

Методологии управления проектами



**Дмитрий Лукьянов,
Certified Senior Project Manager
(IPMA level B),
Вице-президент Украинской
Ассоциации Управления
Проектами**

Интерес к сфере управления проектами в мире

Yahoo! Search Results for project management - Microsoft Internet Explorer

Адрес: <http://search.yahoo.com/search?p=project+management&ei=UTF-8&fr=FP-tab-web-t&cop=mss&tab=>

Web Images Directory Yellow Pages News Products

Search Results Result 1 - 20 of about **38,700,000** for project management. Search took 0.18 seconds. (About this page...)

Also try: [project management software](#), [project management institute](#), [More...](#)

YAHOO! NEWS project management (View All Shortcuts)

- [NASA ARC Internal Memo: Establishment of the Project Management and Engineering Directorate](#) (Code P) SpaceRef - Mon Aug 23

1. [Project Management Institute \(PMI\) Home Page](#)
Member Log On Contact Us Since 1969, PMI has been an advocate for the project management discipline and for the advancement of the profession. Search survey link: The Impact of Implementation of Project Management on the Business World
[www.pmi.org/info](#) - 34k - Cached - More pages from this site
2. [Hampton Group, Inc](#)
project management training and certifications for PMs in construction, health care, and manufacturing
Category: Colorado > Denver > Project Management Consultancy
[www.4pm.com](#) - 31k - Cached - More pages from this site
3. [Project Management Institute \(PMI\) Home Page](#)
... Since 1969, PMI has been an advocate for the project management discipline and for the advancement of the profession. Keep up to date on project management events. More...
[www.pmi.org/info](#) - 34k - Cached - More pages from this site
4. [Project Management Forum](#)
The Project Management Forum is an international project management community for advancement, cooperation and promotion of a professional project management discipline ... to world-wide project management information. Insight, analysis and commentary on the world of project management and its impact on improving the public good. ...
Category: Canada > Business Applications > Project Management
[www.pmfforum.org](#) - 19k - Cached - More pages from this site

Готово Internet

Управление проектами... Сегодня...
340 000 000!!!

Основные определения управления проектами

- ❑ Программа - множество взаимосвязанных проектов, обеспечивающих достижение поставленной цели в обусловленные сроки, с установленным бюджетом и необходимыми ресурсами
- ❑ Проект - уникальное множество взаимосвязанных работ с обусловленной датой начала (старта) и известными целями (задачами), достижение которых означает завершение проекта. При этом определен бюджет, требуемые ресурсы и качество результата
- ❑ Портфель проектов – множество проектов планируемых к реализации в данной организации, с учетом ограниченных ресурсов, времени поступления и приоритетов проектов
- ❑ Процесс - производственный процесс, обеспечивающий выпуск продукции для последующей реализации на рынке и получения прибыли
- ❑ Продукт - результат производственного процесса, проекта или программы, который обладает определенными потребительскими качествами с точки зрения рынка или заказчика

Основные определения управления проектами

- **Концепция 5П (Программа-Проект-Портфель проектов-Процесс-Продукт)** составляет основу модели развития организации, ориентированной на выпуск/обновление продукции или предоставление услуг на основе пополнения портфеля проектов
 - **Концепция 4П (Программа-Проект-Процесс-Продукт)** составляет основу модели развития любой крупномасштабной системы (города, региона и т.п.), ориентированной на выпуск продукции или предоставление услуг
 - **Концепция 3П (Проект-Процесс-Продукт)** составляет основу модели развития организации (предприятия), в рамках инноваций процесса и/или продукта через проект
 - **Жизненный цикл**- цикл реализации Программы, Проекта, Процесса или Продукта с момента зарождения *идеи изменения или начала* до момента *завершения* реализации. Как правило, жизненные циклы в рамках концепций 3П и 4П образуют взаимосвязанную систему, обладающую свойствами *целостности и полноты* с точки зрения стратегического менеджмента
-

Примеры типичных проектов

- ❑ организация нового производства
 - ❑ развитие нового продукта
 - ❑ внесение изменений в структуру, систему бизнес процессов, штатное расписание, внутренние стандарты предприятия
 - ❑ изменение ситуации в компании за целевой период к лучшему
 - ❑ конструирование и производство нового бизнеса
 - ❑ реализация программы развития компании на основе формирования кластеров
-

Стандарты...

Руководство к
Своду знаний по
управлению проектами
Третье издание

(Руководство PMBOK®)

Американский национальный стандарт
ANSI/PMI 99-001-2004

Стандарты...

ICB IPMA Competence Baseline Version 3.0

IPMA
International Project Management Association

Editorial committee:

Gilles Caupin

Hans Knoepfel

Gerrit Koch

Klaus Pannenbäcker

Francisco Pérez-Polo

Chris Seabury

with the input of our Member Associations

Контекст УП

Связь с общим управлением



Экспертные области в УП (PMBOK-2004)



Тенденции в управлении проектами

Управление Предприятием

Управление портфелем
проектов и программ

Управление
программой

Управление
Проектами

Генеральный
менеджер

Путь обучения
генерального
менеджера
в Управлении
Проектами

Менеджер проекта

Менеджер
проекта
обучается
по карьерной
лестнице

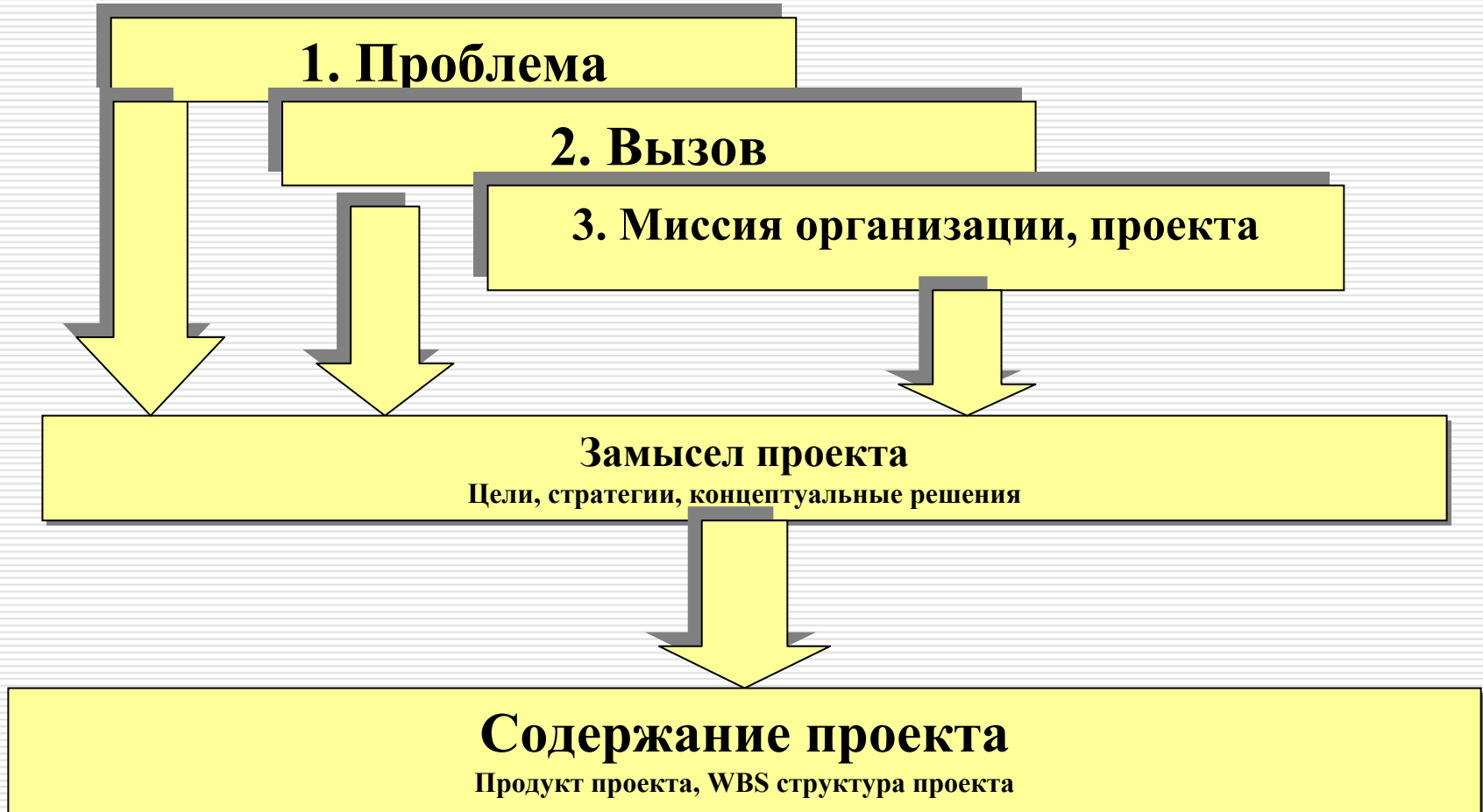
Персональные качества проектного менеджера

