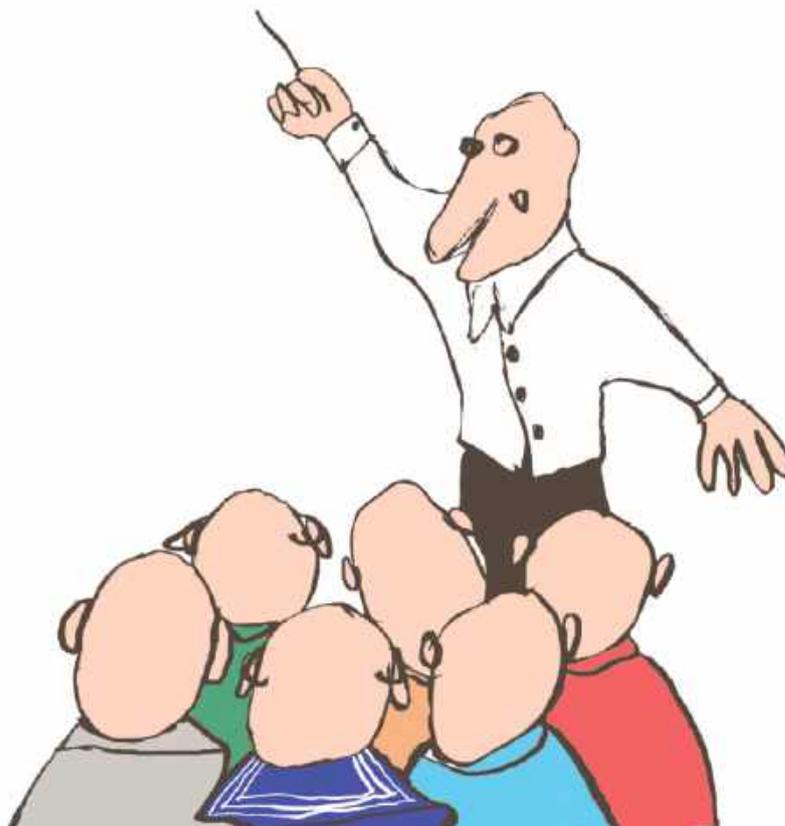


# IPMA PMO с дополнениями “СОВНЕТ”

Требования IPMA к компетентности  
профессионалов  
Офиса управления проектами (ОУП)  
с дополнениями “СОВНЕТ”



**Юридический адрес:**

Ассоциация специалистов и организаций по управлению проектами  
“Ассоциация управления проектами “СОВНЕТ”,  
117452, г. Москва, Черноморский бульвар, д. 17, корп. 1, эт. 5, пом. 3, к. 5

**Фактический адрес:**

119049, г. Москва, ул. Ленинский проспект, д. 4, стр. 1А, оф. 3, Ассоциация “СОВНЕТ”

**Копирайт**

©2024 Ассоциация специалистов и организаций в области управления проектами “СОВНЕТ”.  
Все права защищены. Запрещено полное или частичное копирование настоящего документа  
в любой форме – в виде фотографий, микрофильмов или в любом другом виде, а также  
перевод на машинный язык без письменного разрешения Ассоциации “СОВНЕТ”.

**Авторы дополнений “СОВНЕТ” к Reference Guide ICB4 for PMO<sup>1</sup>:**

Андрей Щетинин  
Григорий Ципес

**Редакторы:**

Андрей Щетинин  
Александр Товб, главный редактор  
Алексей Полковников  
Григорий Ципес  
Мария Романова

**Выпускающий редактор:** Николай Тимофеев

**Иллюстрации:** Александр Дикусар (“Джамбл”)

**Корректор:** Ольга Редькина

**Верстка:** Светлана Родионова

---

<sup>1</sup> С исходным документом можно ознакомиться в интернет-магазине IPMA:  
<https://www.shop.ipma.world/shop/ipma-standards/e-books-ipma-standards/ipma-reference-guide-icb4-for-pmo-ebook/>

Owner and author of IPMA Reference Guide ICB4 for PMO

**Legal Address:**

International Project Management Association (IPMA)  
c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17  
Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Switzerland

**Operational Address:**

International Project Management Association (IPMA),  
P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands

**Copyright:**

© 2023 International Project Management Association (IPMA®).

All rights reserved (including rights of translation into other languages).

No part of this document may be reproduced in any form – by photoprint, microfilm, or any other way – neither transmitted nor translated into a machine language without written permission.

IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D and IPMA Delta are registered trademarks legally protected in most countries.

ICB v1.0 Reference Guide ICB4 for PMO

ISBN (pdf): 978-94-92338-37-2

ISBN (print): 978-94-92338-38-9

**Editorial team (in alphabetical order):**

Bert Hedeman

Wil Hendrickx

Ruben Mels

Jan Willem Velema

Gert-Jan van de Vrie

**Graphical Design:**

Based on a design by Dana Kowal:

Iza Maciejak

**Proofreading:**

Rick Craanen

Joop Schefferlie

# Foreword IPMA ICB Reference Guide for PMO

The project management profession has been developing for many years with the world changing. IPMA, as an international organisation with more than 70 national associations develops competence standards that are applied worldwide. IPMA pays great attention not only to project managers but also to all individuals involved in project activities.

Within many years we have developed the standards for individuals, teams and organisations. IPMA ICB (Individual Competence Baseline) is the core competence standard in IPMA and defines the areas of competences – Perspective, People, Practice, Key Competence Indicators (KCIs) and measures of each of the KCIs. Based on IPMA ICB the special Reference Guides have been developed and offered by IPMA worldwide – ICB CCT for Consultants, Coaches and Trainers in project management, Agile Leadership for people working in agile environment, IPMA PEB – Project Excellence Baseline for the project and programme teams, IPMA REB – Research Evaluation Baseline for those who are interested and/or are involved into research activities in project management and IPMA OCB – Organisational Competence Baseline for the organisations and their TOP management.

Today we are glad to introduce a new standard – IPMA ICB Reference Guide for PMO. This standard is dedicated to the structures that support projects, programmes and portfolios to run them effectively and efficiently. These structures are called PMO – Project Management Offices.

A PMO is defined as an organisational unit responsible for the administrative and specialists' support of the responsible management in their management of a (set of) project(s), programme(s) or portfolio(s). PMO plays a very important role in designing, performing, monitoring and reporting activities. Specialists are working in PMO together with the Head of PMO who is leading the unit towards its goals and objectives.

The new standard defines the competences for the individuals working in PMO. All the competences are aligned with the IPMA ICB that is used by all the project, programme or portfolio managers in their everyday activities.

IPMA Reference Guide ICB for PMO will be useful for the professionals who work in PMO, for project, programme or portfolio managers, for the TOP managers as well as HR people for recruiting, assessing and developing personnel in the organisations. It is also good to have this standard as a tool for certification of the individuals working in PMO.

## **IPMA defines four levels of competence for the individuals working in PMO:**

IPMA Level A – Certified PMO Director

IPMA Level B – Certified PMO Senior Manager

IPMA Level C – Certified PMO Manager

IPMA Level D – Certified PMO Specialist

We warmly thank the team members from the Netherlands who developed this standard, and the associations that have been sounding, piloting and approving the IPMA Reference Guide ICB for PMO. We believe that this standard will help professionals all over the world to achieve great results in their projects, programmes and portfolios by using the standard in their everyday lives.



**Oxana Klimenko**  
IPMA Vice President  
for Standards and Certification



**Joop Schefferlie**  
IPMA President

# Introduction IPMA ICB Reference Guide for PMO

Internationally, there has been a lot of focus on Project Management Offices (PMO) for several years now. In this context, a PMO is an acronym and stands for Project Management Office. Originally this was a department that sets and maintains project management standards for an organisation. Today, the term PMO is also used for entities responsible for supporting a project, programme or portfolio. Within ICB4, the meaning of PMO and accreditation for PMO practitioners is based on the latter definition.

