

# Методологии управления проектами

---

**РМВ**

**бюро проектів  
менеджменту**



UPMA

Ukrainian  
Project  
Management  
Association



**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 Business Performance  
[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/PMP 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

---

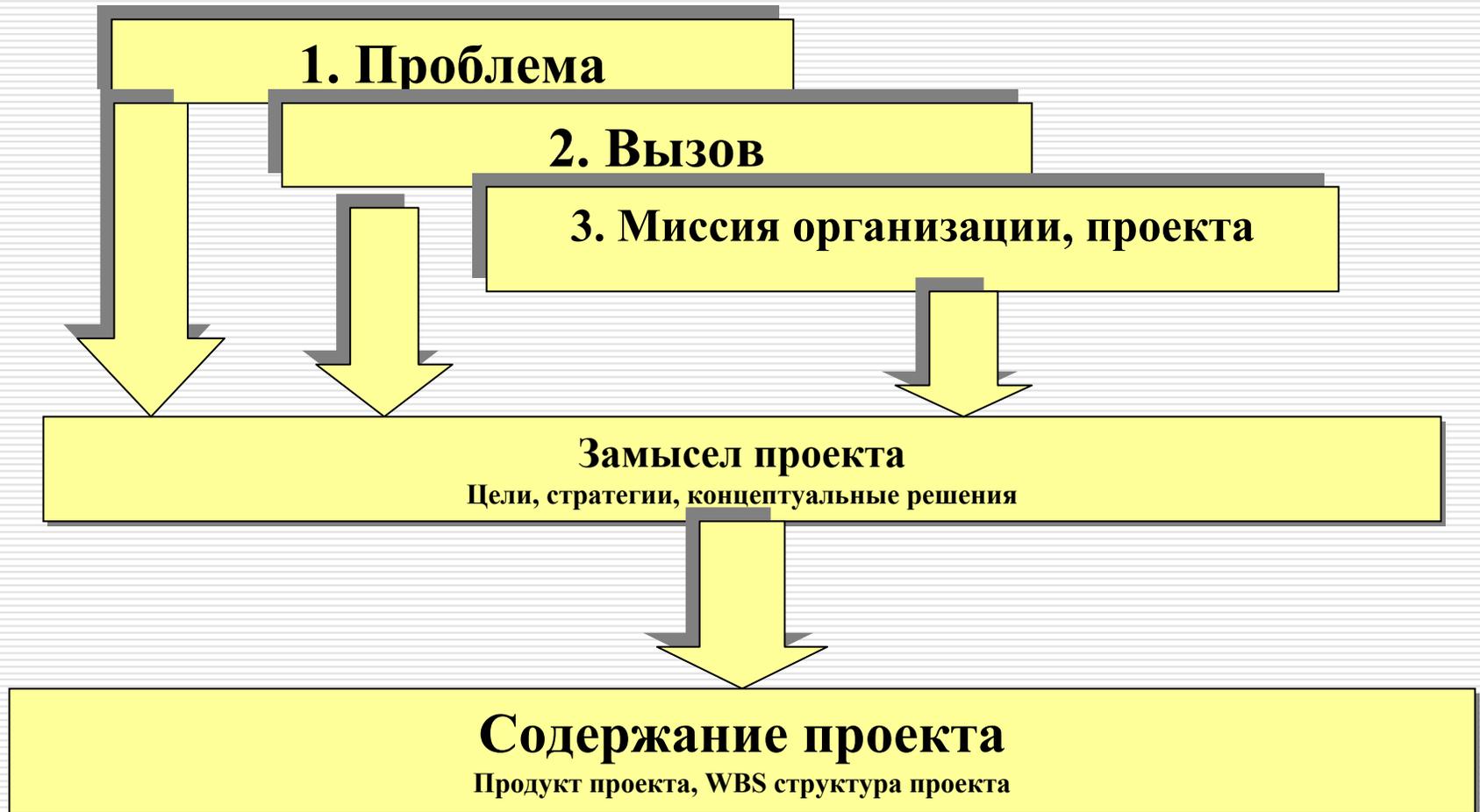
- ❑ **изобретательность** – способность к поиску инновационных стратегий и решений, даже если один из членов команды проекта предлагает выполнение работ с несопоставимыми для достижения целей проекта ресурсами
  - ❑ **расчетливая рискованность** - возможность или способность оценить и понять риски, но 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