- ❑ **изобретательность** – способность к поиску инновационных стратегий и решений, даже если один из членов команды проекта предлагает выполнение работ с несопоставимыми для достижения целей проекта ресурсами
 - ❑ **расчетливая рискованность** - возможность или способность оценить и понять риски, но не рисковать безрассудно и неблагоразумно
 - ❑ **отсутствие дискриминации** – отсутствие дискриминации и открытость в отношениях, определяющих ключевые свойства человеческого фактора в управлении проектами
 - ❑ **обязательность** – значительная обязательность в достижении успеха проекта, удовлетворения пользователей и команду исполнителей работ. Строгая ориентация на достижение цели проекта
-

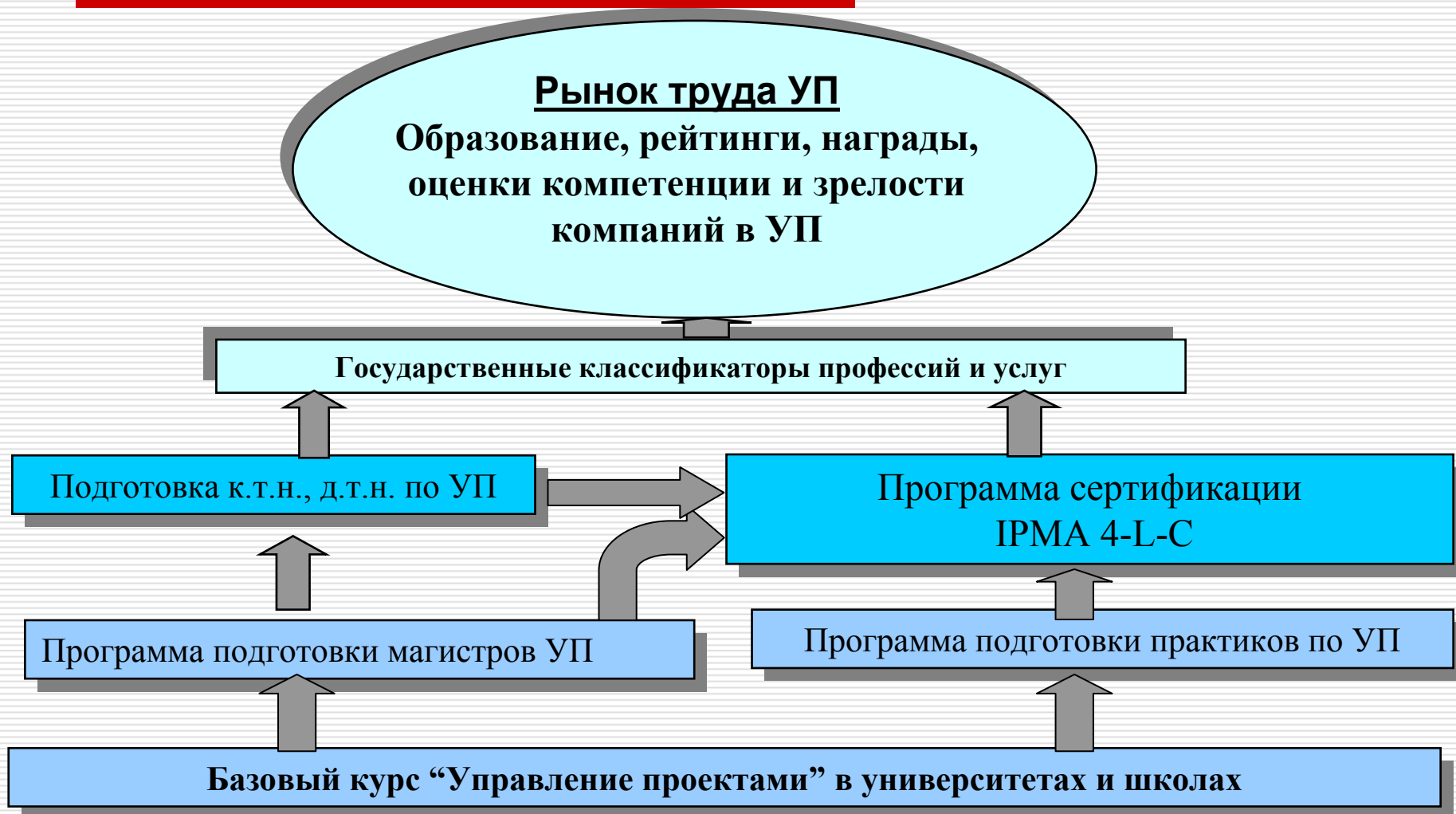
Персональные качества проектного менеджера

- ❑ **изобретательность** – способность к поиску инновационных стратегий и решений, даже если один из членов команды проекта предлагает выполнение работ с несопоставимыми для достижения целей проекта ресурсами
 - ❑ **расчетливая рискованность** - возможность или способность оценить и понять риски, но не рисковать безрассудно и неблагоразумно
 - ❑ **отсутствие дискриминации** – отсутствие дискриминации и открытость в отношениях, определяющих ключевые свойства человеческого фактора в управлении проектами
 - ❑ **обязательность** – значительная обязательность в достижении успеха проекта, удовлетворения пользователей и команду исполнителей работ. Строгая ориентация на достижение цели проекта
-

Рождение проектов разработки НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ



Профессиональная инфраструктура по управлению проектами в Украине



Технология разработки системы бизнес-процессов

- Формирование проектной команды.
- Определение принципов и основных правил работы.
- Формулировка миссии предприятия.
- Выработка и согласование критических факторов успеха.
- Выявление основных бизнес-процессов.
- Согласование ключевых бизнес-процессов.
- Увязка критических факторов успеха и ключевых бизнес-процессов.
- Ранжирование бизнес-процессов.
- Выбор из них тех, над которыми необходимо провести реинжиниринг.
- Делегирование полномочий участникам реструктурированных бизнес-процессов.