A PMO is now defined as an organisational unit responsible for the administrative and specialist support of the responsible management in their management of a (set of) project(s), programme(s) or portfolio(s). In this respect, a PMO can be a temporary role but also a permanent position and can range from a single person in one location to several hundred people spread across multiple locations, multiple organisational units and even multiple continents. Finally, the PMO's service portfolio can vary: from support on a single management aspect, e.g. only change management, to support on all management aspects of the responsible management.

## Main PMO activities

A PMO has three main activities:

**Design** – the creation, establishment and maintenance of standards, processes, procedures and tools that define how work should be done inside.

**Perform** – performing administrative and specialist support work.

**Monitoring and reporting** – this may involve recording and reporting on the progress of work but also ensuring that agreed arrangements are met.

Within all three main activities, the PMO worker also has an advisory role towards their manager and other stakeholders.

## Positions of a PMO

Essentially, we recognise four positions of a PMO:

1. Within 'management by projects': as a knowledge centre, the PMO is responsible for the standards with associated templates applicable for the implementation of projects and programmes. It also makes PMO staff available for deployment in projects and programmes. This can be done by seconding them into the projects and/or programmes, but it can also be done from within the project office itself. Often it is a combination of both.
2. Within a portfolio: the PMO is then a permanent entity that supports the portfolio manager in managing the portfolio: helping to select the right projects and programmes, ensuring that these initiatives are implemented according to the standards, reporting on their progress to the portfolio manager, and reporting on the realisation of the intended benefits. Often, such a PMO also includes a knowledge centre responsible for the standards with associated templates applicable to the execution of projects and programmes.
3. Within a programme: the PMO supports the programme manager in the day-to-day management of the programme and fulfils an assurance role to the individual projects within the programme. Within this responsibility, the PMO also acts as a knowledge centre for the projects within the programme.
4. Within a project: The PMO is responsible for providing administrative and specialist support to the project manager for the day-to-day management of the project.

The PMO comes under many names, ranging from project, programme and portfolio office, all depending on the specific function of the PMO in question.

## How to demonstrate competent support

IPMA’s Individual Competence Baseline version 4 (ICB4) describes the competences required for individuals working in project, programme, and/or portfolio management. In doing so, the ICB4 distinguishes three competence areas: Perspective, People and Practice. Each area contains a number of competence elements. Each competency element (CE) contains the knowledge and skills needed to master the CE. Key Competence Indicators (CIPs) describe the indicators for successful support. Critical Performance Indicators (CPIs) describe within each CIP, the key performance indicators to measure the performance of the CPI.

This reference guide describes the various competency elements for a PMO employee or PMO manager.

In describing these, this Reference Guide refers to projects. This can be read as project, programme and portfolio.<sup>1</sup>

When referring to the ‘organisation’, this can refer to both the relevant parent organisation(s) and the sponsoring organisation(s) such as for the project the parent programme or portfolio and for the programme the parent portfolio.

A PMO can make an essential contribution to improving organisational competence for managing projects, programmes and portfolios in organisations. See also IPMA’s Organisational Competence Baseline (OCB) for this.

---

<sup>1</sup> При подготовке IPMA PMO такой подход было решено существенно дополнить. См. раздел “От авторов Требований IPMA к компетентности профессионалов ОУП (с дополнениями “COBHET”)”.

# Оглавление

Предисловие “СОВНЕТ” .....	8
От авторов Требований IPMA к компетентности профессионалов ОУП с дополнениями “СОВНЕТ” .....	9
<b>Контекст .....</b>	<b>10</b>
Контекст 1. Стратегия .....	10
Контекст 2. Руководство, структуры и процессы .....	14
Контекст 3. Соответствие требованиям, стандарты и правила .....	17
Контекст 4. Власть и интересы .....	21
Контекст 5. Культура .....	23
<b>Люди .....</b>	<b>25</b>
Люди 1. Самоосознанность и самоорганизация .....	25
Люди 2. Личностная целостность и надежность .....	27
Люди 3. Межличностные коммуникации .....	29
Люди 4. Отношения и вовлечение .....	32
Люди 5. Лидерство .....	35
Люди 6. Организация командной работы .....	38
Люди 7. Конфликты и кризисы .....	41
Люди 8. Творческий подход .....	43
Люди 9. Переговоры .....	46
Люди 10. Ориентированность на результаты .....	49
<b>Практика .....</b>	<b>52</b>
Практика 1. Общий план (концепция реализации) проекта, программы, портфеля .....	52
Практика 2. Требования и цели .....	55
Практика 3. Содержание .....	58
Практика 4. Сроки .....	61
Практика 5. Организация и информация .....	64
Практика 6. Качество .....	67
Практика 7. Финансы .....	70
Практика 8. Ресурсы .....	74
Практика 9. Закупки .....	77
Практика 10. Планирование и контроль .....	80
Практика 11. Риски и возможности .....	83
Практика 12. Заинтересованные стороны .....	86
Практика 13. Изменения и преобразования .....	88
Практика 14. Отбор и балансировка .....	91

## Предисловие “СОВНЕТ”

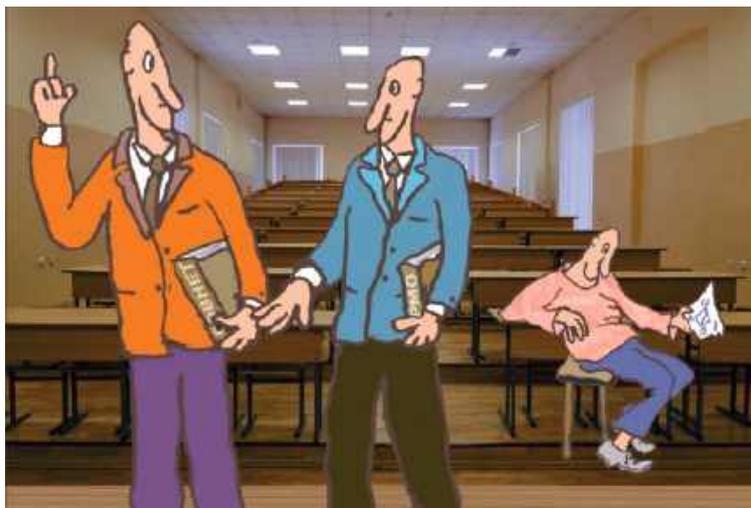
Современное управление проектами представляет собой динамично развивающуюся профессиональную дисциплину, опирающуюся на совместное использование большого количества различных подходов, методов и инструментов. На их основе организация создает собственные стандарты, отвечающие ее потребностям и культуре. Офис управления проектами (ОУП) организации играет ключевую роль в формировании, внедрении, развитии и контроле применения этих стандартов, в мониторинге и координации всей проектной деятельности и ее увязке со стратегией организации. За административную и специализированную поддержку отдельных проектов, программ или портфелей отвечают создаваемые в них ОУП.

Задачи и приоритеты сотрудников ОУП существенно отличаются от задач и приоритетов руководителей проектов, программ и портфелей. Системное изложение требований к компетентности сотрудников ОУП позволит участникам и руководителям проектной деятельности более взвешенно принимать решения о проектной ответственности, кадровой расстановке, профессиональном развитии специалистов и руководителей ОУП.

Подготовка настоящих Требований является первым шагом в запуске в России международной сертификации IPMA профессионалов ОУП. Эта сертификация основана на четком определении областей ответственности ОУП и гармонизации требований к компетентности всех участников проектной деятельности организации. Сертификация будет сфокусирована на практических аспектах с учетом специфики реализации проектов, программ, портфелей в российских условиях.

