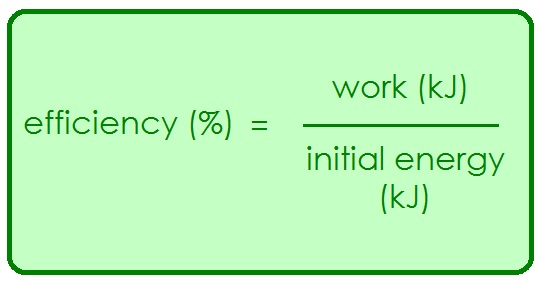
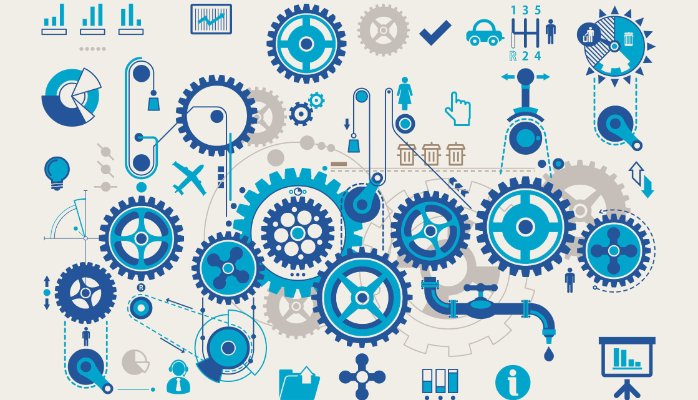
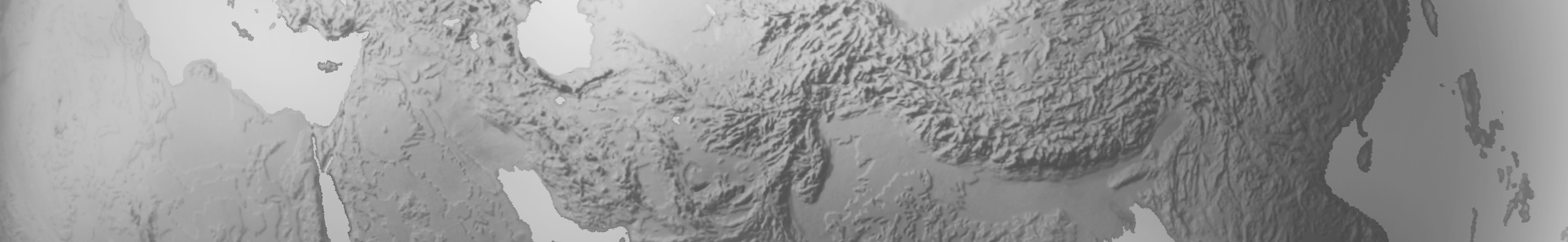


**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

**модульная программа**





Copyright © 2015 Sapphire Center. All rights reserved

**GE** & **Rosneft** Company

|  |  |
| --- | --- |
| **Длительность** | 3 очных модуля, 14 дней (116 академических часов);  2 заочных модуля (межмодульная работа, 96 академических часов) |
| **Язык** | Русский |
| **Место проведения** | г. Москва;  Учебный центр «Сапфир», г. Санкт-Петербург |
| **Уровень** | Средний |
| **Основные ожидания от участников** | Повысить уровень компетенций в области управления проектами, в частности: приобрести опыт самостоятельного применения методик и технологий управления проектом; оценки рисков применения тех или иных инструментов в ходе управления проектами, а также быть способным осуществлять технический контроль за применением инструментов, методик и технологий управления проектом и передавать знания по предмету через консультации и наставничество. |
| **Контроль** | Промежуточное тестирование  Защита финальной межмодульной квалификационной работы |

**Введение**

Цель модульной программы: повысить эффективность работы сотрудников ЦАУК и Обществ Группы ПАО «НК «Роснефть» в сфере управления проектами через развитие профессиональных знаний, умений и навыков в следующих направлениях:

* интеграция проекта в стратегию компании; оценка эффективности и управление стратегией проекта;
* управление содержанием, качеством и сроками проекта, стоимостью, рисками и изменениями на проекте;
* формирование и управление командой проекта, лидерство в проекте.