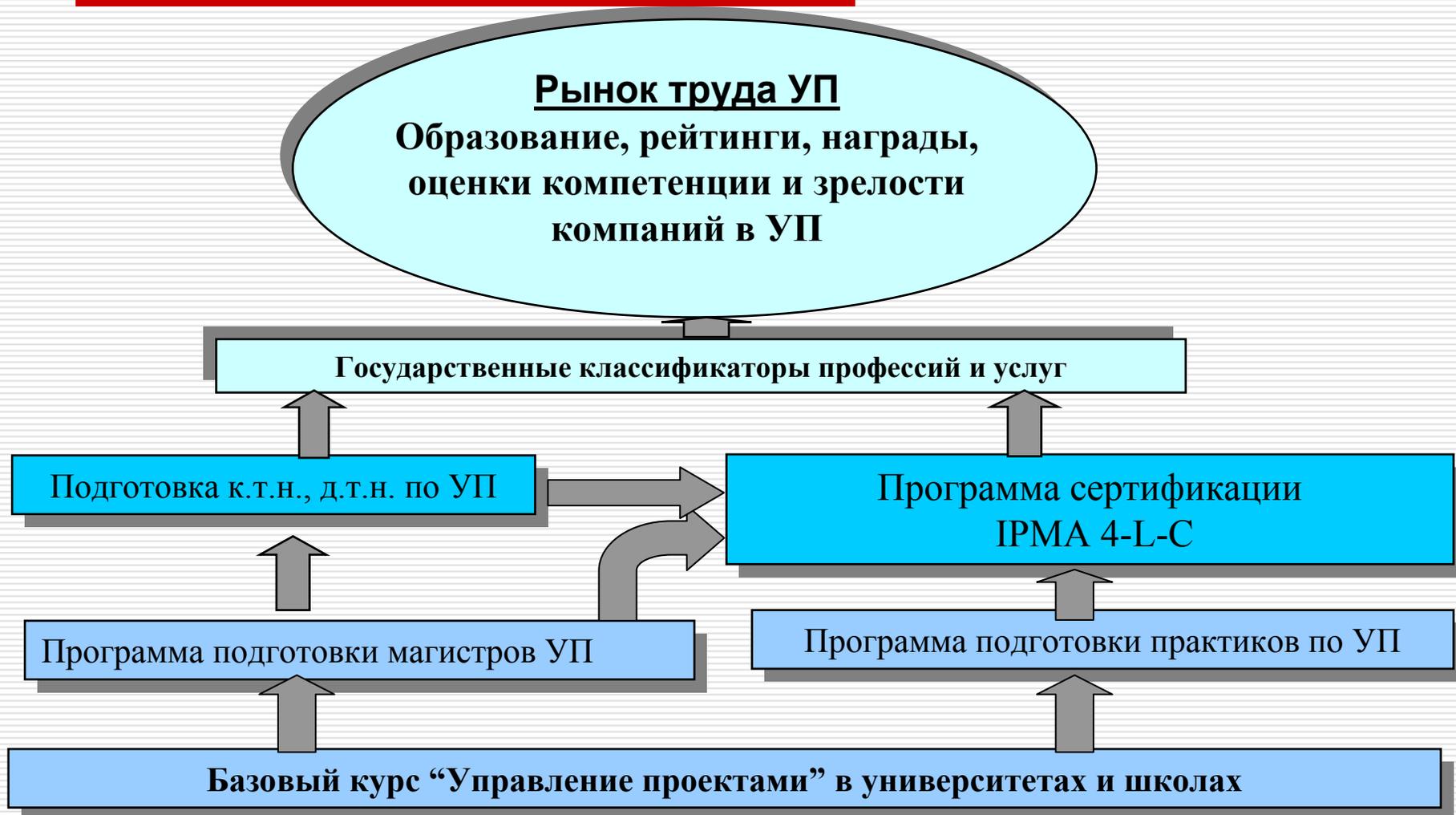
---

- ❑ **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

## Область управления окружением проекта

Фазы проекта и его жизненный цикл  
Заинтересованные стороны  
Организационное взаимодействие