Сертификация будет осуществляться Ассоциацией “СОВНЕТ” в строгом соответствии с правилами IPMA и с выдачей международных сертификатов по четырем уровням компетентности для профессионалов ОУП:

- IPMA Level A – Сертифицированный директор ОУП;
- IPMA Level B – Сертифицированный руководитель ОУП;
- IPMA Level C – Сертифицированный профессионал ОУП;
- IPMA Level D – Сертифицированный специалист ОУП.



Мы надеемся, что четырехуровневая международная сертификация IPMA-PMO заинтересует специалистов и руководителей проектных офисов – как уже сертифицированных “СОВНЕТ” по модели IPMA 4-L-C профессионалов управления проектами, программами и портфелями, так и пока еще не сертифицированных коллег.

**Александр Товб,**

Президент Ассоциации управления проектами “СОВНЕТ”,  
IPMA Honorary Fellow, IPMA, PMWJ and PMWL Honorary Global Advisor

## От авторов Требований IPMA к компетентности профессионалов ОУП с дополнениями “СОВНЕТ”

Предлагаемые вашему вниманию Требования расширяют традиционную «рамку» стандартов IPMA (Индивидуум, Проект, Организация), включая в нее новый элемент – Офис управления проектами.

Перечень возможных задач Офиса управления проектами очень широк: от общего нормативного и методического сопровождения проектной деятельности до поддержки проектных команд при реализации конкретных проектов, программ и портфелей. Действия и процессы, необходимые для решения этих задач, ранее оставались за рамками стандартов IPMA. А требования к компетентности сотрудников Офиса при решении этих задач значительно отличаются от привычных требований для руководителей проектов, программ и портфелей.

Необходимо отметить, что многие важные для корректного понимания специфики компетентности сотрудников Офиса, по нашему мнению, представлены в стандарте IPMA в слишком обобщенном виде, а формулировки допускают порой весьма произвольные трактовки. При подготовке российского издания мы постарались дополнить и уточнить положения стандарта IPMA, чтобы сделать процесс и результаты сертификации максимально прозрачными.

При внесении этих изменений мы руководствовались следующими принципами:

- 1) сохранение общей структуры стандарта по областям и элементам компетентности;
- 2) включение в стандарт отдельных критериев компетентности, учитывающих специфику управления программами и портфелями, в тех случаях, когда это необходимо;
- 3) включение в стандарт отдельных критериев компетентности для уровня управления проектной деятельностью организации;
- 4) уточнение формулировок элементов и критериев компетентности для четкого разделения задач управленческой команды и специалиста Офиса.



Элементы компетентности сотрудника Офиса представлены в стандартной для методических продуктов IPMA структуре: Контекст, Люди, Практика. В данном стандарте требования в части проектов, портфелей и программ объединены в одном документе и дополнены требованиями к управлению проектной деятельностью на уровне организации.

Стандарт представляет максимально полный спектр элементов компетентности специалистов Офиса, которые могут быть востребованы в проектной деятельности организации. С точки зрения процесса сертификации это означает, что кандидат должен подтвердить владение всем объемом требований вне зависимости от конкретного круга задач, которые он решает в своей практической деятельности.

**Андрей Щетинин,**  
IPMA-A, ассессор IPMA-4-L-C и IPMA Delta,  
член правления Ассоциации управления проектами “СОВНЕТ”  
**Григорий Ципес,**  
IPMA-A, IPMA PPMС  
вице-президент Ассоциации управления проектами “СОВНЕТ”

# Контекст

## Контекст 1. Стратегия

### Назначение

Назначение данного элемента компетентности – дать понимание стратегии и стратегических процессов и благодаря этому обеспечить способность осуществлять управление отдельным проектом, проектом в составе программы, программой или портфелем в соответствии с таким контекстом, как видение и миссия организации, ее стратегические цели и долгосрочные стратегические планы.

### Описание

Соответствие стратегии означает, что

- цели проекта, выгоды программы, параметры портфеля отражают видение и стратегические приоритеты организации,
- поддерживается эффективный механизм контроля взаимного соответствия стратегических целей организации с целями, параметрами и динамикой портфеля, программ, проектов,
- несоответствия выявляются и обрабатываются по контролируемому процессу.

Таким образом, ОУП может играть важную роль в обеспечении взаимосвязи между стратегией, стратегическими процессами и проектами, программами и портфелями. ОУП содействует приведению проектов, программ, портфеля в соответствие с миссией и видением организации, анализирует результаты проектной деятельности и выявляет новые возможности для улучшения стратегии. Кроме того, ОУП может играть определенную роль в подготовке официального обоснования инвестиций, в стратегическом управлении эффективностью, а также в мониторинге и отчетности по важнейшим факторам успеха и показателям эффективности. В рамках этой роли ОУП также регулярно анализирует цели портфелей, программ, проектов, выявляет риски и возможности, которые могут повлиять на стратегию, и вносит предложения по повышению соответствия миссии, видению и стратегии организации.



**Знания**

- Управление реализацией выгод
- Критические факторы успеха
- Ключевые показатели эффективности
- Миссия организации
- Видение организации
- Различия между тактикой и стратегией
- Системы диагностики и интерактивного контроля
- Стратегические карты
- Стратегическое управление эффективностью
- Бенчмаркинг
- Системы управленческого контроля
- Школы стратегий
- Модели и методы категоризации и приоритизации проектов, программ
- Базовые показатели и правила оптимизации портфеля
- Инструменты проектирования и анализа корпоративной архитектуры и бизнес-процессов
- Техники постпроектного анализа и извлечения уроков

**Умения и Навыки**

- Анализ и синтез
- Предприимчивость
- Учет целей организации
- Стратегическое мышление
- Нацеленность на обеспечение устойчивого развития
- Понимание окружения
- Ориентированность на результаты

**Ключевые показатели компетентности****Контекст 1.1. Обеспечивает соответствие проектов, программ, портфелей миссии и видению организации**

- Учитывает миссию и видение организации.
- Согласует цели проекта, программы, портфеля с миссией, видением и стратегией организации, используя интерактивную диагностику и управление (формирование целей «сверху вниз» и постановка предварительных целей).
- Следит за тем, чтобы цели и выгоды проекта, программы, портфеля соответствовали миссии, видению и стратегии организации.
- Разрабатывает и применяет критерии оценки согласованности со стратегией (например, критические факторы успеха, ключевые показатели эффективности и т. д.).
- Следит за тем, чтобы выполнение проекта, программы, портфеля создавало выгоды для организации.

**Контекст 1.2. Идентифицирует и использует возможности повлиять на стратегию организации**

- Знает процесс разработки стратегии организации.
- Идентифицирует новые риски и возможности, способные изменить стратегию организации.
- Вовлекает коллег в анализ стратегии организации в процессе осуществления интерактивного управления (подход «снизу вверх» и постановка амбициозных целей).
- Понимает, как можно развивать стратегию организации.
- Влияет на процесс разработки стратегии, предлагая изменения.

- Согласовывает форматы взаимодействия и развивает отношения с ответственными за стратегию руководителями и подразделениями, в интересах полной и оперативной гармонизации стратегии организации с проектами, программами, портфелями.

**Контекст 1.3. Разрабатывает и поддерживает в актуальном состоянии обоснование коммерческой или организационной необходимости проекта, программы, портфеля**

- Разрабатывает корпоративные процессы, методические рекомендации, типовые шаблоны по формированию обоснований проектов, программ, портфелей и консультирует по их применению.
- Понимает и может объяснить различия между целями, критическими факторами успеха и ключевыми показателями эффективности.
- Предоставляет и поддерживает процессы подготовки обоснований проектов, программ портфелей с точки зрения коммерческой или организационной необходимости, а также валидации обоснований спонсорами или владельцами проектов, программ, портфелей.
- Иницирует пересмотр обоснований проектов, программ, портфелей с учетом факторов окружения.
- Организует процесс регулярного подтверждения того, что портфель в конкретной конфигурации приносит ожидаемые результаты и выгоды, иницирует изменения в случае необходимости.
- Следит за тем, не возникла ли необходимость остановить проект, программу, портфель из-за избыточности или утратившего актуальность стратегического значения, изменить конфигурацию.