Схема взаимодействия структур и модели проекта



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

4. Управление интеграцией проекта

- 4.1 Разработка Устава проекта
- 4.2 Разработка предварительного описания содержания проекта
- 4.3 Разработка плана управления проектом
- 4.4 Руководство и управление исполнением проекта
- 4.5 Мониторинг и управление работами проекта
- 4.6 Общее управление изменениями
- 4.7 Закрытие проекта

7. Управление стоимостью проекта

- 7.1 Стоимостная оценка
- 7.2 Разработка бюджета расходов
- 7.3 Управление стоимостью

10. Управление коммуникациями проекта

- 10.1 Планирование коммуникаций
- 10.2 Распространение информации
- 10.3 Отчетность по исполнению
- 10.4 Управление участниками проекта

5. Управление содержанием проекта

- 5.1 Планирование содержания
- 5.2 Определение содержания
- 5.3 Создание ИСР
- 5.4 Подтверждение содержания
- 5.5 Управление содержанием

8. Управление качеством проекта

- 8.1 Планирование качества
- 8.2 Процесс обеспечения качества
- 8.3 Процесс контроля качества

11. Управление рисками проекта

- 11.1 Планирование управления рисками
- 11.2 Идентификация рисков
- 11.3 Качественный анализ рисков
- 11.4 Количественный анализ рисков
- 11.5 Планирование реагирования на риски
- 11.6 Мониторинг и управление рисками

6. Управление сроками проекта

- 6.1 Определение состава операций
- 6.2 Определение взаимосвязей операций
- 6.3 Оценка ресурсов операций
- 6.4 Оценка длительности операций
- 6.5 Разработка расписания
- 6.6 Управление расписанием

9. Управление человеческими ресурсами проекта

- 9.1 Планирование человеческих ресурсов
- 9.2 Набор команды проекта
- 9.3 Развитие команды проекта
- 9.4 Управление командой проекта

12. Управление поставками проекта

- 12.1 Планирование покупок и приобретений
- 12.2 Планирование контрактов
- 12.3 Запрос информации у продавцов
- 12.4 Выбор продавцов
- 12.5 Администрирование контрактов
- 12.6 Закрытие контрактов

Структура работ проекта (WBS)

- **Дерево работ - структура работ проекта (WBS). На каждой стадии планирования необходимо разделить работы по проекту на части. WBS позволяет разбить общий объем работ по проекту на поддающиеся управлению независимые блоки - пакеты работ.**
-

Организационная структура (OBS)

- **Организационная структура (OBS) исполнителей по проекту разрабатывается на основе WBS для обеспечения эффективного управления проектом. При разработке WBS и OBS необходимо учесть все фазы, этапы и работы проекта; учесть все организации, участвующие в проекте, и обеспечить действенность управления путем распределения ответственности.**
-

Принцип ответственности

- Структура работ проекта (WBS) должна быть интегрирована с организационной структурой проекта (OBS), что позволяет наделить участников проекта ответственностью за выполнение конкретных технических заданий и создать простую систему отслеживания за ходом реализации проекта.
-

Матрица ответственности

- **Матрица ответственности - матрица распределения ответственности по проекту, форма, которая описывает связь организационной структуры проекта с работами. Матрица "приписывает" каждому пакету работ конкретных исполнителей. Матрица ответственности связывает пакеты работ с организациями-исполнителями на основе структуры работ и организационной структуры исполнителей.**
-

Сетевые модели

- По мере продвижения работы над проектом создаются деревья WBS и OBS, т.е. выделяются пакеты работ с назначенными для них исполнителями, что дает возможность подготавливать сетевой график узловых (ключевых) событий. Наконец, становится возможным разработать детальные сетевые графики, соответствующие узловым событиям и целям.
-

Структура потребляемых ресурсов

- Для анализа средств, которые необходимы для достижения целей и подцелей проекта, осуществляется структуризация ресурсов различных типов. Иерархически построенный граф фиксирует необходимые на каждом уровне ресурсы для реализации проекта.
-

Общая схема построения и мониторинга моделей проекта

- ❑ определить цели проекта и провести его обоснование; выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- ❑ определить необходимые объемы и источники финансирования;
- ❑ подобрать исполнителей, в частности - через процедуры торгов и конкурсов; подготовить и заключить контракты;
- ❑ определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;
- ❑ рассчитать смету и бюджет проекта, планировать и учитывать риски;
- ❑ обеспечить контроль за ходом выполнения проекта.

Модель оценки и формирования технологической зрелости предприятий

Уровень 4. Развитие через жизненные циклы, постоянные улучшения, бенчмаркинг, реинжиниринг.
(устойчивое развитие бизнеса)

Уровень 3. Единая методология управления проектами
(формирование самодостаточной системы)

Уровень 2. Общие процессы управления проектами
(формирование базовой системы)

Уровень 1. Общий профессиональный язык управления проектами
(начальное формирование)