Ключевые навыки управления проектом  
Социально-экономическое окружение

## Процессы управления проектом

### Процессы управления проектом

- ✓ Инициализация
- ✓ Планирование
- ✓ Выполнение
- ✓ Контроль
- ✓ Закрытие

## Области знаний РМВоК

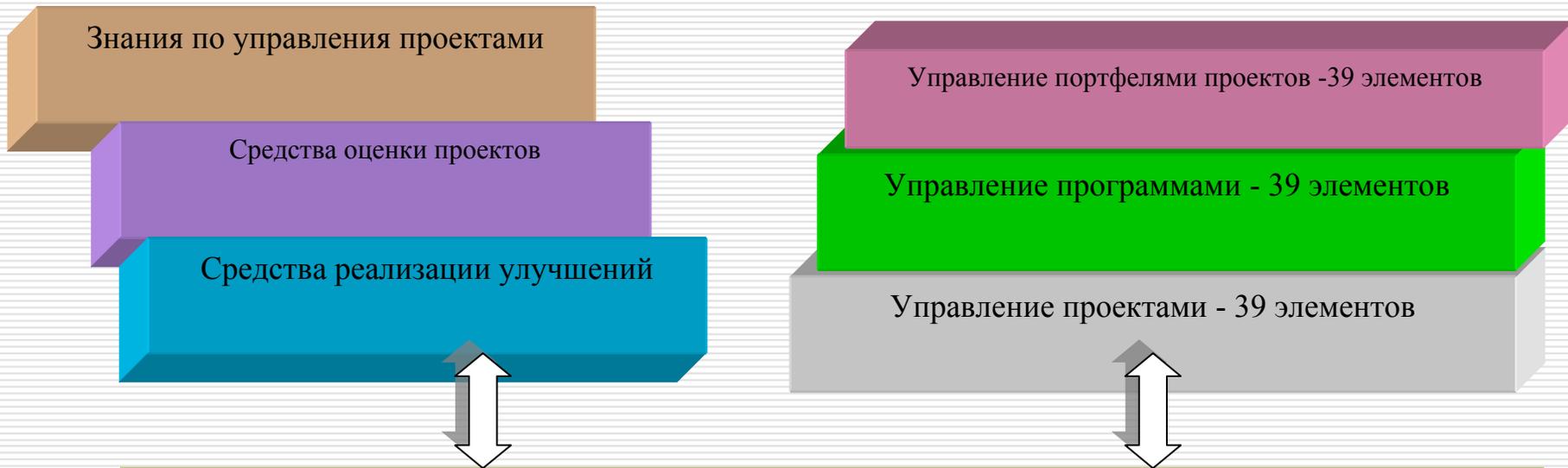
Девять областей знаний, которые отображаются 39 процессами:

- ✓ управление интеграцией в проектах
- ✓ управление содержанием
- ✓ управление временем
- ✓ управление стоимостью
- ✓ управление качеством
- ✓ управление человеческими ресурсами
- ✓ управление коммуникацией
- ✓ управление рисками
- ✓ управление закупками