**Контекст 1.4. Определяет, оценивает и пересматривает критические факторы успеха портфеля, программы, проекта**

- Организует процесс определения критических факторов успеха, оказывает необходимую методическую поддержку руководству портфелей, программ, проектов и проектным командам.
- Контролирует формальную согласованность критических факторов успеха со стратегией, а также понимание проектными командами неформального контекста для учета в работе.
- Вовлекает проектные команды в процесс анализа стратегии организации в ходе разработки критических факторов успеха, в том числе с использованием интерактивного управления и постановки амбициозных целей.
- Контролирует корректность использования критических факторов успеха для согласования со стратегией организации, для оказания влияния на заинтересованные стороны, для разработки системы стимулов и вознаграждений, создания культуры высокой мотивации.
- Организует регулярный пересмотр критических факторов успеха с учетом текущей ситуации и более широкого стратегического контекста.

**Контекст 1.5. Определяет, оценивает и пересматривает ключевые показатели эффективности портфеля, программы, проекта**

- Предоставляет и поддерживает процесс определения ключевых показателей эффективности для каждого критического фактора успеха или стратегической цели, оказывает необходимую методическую поддержку руководству портфелей, программ, проектов и проектным командам.
- Предоставляет методические рекомендации и консультирует проектные команды о том, какие показатели использовать в проекте, программе и портфеле и как следует балансировать показатели различной природы (сроки, трудоемкость, материальные объемы, бюджет, параметры качества и пр.) и отношения ко времени (план, факт, прогноз).

- Контролирует корректность использования ключевых показателей эффективности для стратегического управления эффективностью, для оказания влияния на заинтересованные стороны, для управления эффективностью команд и формирования планов развития сотрудников и разработки системы стимулов / вознаграждений.
- Организует регулярный пересмотр конфигурации проекта, программы или портфеля с использованием ключевых показателей эффективности и применением методов управления реализацией выгод.

## Контекст 2. Руководство, структуры и процессы

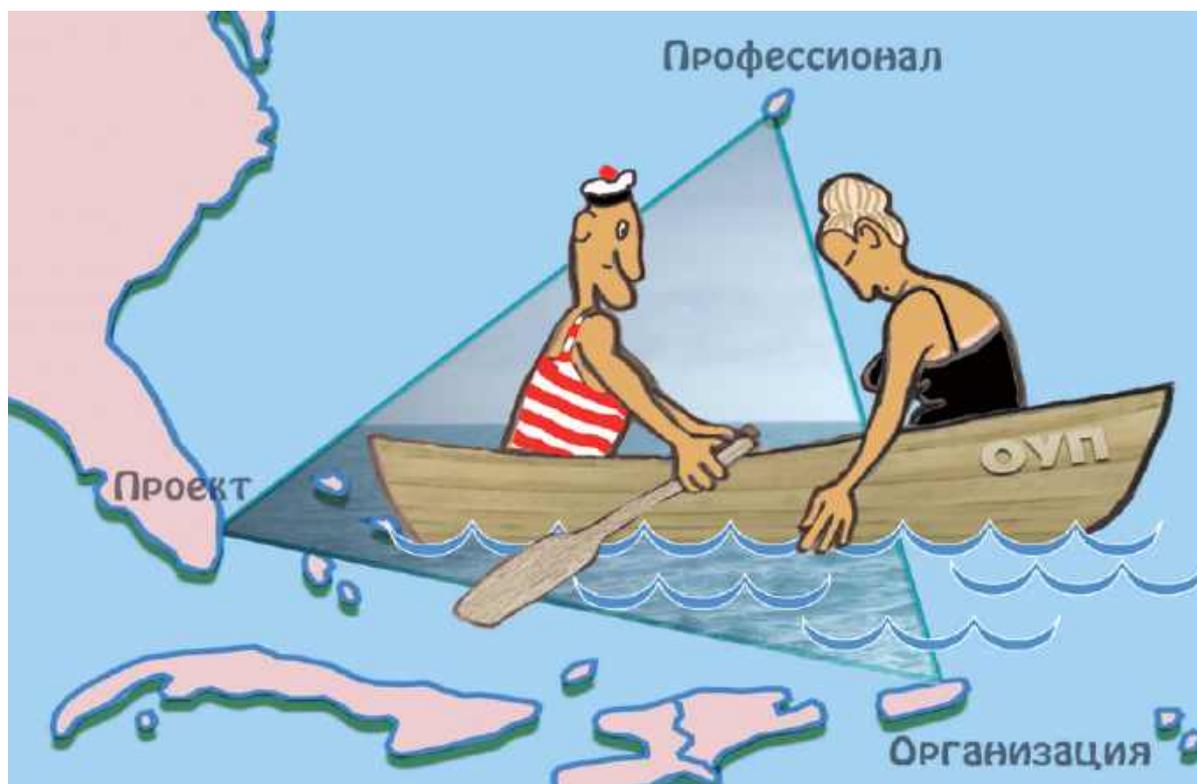
### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу эффективно участвовать и вносить свой вклад в управление влиянием системы руководства, структур и процессов организации на проекты, программы и портфели.

### Описание

ОУП организации является важным звеном в транслировании целей, внедрении и обеспечении применения создаваемых структур, систем и процессов организации на уровне проектов, программ и портфелей. Это включает в себя как создание систем в рамках проектов, программ и портфелей, так и координацию их использования со смежными и поддерживающими структурами в организации, такими как управление персоналом, финансы и контроль, а также информационные технологии.

ОУП формирует и внедряет принципы управления проектной деятельностью в организации, продвигает проектный подход во всех подразделениях, при этом сам является одной из важных структур и владельцем процессов управления портфелями, программами и проектами.



### Знания

- Базовые принципы и характеристики проектно-ориентированного управления
- Стандарты и своды знаний по управлению проектами
- Основы управления портфелями проектов
- Основы управления программами
- Основы организационного проектирования и развития
- Формальная организация и неформальные взаимосвязи в проекте, программе и портфеле проектов (сотрудники, отделы и т. д.)
- Руководство проектной деятельностью
- Теории организации и бизнес-теории
- Нотации формализованного описания процессов

**Умения и Навыки**

- Лидерство, включая “обслуживающее лидерство”
- Отчетность, мониторинг и контроль
- Планирование и реализация коммуникаций
- Дизайн-мышление
- Анализ эффективности структур и процессов управления проектной деятельностью
- Формализованное описание процессов

**Ключевые показатели компетентности****Контекст 2.1. Знает и применяет принципы управления проектами и методы их внедрения**

- Может идентифицировать проекты на практике, знает и применяет принципы и правила управления проектами. Способен объяснить руководителям и специалистам, почему в конкретной ситуации организация проекта (не)целесообразна.
- Знает характеристики функциональной, матричной и проектно-ориентированной организационной структуры, способен обосновать преимущества и недостатки применения этих структур для своей организации.
- Понимает концепцию проектно-ориентированного управления, может объяснить специалистам и руководителям ее преимущества, внедряет ее в своей организации, разрабатывает и внедряет корпоративные стандарты и процессы управления проектами.
- Может оценить существующий уровень компетентности организации в управлении проектами, дать обоснование и определить направления развития.

**Контекст 2.2. Знает и применяет принципы управления программами и способы их реализации**

- Знает и может объяснить характеристики программы, включая цели, входы, результаты, выгоды.
- Может идентифицировать программы на практике, понимает принципы управления программами, способен объяснить их специалистам и руководителям.
- Может оценить существующий уровень компетентности организации в управлении программами, обосновать и определить направления развития.