**Расширение области знаний по направлениям**

* Управление стратегией проекта: интеграция проекта в стратегию компании, оценка эффективности проекта; управление заинтересованными сторонами;
* Управление содержанием, качеством, сроками, стоимостью, рисками и изменениями на проекте;
* Формирование и управление командой проекта; управление коммуникациями на проекте.

**По завершению курса слушатели смогут**

* Разработать реалистичный план проекта; идентифицировать стейкхолдеров проекта и управлять ожиданиями заинтересованных сторон;
* Разработать бизнес-план проекта; оптимизировать проектные затраты; построить прогноз доходов, расходов и прибыли по проекту, а также прогноз денежных потоков; определить критерии эффективности проекта и рассчитать по ним эффективность проекта;
* Управлять содержанием, сроками стоимостью проекта; контролировать исполнение бюджета проекта; балансировать проект по содержанию, срокам и стоимости;
* Идентифицировать группы рисков проекта; качественно и количественно оценивать риски; отбирать стратегии реагирования на риски;
* Управлять командой проекта, в том числе: групповой динамикой; конфликтами; формировать доверие и ответственность в команде; развивать стратегическое и лидерское мышление у себя и членов команды

**Программа рекомендована**

Руководителям департаментов, управлений, отделов; руководителям секторов, групп, проектов; проектным менеджерам; главным инженерам проектов.

**Детали курса**

**Модуль 1. Управление стратегией проекта: интеграция проекта в стратегию компании, оценка эффективности проекта. Управление эффективностью проекта. Заинтересованные стороны**

**Очно: 4 дня (36 часов),   
Заочно, межмодульная работа: 48 часов**

**День 1**

* Понятие Проекта для Компании. Роль проектов в достижении стратегических целей Компании. Основные мировые тенденции и факторы, влияющие на стратегии Компаний (современные данные ведущих школ мира, лучшие мировые и российские практики управления проектами).

**Дискуссия: наиболее значимые факторы для Компании.**

* Критерии успешности Стратегии Компании и критерии принятия проектов: рост рыночной стоимости бизнеса, рентабельности инвестиций. Взаимосвязь критериев. Классификация проектов в Компании.
* Стратегическое позиционирование Компании. Выбор проектов в соответствии со стратегической позицией. Продвижение бизнеса к границе максимальной эффективности.

**Лучшие практики в сфере управления крупными проектами.**

**Сессия вопросов и ответов**

**День 2**

**Проекты компании как инструмент реализации стратегии. Связь проектов со стратегией Компании**

* Особенности проекта, как объекта управления. Специфика управления инвестиционными проектами
* Стандарты в области управления проектами
* Основные понятия управления проектами
* Отличия проектного управления от процессного
* Жизненный цикл проекта. Этапы управления крупными проектами (фазы)
* Тройное ограничение проекта и ключевой фактор успеха
* Группы процессов по управлению проектами. Процессы.

**Кейс: определение последовательности выполнения процессов по управлению проектами**

* Заинтересованные стороны и их идентификация
* Ролевая структура проекта. Роль менеджера проекта. Заказчик. Спонсор.
* Управление стратегией проекта на уровне Спонсора
* Управление заинтересованными сторонами
* Классификация и стратегии взаимодействия с заинтересованными
* сторонами

**Кейс: идентификация и классификация заинтересованных сторон проекта.**

**Сессия вопросов и ответов**

**День 3**

**Комплексный подход к планированию и управлению инвестициями. Этапы инвестиционной деятельности в Компании**

* Бизнес-план инвестиционного проекта. Структура бизнес-плана, основные разделы
* Основные понятия и определения, необходимые для построения плана инвестиционного проекта: обоснование экономической целесообразности; продукты/услуги; комплекс маркетинга; проектно-сметная документация; доходы, расходы, себестоимость, оборотный капитал, капитальные вложения»
* Виды прибылей в инвестиционном проекте валовая операционная, EBITDA, NOPAT. Правила и порядок расчета. Область применения в инвестиционном проектировании.