Словарь базовых терминов

# Модель ОРМЗ

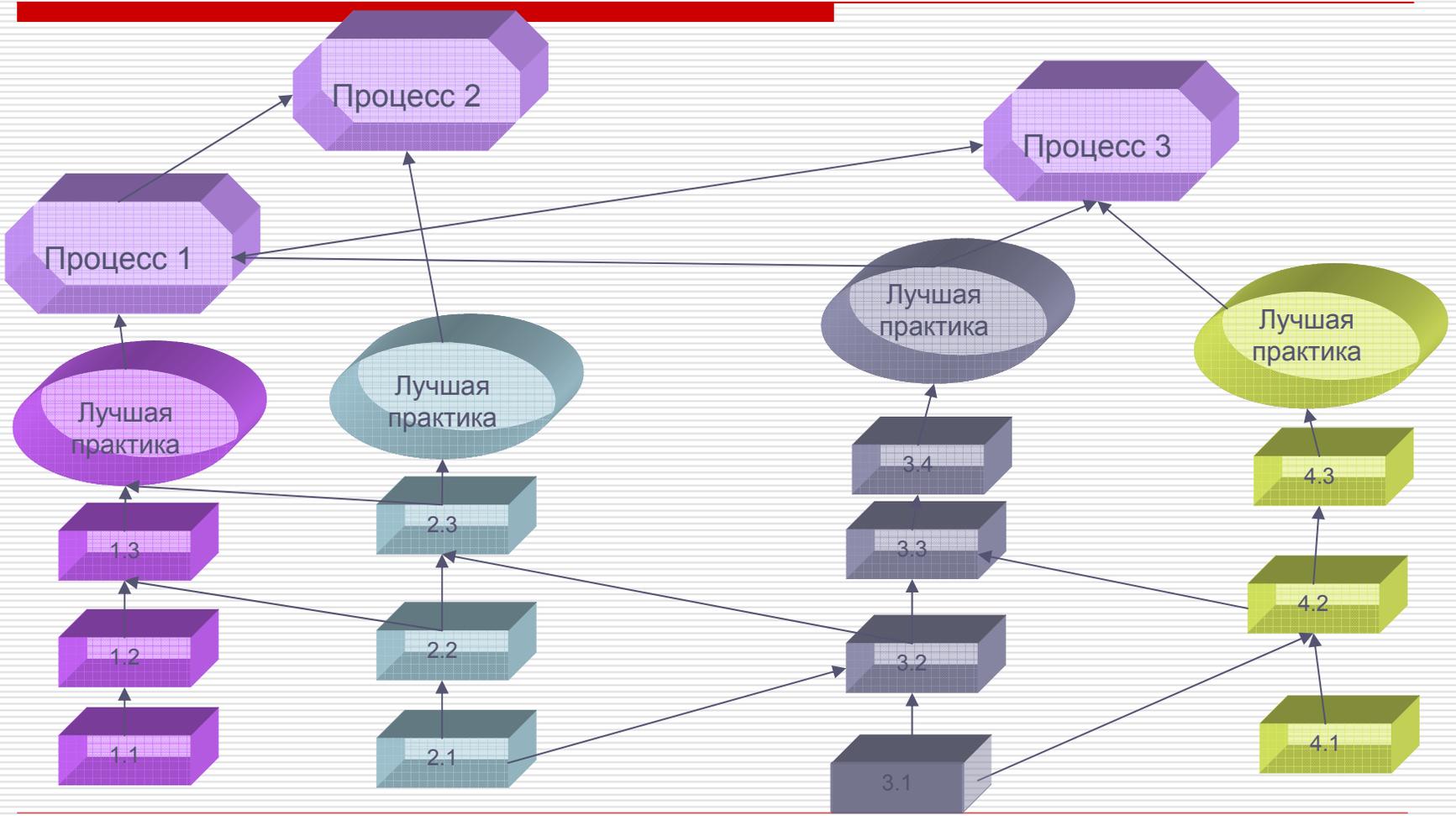
---



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