**Контекст 2.3. Знает и применяет принципы управления портфелями и методы их внедрения**

- Знает и может объяснить характеристики портфеля, такие как критические факторы успеха и ключевые показатели эффективности.
- Понимает концепцию управления портфелем проектов, включая организационные структуры и процессы управления, может объяснить их специалистам и руководителям организации.
- Эффективно взаимодействует в рамках соответствующих портфелей в целях успешного управления проектами и программами.
- Может оценить существующий уровень компетентности организации в управлении портфелями проектов и программ, дать обоснование и определить направления развития.

**Контекст 2.4. Обеспечивает реализацию поддерживающих сервисов для проектов, программ, портфелей**

- Знает представителей, процессы и возможности подразделений организации по оказанию поддержки и сервисов для проектов, программ и портфелей.
- Организует и координирует предоставление проектным командам консультаций и поддерживающих сервисов со стороны ОУП и профильных подразделений.
- Устанавливает и развивает связи ОУП с профильными поддерживающими подразделениями, помогает наладить взаимодействие с ними проектным командам.
- Адаптирует стандартную отчетность организации по использованию поддерживающих сервисов для применения в проектах, программах, портфелях.

**Контекст 2.5. Обеспечивает выполнение в проектах, программах, портфелях установленных в организации процессов принятия решений, представления отчетности, управления качеством**

- Анализирует принятые в организации правила и специальные процедуры принятия решений (включая случаи необходимой эскалации), адаптирует их для проектов, программ, портфелей и доводит до проектных команд.
- Обеспечивает соответствие коммуникаций в проектах, программах и портфелях потребностям организации.
- Адаптирует стандартную отчетность организации и процедуры обеспечения качества для применения в проектах, программах, портфелях.

**Контекст 2.6. Обеспечивает выполнение в проектах, программах и портфелях процессов и функций управления персоналом**

- Совместно с отделом по работе с персоналом формирует описание проектных ролей, адаптирует и поддерживает процессы найма сотрудников на эти роли.
- Может выступать как посредник между проектами, программами, портфелями и отделом по работе с персоналом.
- Создает и поддерживает отношения с отделом по работе с персоналом, способствует установлению продуктивных отношений между проектными командами и отделом по работе с персоналом.
- Использует стандартные процессы работы с персоналом для организации обучения и развития членов проектных команд.
- Следит за тем, чтобы правила и процедуры по управлению персоналом эффективно и продуктивно использовались в проектах и программах, консолидирует обратную связь и предложения проектных команд, модерировать их обсуждение с отделом по управлению персоналом.

**Контекст 2.7. Обеспечивает выполнение в проектах, программах и портфелях процессов и функций управления финансами**

- Знает процессы финансирования, реализации функций мониторинга и контроля.
- Различает обязательные и необязательные финансовые процедуры с учетом специфики проектов, программ, портфелей.
- Осуществляет мониторинг и контроль, чтобы правила, инструкции и другие финансовые процедуры эффективно и продуктивно использовались в проектной деятельности для получения ценности от проектов, совместно с проектными командами предлагает способы их совершенствования.
- Обеспечивает коммуникации по статусу финансовых задач, может объяснить проектным командам свои потребности в информации о проектах, программах, портфелях.
- Обеспечивает условия для формирования прозрачной и объективной финансовой отчетности в проектах, программах, портфелях.

## Контекст 3. Соответствие требованиям, стандарты и правила

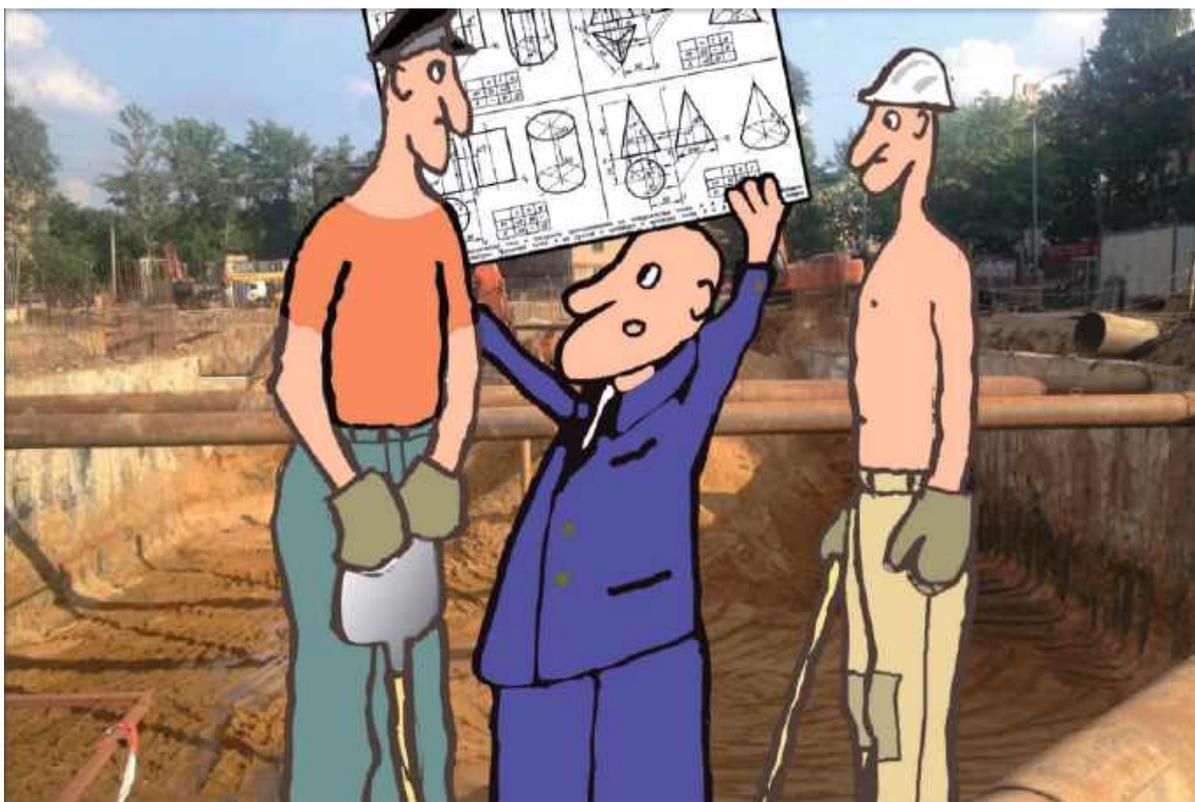
### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать профессионалу возможность обеспечить влияние и внести свой вклад в процесс приведения проектной деятельности (проектов, программ, портфелей) в соответствие со стандартами и требованиями, действующими внутри организации, с нормами законодательства, стандартами и нормами организации и общества в целом, а также возможность улучшать практики организации в этих областях.

### Описание

Стандарты и нормативные акты влияют на то, как следует организовывать проекты, программы, портфели и управлять ими, чтобы они были осуществимыми и успешными. Стандарты и нормативные акты охватывают соблюдение требований, связанных с законами и нормативными актами, контрактами и соглашениями, интеллектуальной собственностью и патентами, охраной здоровья, техникой безопасности и охраной окружающей среды, а также профессиональными стандартами.

ОУП играет важную роль в создании и совершенствовании стандартов и регламентов проектной деятельности, продвижении их в организации. Кроме того, как структура он идеально подходит для регулярной оценки и подтверждения соблюдения норм законодательства, стандартов и правил в проектной деятельности и может способствовать повышению компетентности организации в этих областях.