Обратная связь
по развитию
инфраструктуры

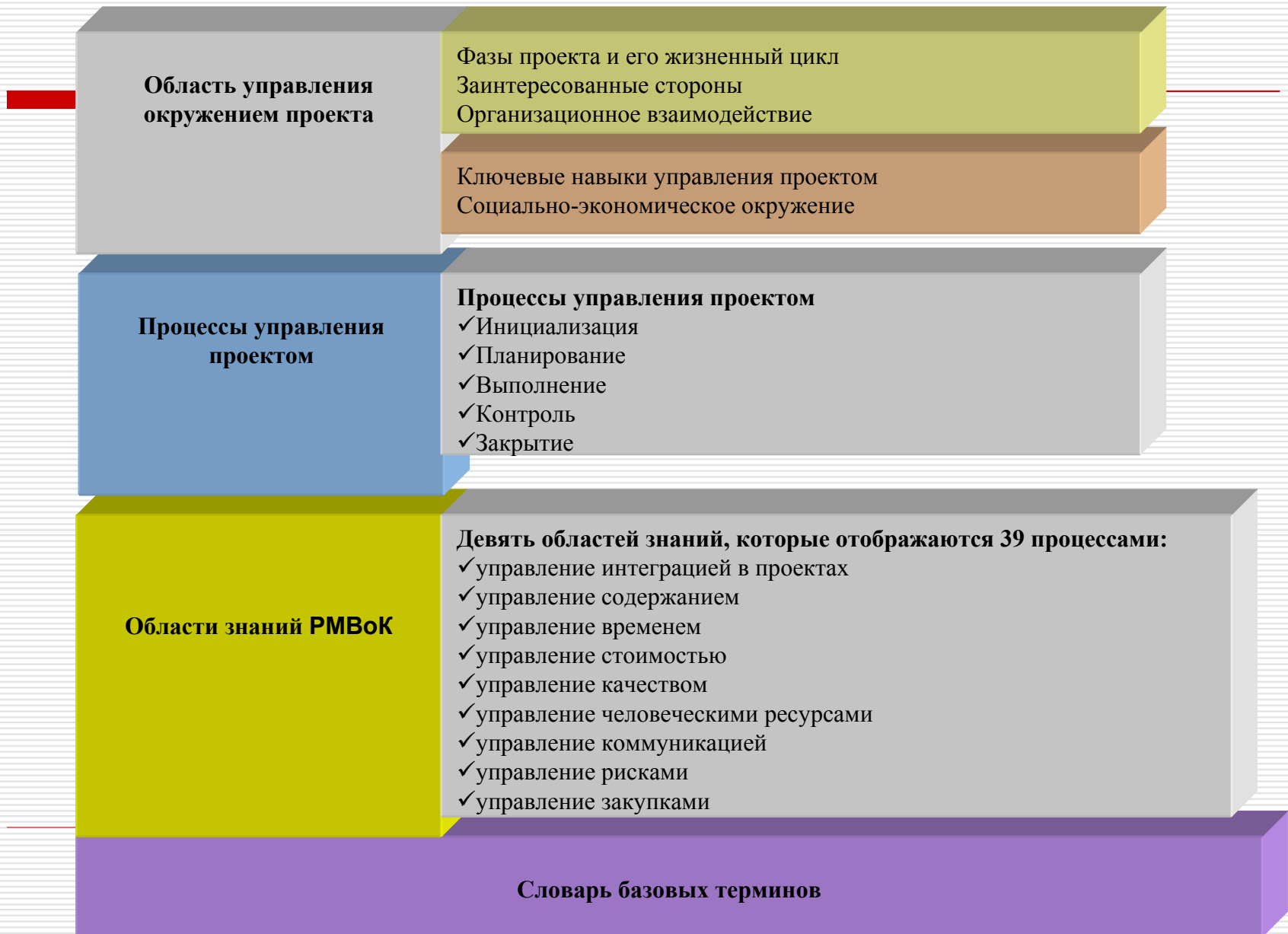
Профессии управления проектами

- Развитие рынка труда в области управления проектами
 - Украинский классификатор профессий ДК 003-95 включает следующие группы
 - 1238.1 - Директор проектов и программ
 - 2447.1 - Менеджер проектов и программ
 - 2447.3 - Исследователь в области проектов и программ
- Эти группы формируют около 146 названий официальных должностей**
-

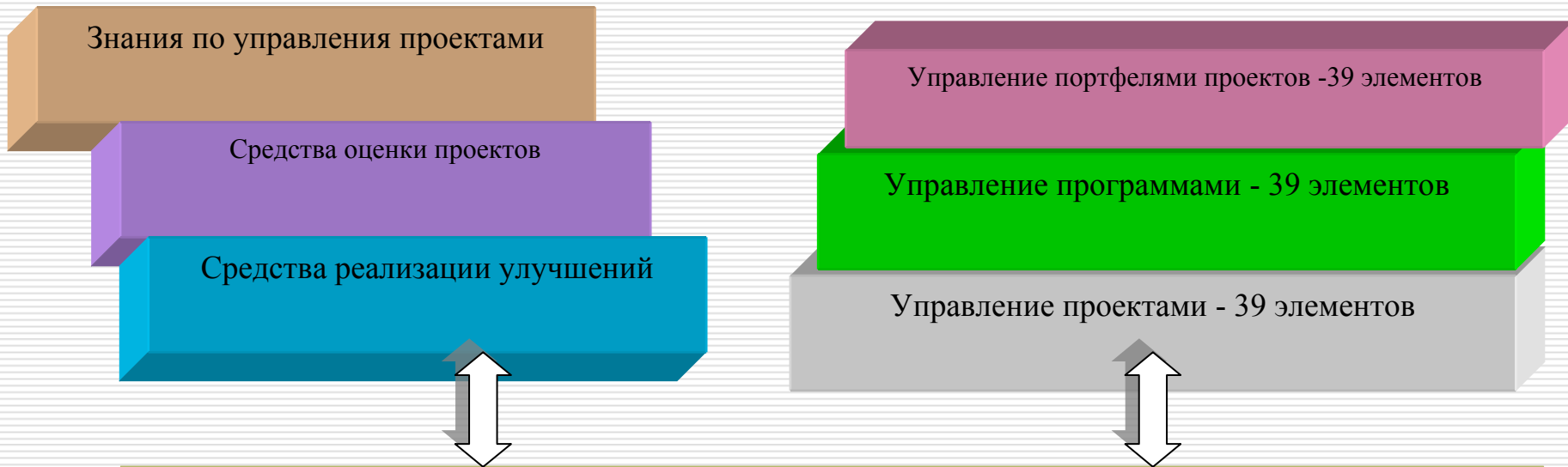
Услуги управления проектами

- **Украинский классификатор продукции и услуг ДК 016-97**
 - 74.14.21 - Услуги по управлению проектами, кроме строительных
 - 74.2 - Услуги в архитектуре и строительстве (включая УП)
-