**Кейс** *(постановка задачи с переходом ее решения в межмодульный период)***: составить бизнес-план инвестиционного проекта Компании. Отразить основные операции в соответствии с бизнес-планом. Построить прогноз доходов, расходов и прибыли по проекту. Построить прогноз денежных потоков по проекту прямым и косвенным методом.**

* Различия между прибылью и денежными потоками. Амортизация и ее влияние на денежный поток.
* Понятие оборотного капитала и его влияние на показатели денежных потоков по проекту и объем привлекаемых заемных средств. Показатель длительности денежного цикла.
* Обсуждение в мини-группах и презентации на тему плюсов и минусов оборотного капитала.

**Кейс: Расчет потребности в привлеченном финансировании проекта при разных значениях длительности денежного цикла.**

* Релевантность затрат и доходов при оценке инвестиционных проектов.

**Кейс** *(постановка задачи с переходом ее решения в межмодульный период)***: рассчитать релевантные расходы и доходы по проекту.**

**Сессия вопросов и ответов**

**День 4**

* Временная стоимость денег. Основные формулы дисконтирования и компаундирования (PV, FV, P MT). Практические задания.
* Виды источников финансирования проектов: собственный и заемный капитал. Влияние источника финансирования на показатели проекта.
* Расчет ставки дисконтирования инвестиционного проекта. Понятие средневзвешенной стоимости капитала Компании. Расчет ставок дисконтирования в национальной валюте. Расчет ставок дисконтирования при изменении шага инвестиционного проектирования с года до квартала или месяца. Практические задания.
* Выбор горизонта инвестиционного планирования, Понятие терминальной (остаточной) стоимости и методы ее расчета.
* Критерии эффективности инвестиционных проектов: NPV, IRR, PI, DPP.
* Отбор проектов в условиях финансовых ограничений. Формирование инвестиционного портфеля.

**Кейс** *(постановка задачи с переходом ее решения в межмодульный период)***: выполнить прогноз денежных потоков по инвестиционному проекту и рассчитать показатели его эффективности.**

**Сессия вопросов и ответов**

**Межмодульная работа в мини-группах**

* разработка Устава проекта;
* идентификация и классификация заинтересованных сторон для реального проекта;
* разработка бизнес-плана проекта;
* прогноз денежных потоков по проекту, расчет показателей эффективности.

**Модуль 2. Управление содержанием, качеством, сроками, стоимостью, рисками и изменениями на проекте**

**Очно: 5 дней (40 часов),   
Заочно, межмодульная работа: 48 часов**

**День 5**

**Результаты межмодульной работы** *(контроль)*

* Презентация результатов межмодульной работы по идентификации и классификации заинтересованных сторон проекта каждой мини-группы и обратная связь от преподавателя.
* Понятие интеграции проекта. Роль менеджера проекта в управлении интеграцией;
* Презентация бизнес-планов проектов: цели, задачи, эффективность

**Управление содержанием**

* Цели процесса управления содержанием.
* Процесс управления содержанием: Разработка концепции содержания крупного проекта, Определение содержания пакета для принятия решения по этапам; создание иерархической структуры работ.

**Кейс: Разработка иерархической структуры работ**

**Сессия вопросов и ответов**

**День 6**

**Управление качеством проекта**

* Разработка Плана управления качеством. Стоимость соответствия и несоответствия качеству. Инструменты качества
* Контроль качества: Отчеты по проведению внутренних функциональных экспертиз, Отчеты по контролю качества, Отчеты по результатам независимой экспертизы

**Сессия вопросов и ответов**

**День 7**

**Управление сроками проекта**

* Календарно-сетевое планирование (разработка планов-графиков)
* Управление по вехам проекта
* Определение последовательности операций. Оценка ресурсов для выполнения операций.