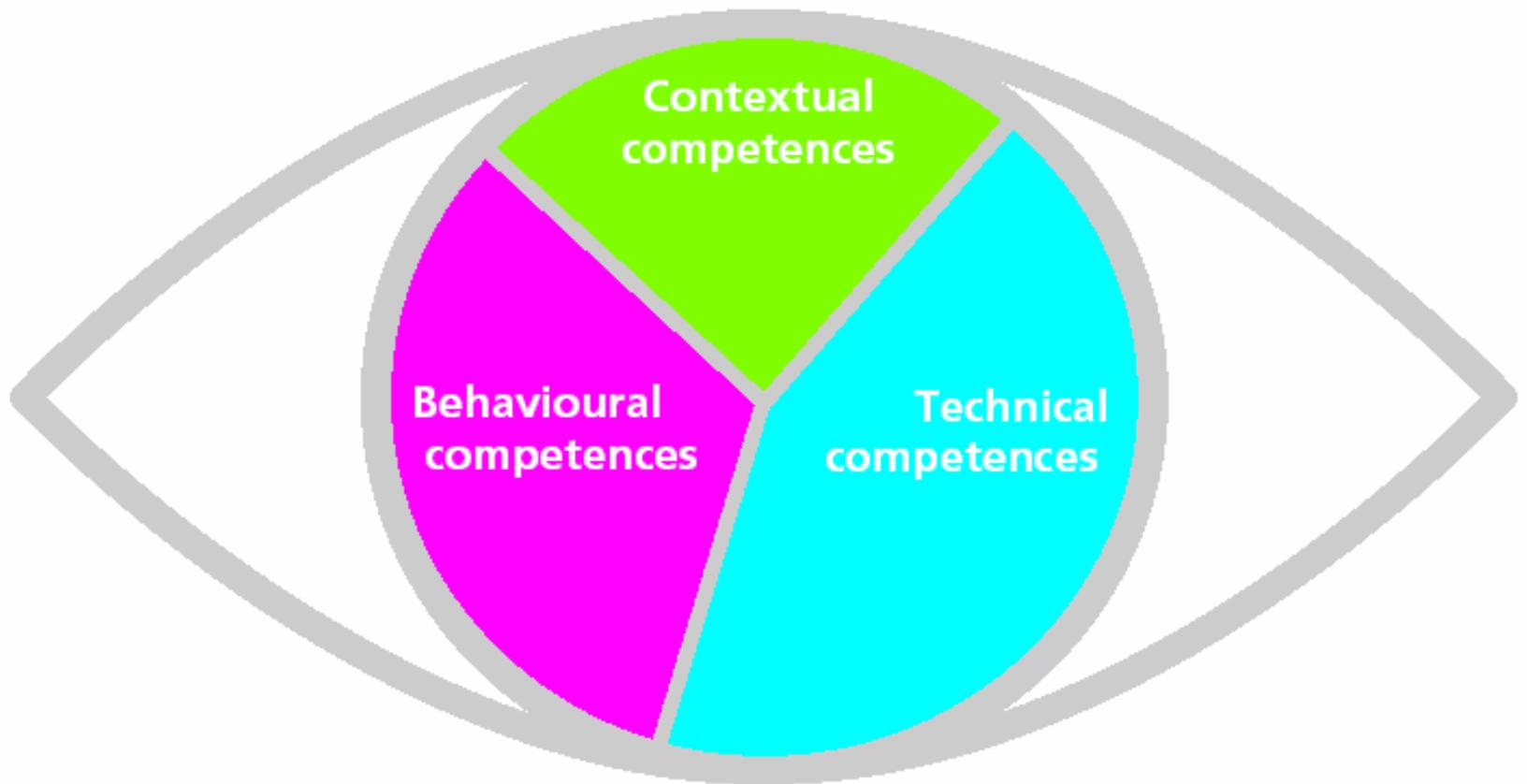
- ✓ параметров оценки состояния и инструментов
- ✓ ожидаемых результатов
- ✓ индикаторов качества и достижимости целей проекта