Системная модель знаний РМВоК



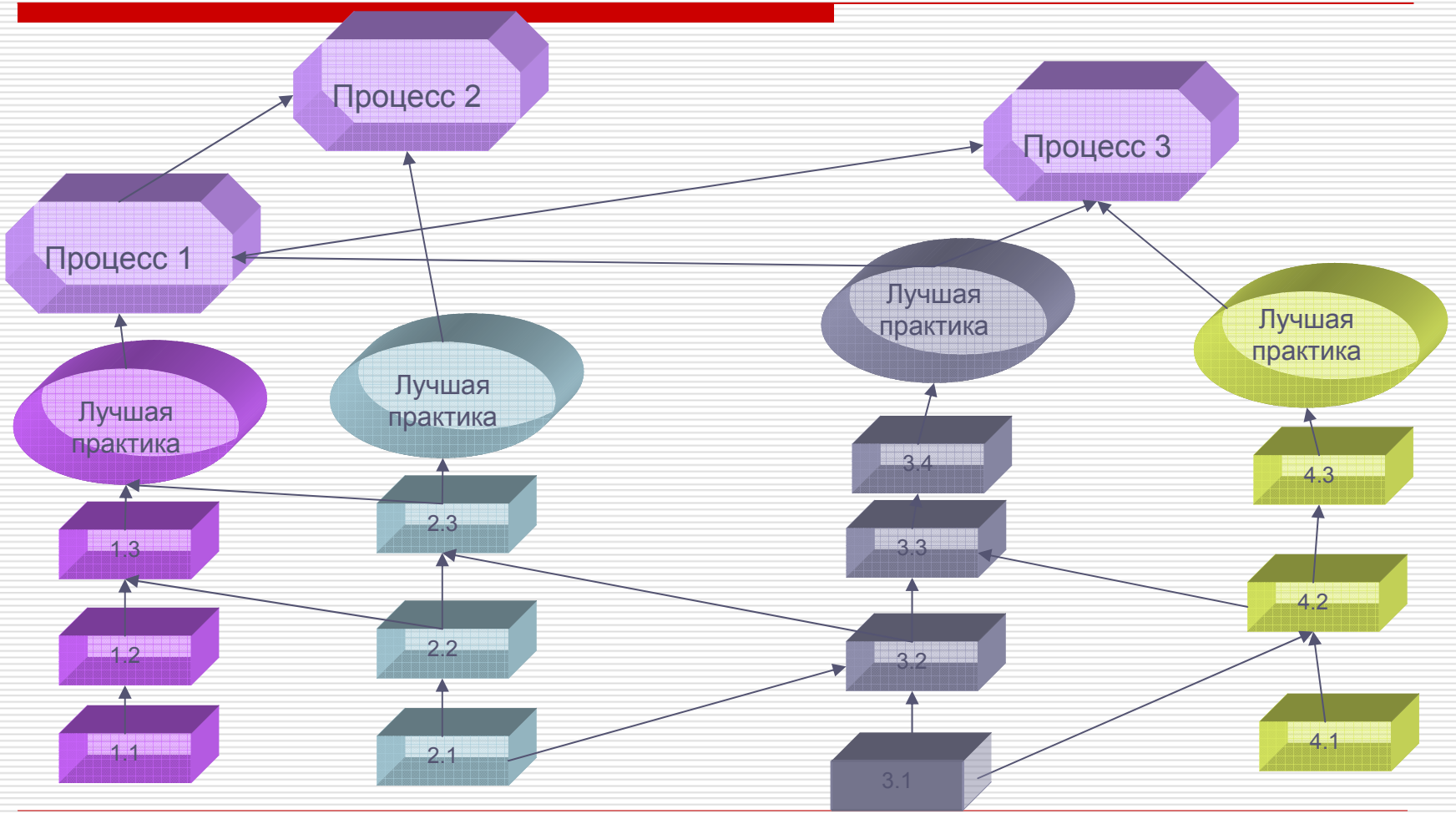
Модель ОРМЗ



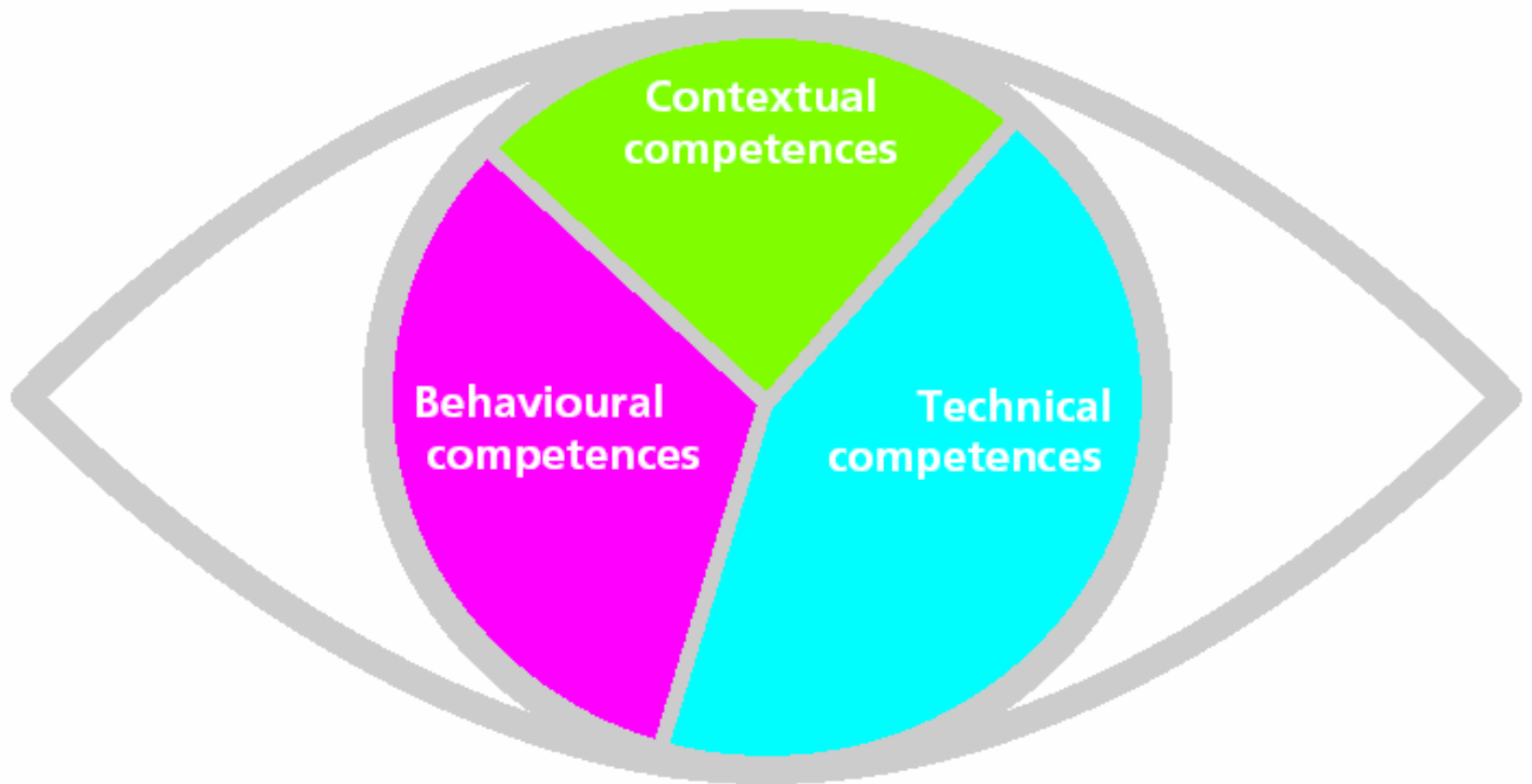
586 элементов и примеров лучшей практики, включая сценарии и описания:

- ✓ параметров оценки состояния и инструментов
- ✓ ожидаемых результатов
- ✓ индикаторов качества и достижимости целей проекта

Система улучшений модели ОРМЗ



Модель знаний ICB 3.0



Элементы контекстуальной компетенции

Проектно-ориентированное управление

Программно-ориентированное управление

Портфельно-ориентированное управление

Осуществление проектов, программ и портфелей (ЗП)

Постоянная организация

Предпринимательская деятельность

Системы, продукты и технологии

Управление персоналом

Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающей среды

Финансы

Юридические аспекты

Элементы поведенческой компетенции

Лидерство

Участие и мотивация

Самоконтроль

Уверенность в себе

Разрядка

Открытость

Творчество

Ориентация на результат

Продуктивность

Согласование

Переговоры

Конфликты и кризисы

Надежность

Понимание ценностей

Этика

Элементы технической компетенции

Успешность управления проектом

Заинтересованные стороны

Требования и задачи проекта

Проектный риск и возможности

Качество

Проектная организация

Работа команды

Разрешение проблем

Структуры проекта

Замысел и итоговый продукт проекта

Элементы технической компетенции

Время и фазы проекта

Ресурсы

Затраты и финансы

Закупки и контракты

Изменения

Контроль и отчетность

Информация и документация

Коммуникация

Пуск проекта

Заккрытие проекта

Дополнительные элементы компетенции (национальные и отраслевые)

Интеграция системного, проектного, процессного и сценарного подходов в управлении проектами

Методология управления проектами в динамическом окружении

Развитие управления проектами на основе модели технологической зрелости организаций

Управление инновационными платформами проектов организации

Методологии управления IT проектами (ISO 12207, CMMI, RUP и др.)