### Знания

- Знание соответствующего законодательства
- Автономные профессиональные руководства независимых профессиональных организаций
- Профессиональные стандарты и нормы – например, стандарты IPMA

- Стандарты ИСО (например, ISO 21502:2020)
- Принципы обеспечения устойчивого развития
- Теория, инструменты и методы бенчмаркинга
- Управление знаниями
- Этические кодексы организации, отрасли, сообществ
- Кодексы ведения бизнеса

#### **Умения и Навыки**

- Критическое мышление
- Бенчмаркинг
- Адаптация стандартов для конкретной организации, портфеля, программы, проекта
- Информирование о стандартах и инструкциях
- Умение подавать личный пример
- Установление и развитие отношений
- Переговоры

### **Ключевые показатели компетентности**

#### **Контекст 3.1. Выявляет и обеспечивает соответствие проектов, программ, портфелей применимым законам**

- Знает законы и практику их применения.
- Отбирает применимые к проекту, программе или портфелю законы, контролирует их соблюдение при инициировании, реализации и закрытии портфелей, программ и проектов.
- Идентифицирует риски проектов, программ, портфелей, связанные с законодательством, консультируется по ним с экспертами, организует консультации проектных команд.
- Может определить регулятивные органы, имеющие отношение к проекту, программе или портфелю, организует взаимодействие с ними как с заинтересованными сторонами.
- Выстраивает взаимодействие с юридическим подразделением организации, совместно с ним организует юридическое сопровождение проектов, программ, портфелей.
- Контролирует соответствие процессов закупок для проектов, программ, портфелей требованиям законодательства.

#### **Контекст 3.2. Выявляет и обеспечивает соответствие проектов, программ, портфелей применимым к ним требованиям безопасности, охраны здоровья, труда, окружающей среды**

- Идентифицирует и отражает во внутренних стандартах положения законов об охране здоровья, труда, обеспечении безопасности и охране окружающей среды, применимые к проектной деятельности организации.
- Совместно с профильными подразделениями организует для проектных команд консультации по вопросам охраны здоровья, труда, обеспечения безопасности и охраны окружающей среды с учетом контекста проекта, программы или портфеля.
- Идентифицирует риски и барьеры для реализации мер, направленных на охрану здоровья, труда, обеспечение безопасности и охрану окружающей среды, при проектной деятельности.
- Содействует реализации принципов устойчивого развития проектной деятельности организации через контроль соблюдения законодательства и внутренних стандартов по охране труда и здоровья, обеспечению безопасности и охране окружающей среды.

**Контекст 3.3. Определяет применимые к проекту, программе этические кодексы и профессиональные правила и обеспечивает их выполнение**

- Знает применимые к проектной деятельности кодексы делового поведения.
- Знает профессиональные правила, принятые в отрасли.
- Идентифицирует этические принципы и корпоративные правила, в том числе для проведения закупок в проектах, программах, портфелях.
- Знакомит проектные команды с применимыми кодексами и правилами, содействует их соблюдению участниками проектной деятельности.
- Совместно с проектными командами и профильными службами (отдел кадров, дирекция по культуре, служба внутренних коммуникаций) адаптирует кодексы и правила по мере необходимости.

**Контекст 3.4. Определяет и обеспечивает соответствие проектов, программ, портфелей применимым к ним принципам и целям устойчивого развития**

- Участвует в определении последствий проектов, программ, портфелей для общества и окружающей среды.
- Совместно с проектными командами определяет цели проектов, программ, портфелей относительно устойчивого развития, обеспечивает их соответствие стратегии организации в этой области.
- Помогает проектным командам обеспечивать баланс социальных, экологических и экономических требований с учетом особенностей процессов выполнения и продуктов проекта, программы, портфеля.
- Выявляет и рекомендует проектным командам экологически чистые технологии реализации проектной деятельности, привлекает для консультаций профильных экспертов.

**Контекст 3.5. Внедряет, поддерживает и развивает профессиональные стандарты и инструменты в проектной деятельности организации**

- Знает, понимает специфику и использует отраслевые и профессиональные стандарты по управлению проектами, программами и портфелями.
- Разрабатывает и внедряет процессы, стандарты, методические рекомендации и типовые шаблоны для управления проектами, программами и портфелями в организации.
- Обеспечивает и контролирует эффективность использования проектными командами профессиональных стандартов и инструментов проектного управления, управляет рисками, связанными с применением стандартов в проектной деятельности.
- Предоставляет вовлекаемым в проектную деятельность сотрудникам и подразделениям консультации по применению и адаптации стандартов и инструментов проектного управления.
- Анализирует эффективность процессов управления в завершенных и исполняющихся портфелях, программах и проектах, по результатам анализа готовит предложения по развитию процессов, стандартов и инструментов проектного управления в организации.
- Участвует в профессиональных сообществах, обменивается лучшими практиками и уроками по стандартизации проектной деятельности.

**Контекст 3.6. Оценивает, осуществляет бенчмаркинг и совершенствует компетентность организации в области управления проектами**

- Идентифицирует и оценивает проблемные зоны в компетентности организации в области управления проектами.
- Совместно с профильными подразделениями выявляет и устанавливает правильные критерии для выполнения бенчмаркинга проблемных зон.
- В рамках выполнения бенчмаркинга идентифицирует уровень, к которому нужно стремиться, и лучшие практики.

- Сравнивает текущую эффективность проектной деятельности организации с лучшими практиками, определяет меры по реализации необходимых улучшений, осуществляет запланированные меры и оценивает полученные выгоды.
- Анализирует и обобщает опыт проектных команд, ведет базу лучших практик организации по проектному управлению, информирует о них вовлеченные в проектную деятельность подразделения.
- Развивает отношения с внешними экспертами, участвует в работе профессиональных сообществ, выявляет и продвигает в организации новые ноу-хау, практики и идеи проектного управления.

## Контекст 4. Власть и интересы

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу использовать методы управления влиянием и интересами, чтобы способствовать удовлетворению заинтересованных сторон и достижению согласованных результатов проектов, программ и портфелей.

### Описание

Поскольку ОУП выполняет функцию поддержки проектов, программ, портфелей и развития системы управления проектной деятельностью организации, для его сотрудников чрезвычайно важно понимать личные амбиции, влияние и интересы других людей – участников и других заинтересованных сторон проектной деятельности. ОУП должен учитывать их потенциальное влияние и использовать его в интересах проектов, программ, портфелей, где это возможно. Личность и поведение вовлеченных лиц также играют в этом важную роль. При необходимости сам сотрудник ОУП также должен быть в состоянии использовать власть и авторитет для защиты интересов проекта, программы, портфеля, а также для поддержки и продвижения системы управления проектной деятельностью организации.

ОУП может оказывать поддержку проектным командам по анализу интересов заинтересованных сторон и применению власти, организуя необходимое обучение и предлагая рекомендации при возникновении сложных ситуаций в проектах, программах, портфелях.



### Знания

- Формальная организация (персонал, линейные подразделения и т. д.) и неформальные структуры
- Неформальные процессы принятия решений
- Формальные и неформальные власть и влияние
- Различия между властью и полномочиями

- Зоны влияния
- Источники интересов
- Правила и требования субординации
- Источники власти
- Психология в проекте
- Организационная культура и процесс принятия решений
- Теория баланса сил в отношениях

#### **Умения и Навыки**

- Видит и анализирует психологические процессы
- Распознает и использует влияние других людей
- Использует власть по мере необходимости
- Распознает ценности
- Выявляет интересы заинтересованных сторон
- Выбирает инструменты и стиль взаимодействия с учетом контекста и ситуации (субординация, правила, традиции, личность, альянсы, последствия)

### **Ключевые показатели компетентности**

#### **Контекст 4.1. Оценивает амбиции, личные интересы других людей и их возможное влияние на проекты, программы и портфели**

- Распознает и оценивает амбиции, личные интересы людей или групп, важных для проектной деятельности и развития системы управления проектной деятельностью.
- Распознает и оценивает различия между интересами и целями личными и организации.
- Способен оценить амбиции и интересы людей, способствует учету и использованию этих аспектов в управлении проектами, программами, портфелями.
- Может оценить корректность результатов и эффективность процессов анализа амбиций и интересов ключевых заинтересованных сторон проекта, программы или портфеля, предлагает рекомендации для проектных команд и руководителей.