**Оценка продолжительности операций. Метод PERT.**

* Составление расписания проекта. Расчет критического пути. Оценка временных резервов. Метод критической цепи. Буферы в расписании. Управление неопределенностью в сроках с помощью буферов.
* Способы сокращения продолжительности проектов

**Кейс: Разработка плана-графика работ и ПНР; расчет критического пути**

**Сессия вопросов и ответов**

**День 8**

**Управление стоимостью проекта**

* Разработка бюджета проекта
* Контроль исполнения бюджета. Метод освоенного объема. Прогнозы бюджета до завершения проекта
* Практический кейс: Оценка выполнения проекта методом освоенного объема
* Отчетность по исполнению проекта
* Балансирование проекта по содержанию, срокам, стоимости

**Сессия вопросов и ответов**

**День 9**

**Управление рисками**

* Понятие риска проекта
* Владельцы рисков
* Идентификация рисков. Реестр рисков
* Качественная оценка рисков
* Методы количественной оценки рисков инвестиционных проектов
  + Метод сценариев
  + Факторный анализ и построение диаграммы «Торнадо»
  + Факторный анализ и оценка чувствительности проекта к различным параметрам. Расчет предельных значений основных факторов риска проекта
  + Метод Дерева решений
  + Метод Монте-Карло
* Многокритериальный выбор инвестиционных проектов с учетом эффективности, рисков и прочих факторов, включая экологические и социальные
* Стратегии реагирования на риски. Оценка стоимости реагирования на риски. Резервирование на риски. Управленческий резерв и резерв на возможные потери.
* Отчетность по рискам

**Кейс**: **Идентификация, качественный анализ рисков и выбор мер реагирования.**

**Контрольный тест**

**Межмодульная работа в мини-группах**

* разработка иерархической структуры работ, разработка плана-графика проекта;
* расчет критического пути;
* идентификация рисков;
* формирование реестра рисков реального проекта;
* выбор мер реагирования на риски.

**Модуль 3. Часть I. Формирование и управление командой проекта**

**Очно: 3 дня (24 часа)**

**День 10**

**Результаты межмодульной работы** *(контроль)*

* Презентация результатов межмодульной работы по разработке иерархической структуры работ и плана-графика, расчета критического пути;
* Презентация результатов межмодульной работы по идентификации рисков и выбору мер реагирования на них

**Проектное лидерство и коммуникации. Командный бизнес-квест «Коммуникации при строительстве крупного объекта»**

* Исследование успехов и ошибок в ходе реализации бизнес-квеста.
* Исследование своих сильных сторон как лидеров и зон для развития.
* Разница между командой и группой. Почему группа не становится командой?
* Этапы формирования команды. Особенности каждого этапа
* Что такое групповая динамика. Распределение ролей и ответственности участников проекта.
* Способы управления групповой динамикой.
* Роль лидера в управлении проектами. Личные установки и ожидания от участников команды.

**Сессия вопросов и ответов**

**День 11**

**Управление конфликтами в команде**

* Что такое конфликт, его виды, преимущества и трудности
* Почему страшно идти на конфликт?
* Стратегии поведения в конфликте. Самодиагностика конфликтного поведения
* Управление эмоциями в конфликте

**Доверие и ответственность как основа команды**

* Как сформировать доверие в команде
* Что такое ответственность и как ею управлять
* Инструменты формирования и развития доверия в команде
* Методология DISC для понимания стилей поведения членов команды.

**Самомотивация лидера и мотивация команды**

* Мотивация и стимуляция – принципиально разные вещи
* Трудности мотивации команды
* Внутренние установки и ограничения, мешающие мотивировать себя и других

**Сессия вопросов и ответов**

**День 12**

**Управление коммуникациями на проекте. Выявление потребности в информации. Планирование коммуникаций и управление ими:**

* Коммуникация с заинтересованными сторонами проекта
* Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта
* Особенности взаимодействия со стейкхолдерами

**Стратегическое и лидерское мышление в управлении проектами**

**Сессия вопросов и ответов**

**Модуль 3. Часть II. Итоговая защита аттестационной работы**

**Очно: 2 дня (16 часов)**

**День 13**

* Мастер-класс «Навыки эффективной презентации проектов перед Заказчиком».
* Индивидуальное консультирование слушателей по оформлению материалов итоговой презентации.
* Индивидуальное консультирование слушателей руководителями аттестационных работ

**День 14**

Защита финальной аттестационной работы в каждой мини-группе перед комиссией, состоящей из представителей провайдеров обучения и представителей Заказчика.