Бизнес-процессы управления проектами, программами и портфелями организаций

Титулы сертифицированных менеджеров проектов

- (—) Директор проекта (Project Director, IPMA Level A)
 - (▲) Ведущий менеджер проекта (Senior Project Manager, IPMA Level B)
 - (■) Менеджер проекта (Project Manager, IPMA Level C)
 - (●) Помощник менеджера проекта (Project Manager Associate, IPMA Level D)
 - (NEW!) Junior Project Manager, IPMA Level E
-

Проект, программа и портфель: основные составляющие и отличительные характеристики управления

	Проект	Программа	Портфель
<i>Цель</i>	Проект должен произвести готовый к поставке продукт	Программа должна достичь стратегических изменений	Портфель должен координировать, оптимизировать и корректировать стратегию
<i>Виденье и стратегия</i>	взаимосвязаны через рабочую оболочку проекта	реализуются программой	регулируются стратегией и находятся под её мониторингом
<i>Коммерческая выгода</i>	почти совершенно исключена из проекта	почти полностью включены в программу	почти совершенно исключены из портфеля
<i>Организационные изменения</i>	часто исключены из проекта	обычно включены в программу	исключены из портфеля
<i>Время, затраты</i>	определены в бизнес плане и осуществимы в проекте	ориентировочно очерчены в стратегии; разбиты на отдельные проекты	основаны на приоритетах и стратегических целях портфеля

Успешность управления проектом

□ Темы для исследований:

- Ожидания заинтересованных сторон
 - Интеграция
 - Оценка управления проектом
 - Аудит управления проектом
 - План управления проектом, проектные планы
 - Планирование и заключение контрактов в управлении проектом
 - Стандарты и положения об управлении проектом
 - Критерии успеха и неудачи в управлении проектом
-

Заинтересованные стороны

Темы для исследований:

- Внутренние и внешние сети
 - Стратегия коммуникации с заинтересованными сторонами
 - Интересы и удовлетворенность заинтересованных сторон
 - План управления заинтересованными сторонами
 - Управление ожиданиями
 - Место проекта в программе, портфеле и в организации предпринимательской деятельности
 - Контекст проекта
-

Требования и задачи проекта

Темы для исследования:

- ❑ Оценка и определение приоритетов
 - ❑ Бизнес план
 - ❑ Устав проекта
 - ❑ Контекст (окружение) проекта, условия контекста
 - ❑ Определение характера проекта, согласование между задачами проекта и условиями контекста
 - ❑ Планы проекта
 - ❑ Управление требованиями к проекту
 - ❑ Стратегия проекта
 - ❑ Управление затратами, исходные базисные данные (например, рентабельность инвестиций), сбалансированная карта показателей деятельности
-

Проектный риск и возможности

Темы для исследования:

- План ответного реагирования на случай непредвиденных обстоятельств
- Резервы времени и средств на случай непредвиденных обстоятельств
- Ожидаемая денежная стоимость
- Инструменты и техники качественной оценки риска
- Инструменты и техники количественной оценки риска
- Остаточный/несистематический риск и план перехода на аварийный режим
- Владельцы риска и возможностей
- Стратегии и планы ответного реагирования
- Занятие позиции в отношении риска и возможностей, неприятие риска
- Инструменты и техники выявления источников риска
- Планирование сценария
- Анализ чувствительности
- SWOT - анализ, анализ достоинств, недостатков, возможностей и угроз
- Принцип последовательности

Качество

Темы для исследования:

- ❑ Автоматизированное проектирование, создание компьютерных прототипов, моделирование и тестирование.
 - ❑ Методы выявления и исправления дефектов
 - ❑ Эффективность и затраты на управления качеством
 - ❑ Параметры (метрики) качества
 - ❑ Управление качеством процесса
 - ❑ Управление качеством продукта
 - ❑ Процедуры эксплуатации стандартов
 - ❑ Управление версиями (программных средств или документов)
-

Проектная организация

Темы для исследования:

- Модели принятия решений
 - Управление взаимодействием
 - Устав организации
 - Процедуры и процессы
 - Оценка ресурсов и непрерывное обучение
 - Матрица распределения ответственности
 - Стандартный график встреч/заседаний
 - Описания заданий
-

Проектная команда

Темы для исследования:

- Умение работать в составе команды
 - Сотрудничество с руководством
 - Принятие решение и исполнение ролей
 - Географическое разделение
 - Динамика группы
 - Оценка индивидуальных личностных характеристик
-

Разрешение проблем

Темы для исследования:

- Выявление и оценка альтернативных вариантов решения проблем
 - Переход от всего проекта в целом к деталям, и обратно
 - Системное мышление
 - Анализ тотальной прибыли
 - Функционально-стоимостный анализ
-

Структуры проекта

Темы для исследования:

- ❑ Системы кодирования
 - ❑ Базы данных, ввод данных и расшифровка выходных данных
 - ❑ Иерархические и неиерархические структуры
 - ❑ Многомерные структуры
 - ❑ Глубина и широта структур
 - ❑ Структуры работ проекта
-

Замысел и итоговый продукт проекта

Темы для исследования:

- Управления изменениями
 - Управление конфигурацией
 - Методы конструирования и контроля итогового продукта
 - Документация и согласованность результатов
 - Взаимодействия
 - Новые или видоизмененные итоговые продукты и их функции
 - Новые или видоизмененные организационные функции и решения
 - Новые или видоизмененные физические продукты и услуги и их функции
 - Определение замысла проекта
-

Время и фазы проекта

Темы для исследования:

- Планирование критического пути
 - Модели жизненного цикла
 - Вехи / контрольные отметки
 - Модели фаз проекта
 - снабжение ресурсами: остаток денежных средств
 - Создание «резервного запаса» или «поплавка» на случай дефицита времени
 - Методы контроля времени
 - Методы планирования времени
-

Ресурсы

Темы для исследования:

- Резервный запас ресурсов (на критическом пути)
 - Методы контроля ресурсов
 - База данных по оценке ресурсов (для планирования и балансирования ресурсов)
 - Методы оценки ресурсов
 - Ставки/показатели ресурсов
-

Ресурсы и финансы

Темы для исследования:

- Бюджет расходов проекта
 - Приход и расход денежных средств
 - Резервный запас наличных денежных средств
 - План счетов бухгалтерского учета
 - Методы контроля затрат
 - Методы оценки затрат
 - Структура расходов
 - Оборот денежных средств
 - Проектирование затрат
 - Заработанная стоимость
 - Прогноз конечных затрат
 - [68] Финансовые ресурсы
 - Модели финансирования
 - Инфляция цен
-

Контракты

Темы для исследования:

- Приемосдаточные процедуры и испытания
 - Управление изменениями
 - Управление претензиями
 - Контроль выполнения контракта
 - Анализ производства и закупок
 - Неустойки по договору
 - Порядок и правила выполнения закупок
 - Стратегическое партнерство
 - Договоры о каналах поставок
 - Представление заявки на тендер/подряд
-