#### **Контекст 4.2. Выявляет неформальное влияние отдельных людей и групп, их возможное воздействие на проекты, программы, портфели**

- Осознает и может оценить влияние, власть и подверженность влиянию конкретных людей в разных ситуациях.
- Способен распознать принадлежность людей к различным группам влияния, их связи с проектом, программой или портфелем, может оценить их отношение и возможности воздействия.
- Может оценить корректность результатов и эффективность процессов анализа неформального влияния ключевых заинтересованных сторон проекта, программы или портфеля, предлагает рекомендации для проектных команд и руководителей.

#### **Контекст 4.3. Определяет особенности характера и стиля работы людей, обеспечивает их привлечение для выполнения тех работ, на которых они принесут больше пользы**

- Признает и может оценить различия между людьми в том, что касается стиля поведения и особенностей характера.
- Признает и может оценить различия между культурными аспектами и характерами людей.
- Может оценить корректность результатов и эффективность процессов анализа особенностей характера и стиля работы людей в проекте, программе или портфеле, предлагает рекомендации для команд и руководителей.
- Может выделить значимые для организации области интересов, неформального влияния, особенностей характеров людей и отразить их в стандартах и процессах проектной деятельности организации.

## Контекст 5. Культура

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу внести свой вклад в определение и оценку влияния внутренних и внешних культурных аспектов на проектный подход, цели, процессы, согласованные результаты и устойчивое развитие.

### Описание

У каждой организации есть своя культура и свои ценности. Более того, каждая организация работает в обществе, которое также имеет свою специфическую культуру, различные субкультуры и ценности. Наконец, члены команды привносят свою культуру и ценности, сформированные обществом, из которого они происходят. Все эти культурные аспекты и ценности влияют на то, как люди взаимодействуют друг с другом.

ОУП должен уметь распознавать влияние всех этих аспектов на подходы к реализации проектов, программ, портфелей, согласованные результаты и выгоды, на сотрудничество в границах проектов, программ, портфелей и с третьими сторонами, а также соответствующим образом адаптировать свои сервисы и способствовать продвижению правильного понимания культурных аспектов в организации и проектных командах.



### Знания

- Релевантные характеристики культуры, ценности, нормы и допустимое поведение
- Миссия и видение организации
- Формулировка миссии
- Корпоративные ценности, политики и правила
- Политики обеспечения качества
- Этика
- Корпоративная социальная ответственность
- “Зеленое” (“устойчивое”) управление проектами
- Теории культуры
- Субкультуры коллективов и сообществ

### **Умения и Навыки**

- Понимает ценности
- Понимает культуру
- Уважает другие культуры и ценности
- Умеет работать в окружении другой культуры и добивается соответствия между ней и культурой проекта
- Умеет решать проблемы, обусловленные культурными аспектами
- Находит компромисс между различными культурами и ценностями, чтобы достигать целей проекта, программы или портфеля
- Активный сбор и анализ обратной связи

## **Ключевые показатели компетентности**

### **Контекст 5.1. Оценивает культуру и ценности общества и их значение для проектов, программ, портфелей**

- Знает и признает культурные ценности, нормы и потребности общества.
- Знает и признает влияние культурных ценностей, норм и потребностей общества.
- В своей работе учитывает культурные потребности и ценности общества, но не в ущерб личным ценностям.
- Способствует оценке и учету культуры и ценностей общества при реализации проектов, программ и портфелей, может объяснить другим людям и продвигать эти принципы в работе ОУП и в проектных командах.
- Может выделить значимые для организации факторы культурного контекста и отразить их в стандартах и процессах проектной деятельности.

### **Контекст 5.2. Обеспечивает соответствие проектов, программ, портфелей формальной культуре и корпоративным ценностям организации**

- Признает и уважает формальные нормы и потребности организации.
- Знает, руководствуется сам и отражает в проектных стандартах и процессах корпоративные ценности, миссию, политику обеспечения качества организации.
- Признает и учитывает в своей деятельности влияние на проекты, программы, портфели формальных норм, требований, корпоративных ценностей и миссии, а также политики обеспечения качества.
- Руководствуется принципами обеспечения устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности.
- Способствует обеспечению соответствия проектов, программ, портфелей формальной культуре и корпоративным ценностям организации, включая консультирование и организацию обучения для команд и руководителей, выработку рекомендаций и контроль.
- Совместно с профильными подразделениями анализирует взаимовлияние проектной деятельности и культурных аспектов, участвует в развитии формальной культуры и ценностей организации.

### **Контекст 5.3. Оценивает неформальную культуру и ценности организации и их значение для проектов, программ, портфелей**

- Признает, анализирует и уважает неформальную культуру и ценности организации(й); понимает, как неформальная культура и ценности организации влияют на проектную деятельность.
- Действует в соответствии с неформальной культурой и ценностями организации.
- Способствует обеспечению соответствия проектов, программ, портфелей неформальной культуре и ценностям организации, включая консультирование и организацию обучения команд и руководителей, выработку рекомендаций и контроль за их выполнением.

# Люди

## Люди 1. Самоосознанность и самоорганизация

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалам контролировать и направлять свое поведение, признавая влияние своего личного набора эмоций, предпочтений и ценностей. Это позволяет эффективно использовать ресурсы и энергию человека, обеспечивать баланс между работой внутри и вне проекта, программы или портфеля.

### Описание

Каждому важно задумываться о том, как его собственные ценности и опыт влияют на его работу. Кроме того, важно определить свои сильные и слабые стороны и ограничения, а также установить личные цели, сосредоточиться и поразмышлять над ними, чтобы расти как в личном плане, так и в профессиональном.

Это особенно важно для сотрудника ОУП в рамках обеспечивающих ролей, чтобы избежать непонимания своей работы внутренними клиентами, в том числе в силу заблуждений. Следует убедиться, что работа ОУП соответствует потребностям проекта, программы или портфеля, а также вашим собственным целям. Всегда знайте, что вы действительно сможете сделать, и управляйте своей работой, взаимодействуя с другими людьми на основе самопознания и саморазвития.



### Знания

- Техники анализа и самооценки
- Управление стрессом (по отношению к себе и к другим людям)
- Техники и методы релаксации
- Темп работы
- Правила и техники обратной связи
- Техники приоритизации
- Управление личным временем
- Оценка хода выполнения и статуса работ
- Формулирование целей (например, метод SMART)
- Теории эффективности
- Теории мотивации

### Умения и Навыки

- Понимание своего стиля работы и своих предпочтений
- Понимание факторов, способных отвлекать человека от работы
- Самоосознанность и самоанализ
- Контроль эмоций и умение фокусироваться на задачах, даже в неблагоприятных условиях (стресс, давление и т. п.)
- Мотивация внутренняя и внешняя
- Делегирование задач
- Постановка значимых индивидуальных целей

- Регулярная оценка хода выполнения работ и результатов
- Работа над ошибками и анализ неудач
- Выбор подходящих к ситуации стиля и тактики общения

## **Ключевые показатели компетентности**

### **Люди 1.1. Определяет и анализирует, как ценности и опыт влияют на работу**

- Анализирует собственные ценности.
- Руководствуется своими ценностями и идеалами в процессе принятия решений.
- Поясняет свои принципы и требования.
- Делится своим опытом и обсуждает его.
- Может непредвзято оценить свой опыт, в том числе с учетом опыта других людей.
- Использует свой опыт, чтобы строить гипотезы о людях и ситуациях, может обобщить соответствующий опыт других людей.
- Видит и понимает ценности других людей, способен научить этому проектные команды.

### **Люди 1.2. Демонстрирует уверенность в себе, осознавая свои сильные и слабые стороны**

- Знает свои достоинства, таланты, ограничения и слабости, способен увидеть, понять и принять это в других людях.
- Работает над совершенствованием своих достоинств и талантов, в том числе на примерах других людей.
- Находит решения, позволяющие преодолевать слабости и ограничения.
- Уверенно ведет себя даже в стрессовых ситуациях.
- Принимает неудачи, не теряя уверенности в себе.
- Способен помочь проектным командам раскрыть сильные стороны, таланты и увлечения.