# 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

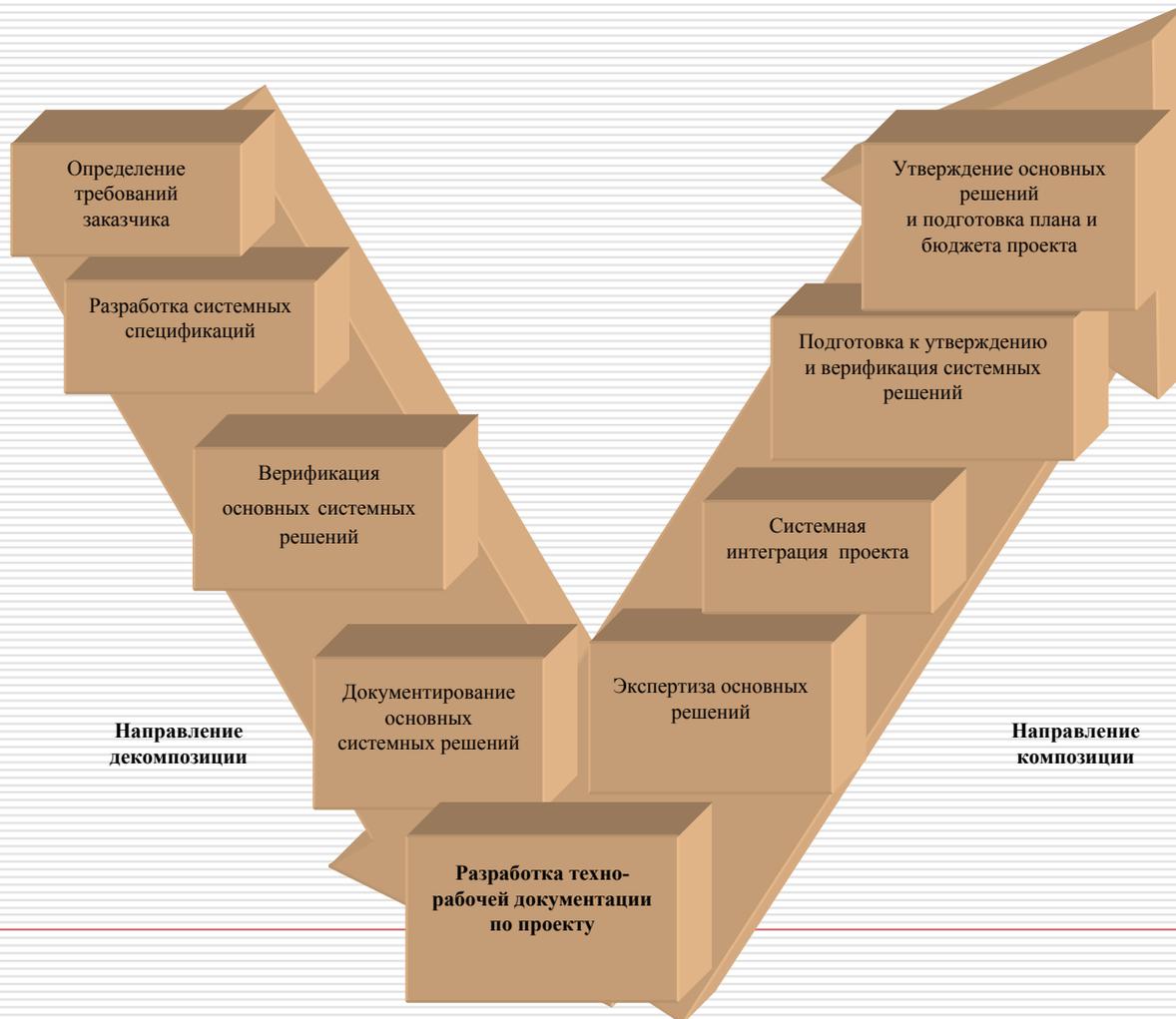
Управление информационными технологиями

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](http://www.upma.kiev.ua)

Бюро проектов менеджмента

[www.pmb.com.ua](http://www.pmb.com.ua)

---