Изменения

Темы для исследования:

- Орган управления изменениями
 - Управление изменениями
 - Управление порядком внесения изменений
 - Запрос об изменении
 - Управление конфигурацией проекта
 - Перепроектирование/доработка продукта
-

Контроль и отчётность

Темы для исследования:

- Базовые активы
 - Непредвиденные обстоятельства
 - Корректирующее воздействие
 - Прогнозы
 - Мониторинг
 - Состояние проекта
-

Информация и документация

Темы для исследования:

- Конфиденциальность
 - Разработка документов и их формат
 - Идентификация и модификация документов
 - Формирование файлов, архивация
 - Передача документов клиенту
 - Информационные базы данных
 - Информационная структура и план управления
 - Юридические требования к документам
 - Безопасность
 - Семантика
-

Коммуникация

Темы для исследования:

- Адекватная коммуникация
 - Невербальные средства коммуникации
 - План коммуникации
 - Формальные и неформальные методы коммуникации
 - Слушания
 - Встречи
 - Презентации
 - Безопасность и конфиденциальность
 - Вербальная коммуникация
 - Письменная коммуникация
-

Запуск проекта

Темы для исследования:

- Устав программы/проекта
 - План управления программой/проектом
 - Пусковая встреча рабочей группы
-

Заккрытие проекта

Темы для исследования:

- Эксплуатационные документы проекта «как построено»
 - Обзор соответствия контракту, приёмочные процедуры и испытания.
 - Условия контракта, взыскания; штрафы
 - Приемо-сдаточные документы
 - Акт приемки
-

Лидерство

Темы для исследования:

- Наставничество
 - Делегирование
 - Обратная связь
 - Стили лидерства/руководства
 - Мотивация
 - Врожденная авторитетность
 - Власть
 - Признание
 - Устойчивость/твердость воли
 - Виденье
-

Участие и мотивация

Темы для исследования:

- Подотчетность
 - Делегирование и предоставление полномочий
 - Энтузиазм
 - Модели мотивации
 - Созидание команды
 - Позитивнее отношение
 - Словесное и зрительное формулирование задач
-

Самоконтроль

Темы для исследования:

- Отношение к работе
 - Баланс и приоритеты
 - Управление затратами
 - Ментальные модели
 - Самоуправление
 - Работа в команде
 - Управление временем
 - Труд в состоянии стресса
-

Уверенность в себе

Темы для исследования:

- Уверенность в себе и убедительность
 - Авторитет
 - Дипломатия
 - Переговоры
 - Личные убеждения
 - Личность
 - Отношения
 - Вера в себя
 - Самоконтроль
-

Разрядка

Темы для исследования:

- Адекватный баланс работа-семья-досуг
 - Осведомлённость
 - Погашение конфликта
 - Юмор
 - Воображение
 - Проницательность
 - Личные контакты
 - Обновление сил
-

Открытость

Темы для исследования:

- Доступность
 - Широкие знания вне рамок проекта
 - Гибкость
 - Открытость по отношению к возрасту, полу, половой ориентации, вероисповеданию, культурным или физическим различиям
 - Прозрачность
-

Творчество

Темы для исследования:

- Творческие приёмы
 - Распознавание эмоций
 - Целостное мышление
 - Воображение
 - Интуиция
 - Новые сочетания/комбинации
 - Оптимизм
 - Визуальное и словесное изложение задач
-

Ориентация на результат

Темы для исследования:

- Непрерывные усовершенствования
 - Коммуникация
 - Делегирование
 - Эффективность
 - Предпринимательство
 - Интеграция социальных, технических и экологических аспектов
 - Управление ожиданиями заинтересованных сторон
 - Управление риском, изменениями и конфигурацией
-

Продуктивность

Темы для исследования:

- Бенчмаркинг и нормирование
 - Компромиссы
 - Непредвиденные обстоятельства
 - Постоянные усовершенствования
 - Затраты в рамках жизненного цикла
 - Производительность
 - Продуктивность ресурсов и усилий
 - Социальные и экологические затраты
-

Согласование

Темы для исследования:

- Аргументация
 - Конфронтация
 - Методы и способы согласования
 - Принятие решений и создание взаимовыгодных ситуаций
 - Дипломатия
 - Переговоры
 - Аргументация
 - Планирование сценария
 - Системное и структурное мышления
 - Системное проектирование
-

Согласование

Темы для исследования:

- Язык жестов
 - Коммуникация
 - Лидерство
 - Техники ведения переговоров
 - Разрешение проблем
 - Управление консенсусом
-

Конфликты и кризисы

Темы для исследования:

- Арбитраж
 - Контракт
 - Команда управления кризисом
 - Процедура передачи конфликта на рассмотрение вышестоящим звеном управления
 - Навыки межличностного общения
 - Рассудительность
 - Посредничество
 - Мотивация
 - Анализ риска
-

Надёжность

Темы для исследования:

- Циклы контроля
 - Стили управления
 - Установление контактов со всеми заинтересованными сторонами
 - Планирование и организация
 - Управление качеством
 - Планирование сценария
 - Метод систематического и дисциплинированного труда
 - Управление целями
 - Толерантность к ошибкам
-

Понимание ценностей

Темы для исследования:

- Воздействие ценностей
 - Связь между постоянной организацией и командой проекта
 - Поддержание контактов
 - Личные интересы и цели
 - Умение представить себя
 - Политическая восприимчивость
 - Влиятельные группы
 - Социальная восприимчивость
 - Несение ответственности за свои действия
-

Этика

Темы для исследования:

- Кодекс поведения
 - Доверие
 - Справедливость
 - Честность
 - Лояльность
 - Нравственные стандарты
 - Уважение
 - Солидарность
 - Прозрачность
-

Проектно-ориентированное управление

Темы для исследования:

- ❑ Реконструкция бизнес процесса
 - ❑ Развитие компетенций управления проектами
 - ❑ Функции/должностные обязанности в управлении проектами (например, офиса поддержки)
 - ❑ Методология, техники и инструменты управления проектами
-

Программно-ориентированное управление

Темы для исследования:

- Бизнес-процесс
 - Организационный, стратегический и бизнес планы
 - Методология, технология, инструменты и процедуры программного управления
 - Офис поддержки программного управления
 - Управление ресурсами
-

Портфельно –ориентированное управление

Темы для исследования:

- Сбалансированная карта показателей деятельности
 - Единые форматы
 - Ключевые показатели эффективности деятельности (КПЭ)
 - Стратегия организации и бизнес планы
 - Офис поддержки портфеля
 - Офис поддержки управления проектом
 - Управление ресурсами
-

Осуществление проектов, программ и портфелей(ЗП)

Темы для исследования:

- Бенчмаркинг - перенос передового опыта
 - Бизнес процессы
 - Управление изменениями
 - Модель Мастерства IPMA PM
 - Модели технологической зрелости
 - Развитие персонала
 - Офис управления проектом
 - Стандарты и предписания
 - Системы и технологии
-

Управление персоналом

Темы для исследования:

- Техники оценивания
 - Выплаты персоналу проектов
 - Профессиональный рост
 - Планирование ресурсов проекта
 - Образец для подражания команды
 - Инструктирование, кураторство, обучение без отрыва от производства
-

Постоянная организация

Темы для исследования:

- Управление изменениями
 - Принятие организационных решений
 - Организационная стратегия и структура
 - Офис управления проектом
-

Предпринимательская деятельность

Темы для исследования:

- Бухучет
 - Управление изменениями
 - Коммуникация
 - Людские резервы во временных организациях
 - Проектно-ориентированные организации
 - Осуществление стратегии через проекты и программы
-

Системы, продукты и технологии

Темы для исследования:

- Удовлетворенность заказчика
 - Управление эксплуатацией оборудования
 - Анализ осуществимости
 - Эксплуатация и обслуживание
 - Проектирование изделия / дизайн продукта / технологическая разработка товара
 - Жизненный цикл продукта
 - Схема и управление производством
 - Требования, функции
 - Канал поставок
 - Усовершенствование системы
 - Теория систем
 - Управление жизненным циклом системы
 - Стоимостное проектирование
-

Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающей среды

Темы для исследования:

- Аудиторские проверки
 - План защиты окружающей среды
 - Здоровье
 - Законодательные акты и стратегический курс организации
 - План охраны труда и безопасности
 - Пересмотр планов охраны труда и безопасности
-

Финансы

Темы для исследования:

- Планирование и контроль бюджета
 - Управление бизнес-планом
 - Управление изменениями
 - Финансовые рынки
 - Финансовые модели
 - Общий бухгалтерский учет
 - Казначейский отдел
-

Юридические аспекты

Темы для исследования:

- Соглашения
 - Применяемые правовые нормы
 - Арбитраж
 - Контракты
 - Интеллектуальная собственность
 - Обязательства
 - Лицензии
 - Стандарты и предписания
-

Система знаний Р2М

Введение

Управление проектами

- 1 Определения, базовые атрибуты, структуры
- 2 Общественное видение
- 3 Управление интеграцией
- 4 Сегменты управления проектами
- 5 Управленческие навыки по интеграции

Управление программами

- 1 Определения, базовые атрибуты, структуры
- 2 Платформа программы
- 3 Стратегическое управление программами
- 4 Управление архитектурой
- 5 Управление жизненным циклом программы
- 6 Управление стоимостью

Функции управления проектами

Управление стратегиями

Управление системами

Управление целями

Управление рисками

Управление отношениями

Управление коммуникациями

Управление финансами

Управление организацией

Управление ресурсами

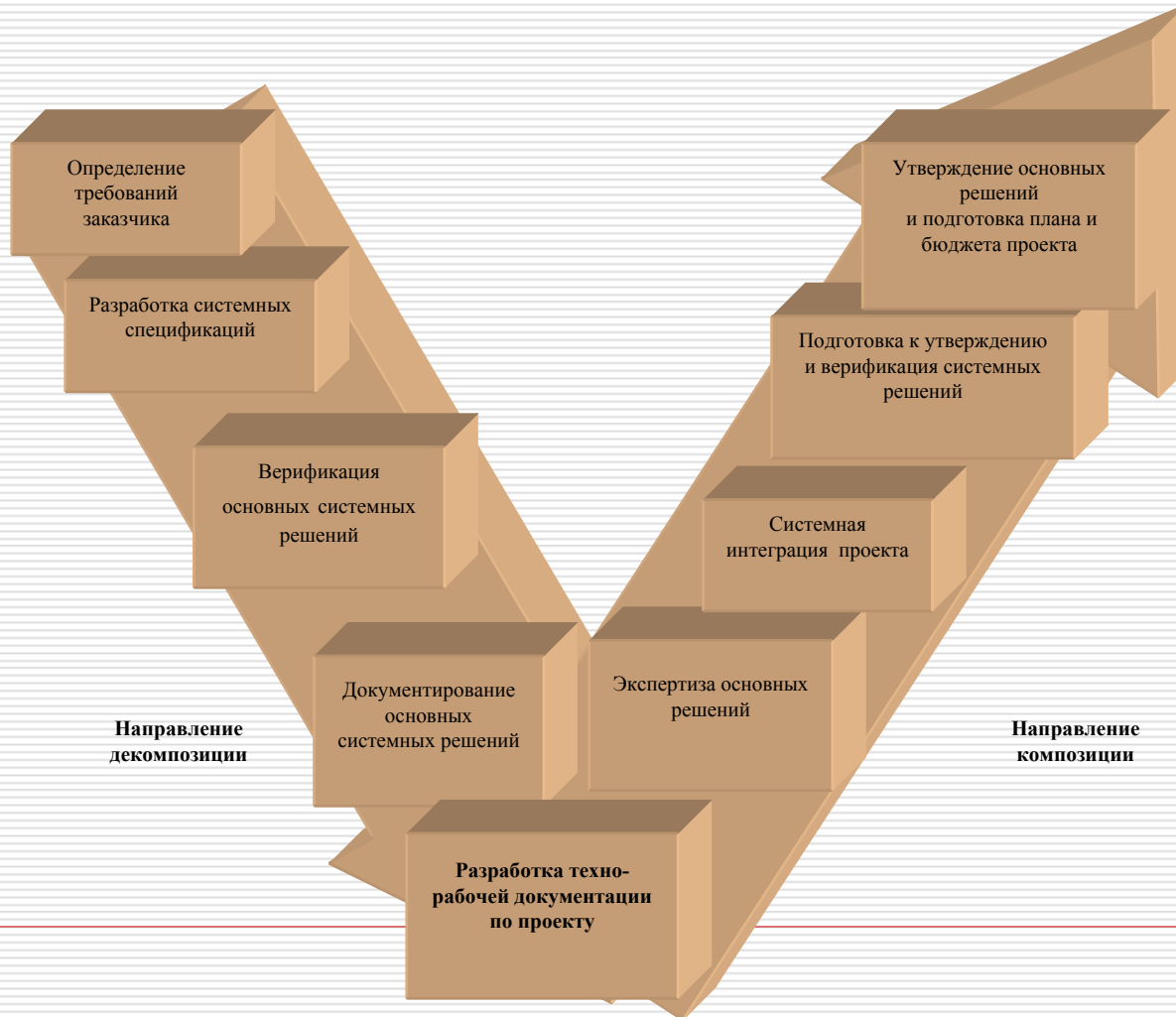
Управление информационными технологиями

Управление стоимостью

Методология PRINCE 2



V образная модель методологии управления проектами



Два подхода к оценке компетенции

- Атрибутный
 - Ориентированный на эффективную деятельность (перфоменс)

 - Единицы компетенции
 - Элементы компетенции
 - Критерии эффективности деятельности
 - Ранжирование по критериям
-

Таблица оценок

- ❑ Стабильность окружения проекта
 - ❑ Подходы и методы, используемые менеджером проекта
 - ❑ Взаимодействие с законодательным, социальным и экологическим окружением
 - ❑ Влияние финансовых инструментов на заинтересованные стороны
 - ❑ Стратегические аспекты развития организации
 - ❑ Реакция заинтересованных сторон на продукт и проект
 - ❑ Интерфейсы между участниками проекта
-

Успешных проектов!

Украинская Ассоциация управления
проектами

www.upma.kiev.ua

Бюро проектов менеджмента

www.pmb.com.ua