### **Люди 1.3. Определяет и анализирует свою мотивацию для постановки целей и приоритетов**

- Знает, что его мотивирует, умеет понять мотивацию других людей.
- Устанавливает для себя и других личные и профессиональные цели и приоритеты, в том числе с учетом особенностей индивидуальной мотивации.
- Выбирает действия, позволяющие ему и другим людям добиваться личных целей.
- Знает, что его отвлекает.
- Поддерживает сфокусированность на целях за счет регулярного анализа.
- Вовремя выполняет свои обязательства.
- Способен сфокусироваться на своих задачах, несмотря на помехи и отвлекающие факторы.
- В ситуациях неопределенности старается их прояснить или придерживается собственного направления.

### **Люди 1.4. Организует свою работу с учетом ситуации и имеющихся ресурсов**

- Ведет учет и планирует свое время, приоритизируя конкурирующие требования и задачи, способен научить этому других.
- В случае необходимости может сказать "нет".
- Задействует ресурсы для максимально быстрого получения результата.
- Адаптирует стиль общения.
- Разрабатывает тактики влияния, соответствующие ситуациям.

### **Люди 1.5. Принимает на себя ответственность за свое обучение и развитие**

- Рассматривает ошибки или плохие результаты как повод к развитию и обучению.
- Использует обратную связь как возможность для личного роста.
- Ищет совета у других людей, предлагает себя в качестве эксперта там, где это уместно.
- Оценивает эффективность своей работы.
- Ориентирован на постоянное совершенствование своей работы и возможностей.

## Люди 2. Личностная целостность и надежность

### Назначение

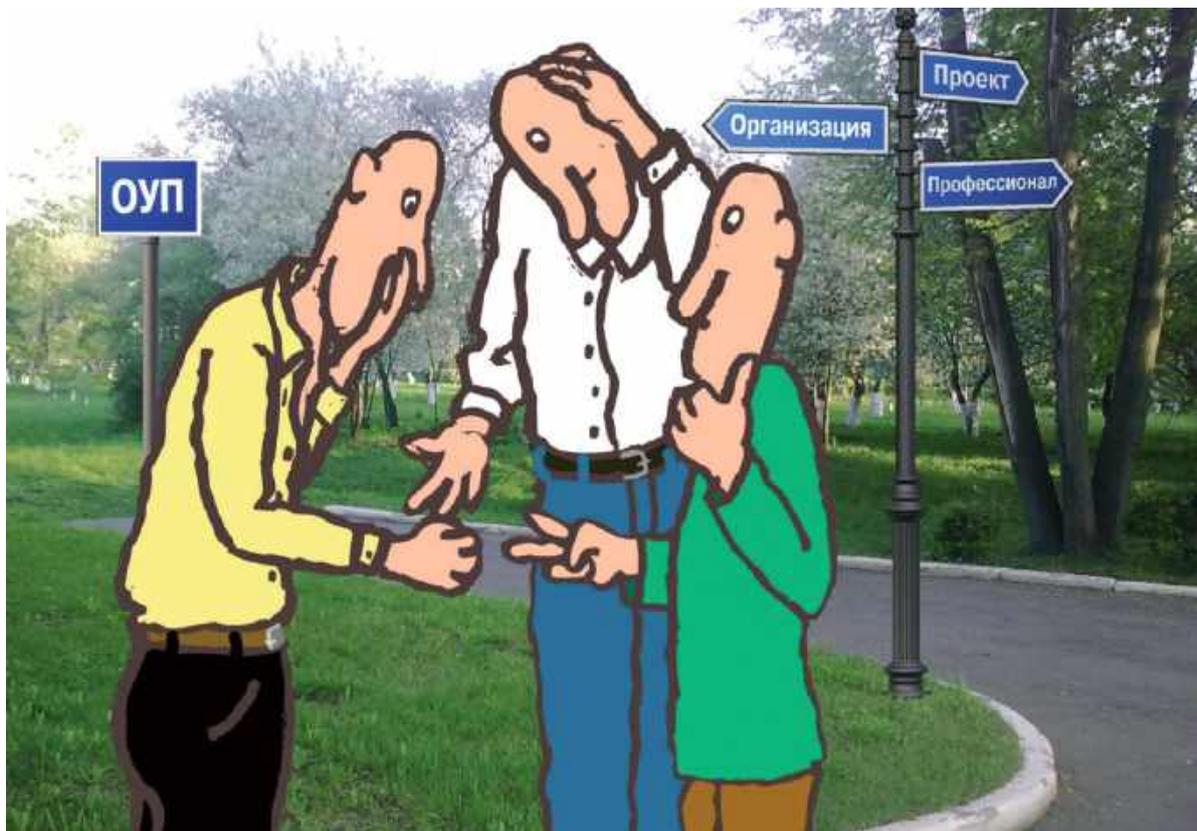
Назначение этого элемента компетентности — дать возможность профессионалу принимать последовательные решения, совершать последовательные действия и последовательно вести себя в проектах, программах и портфелях. Поддержание личностной целостности обеспечивает бизнес-среду, построенную на доверии, в которой участники могут чувствовать себя защищенными и уверенными. Это позволяет оказывать взаимную поддержку в проектной команде.

### Описание

ОУП необходима компетентность в проведении критической оценки ситуаций, связанных с противоречивыми ценностями и нормами, с целью принятия морально приемлемых решений. Это все чаще требует рассматривать совершаемые действия с точки зрения подходов устойчивого развития.

Также важно своевременно выполнять обещанное, чтобы надежно работать с третьими сторонами. Это требует заключения четких соглашений в рамках имеющихся возможностей, решительности, настойчивости, обязательного и надежного поведения. В рамках роли ОУП в проекте, программе, портфеле это является постоянным фокусом внимания.

ОУП работает с проектными командами, добиваясь соблюдения норм ожидаемого поведения, выявляя отклонения и предлагая корректирующие меры. Разумеется, при выявлении несоответствий корректирующие меры должны носить осторожный характер, соответствовать формальным полномочиям и неформальному авторитету ОУП, требовать навыков дипломатии и выбора верной тактики влияния.



### Знания

- Этический кодекс / нормы практики
- Принципы социального равенства и обеспечения устойчивого развития
- Личные ценности и моральные нормы

- Этика
- Всеобщая декларация прав человека
- Устойчивое развитие
- Корпоративная культура
- Субкультуры коллективов и сообществ

#### **Умения и Навыки**

- Формирование доверия и выстраивание отношений
- Следование собственным принципам даже под давлением и в условиях сопротивления
- Корректировка и адаптация собственного поведения
- Выбор подходящего стиля и каналов для передачи новых знаний и целей в проектные команды

### **Ключевые показатели компетентности**

#### **Люди 2.1. Осознает этические ценности и руководствуется ими во всех решениях и действиях**

- Знает и анализирует собственные ценности.
- Руководствуется своими ценностями и идеалами, когда принимает решения.
- Поясняет свои принципы.
- Может увидеть и понять ценности других людей, оценить влияние этих ценностей на их поведение и на проект, программу или портфель.

#### **Люди 2.2. Обеспечивает соответствие продуктов и результатов проекта, программы, портфеля принципам устойчивого развития**

- Совместно с проектными командами выявляет области проекта, программы или портфеля, требующие особого внимания с точки зрения устойчивого развития.
- Консультирует проектные команды по применению принципов устойчивого развития при разработке решений.
- Помогает проектным командам оценить долгосрочные последствия принимаемых решений.

#### **Люди 2.3. Несет ответственность за свои решения и действия**

- Принимает на себя всю полноту ответственности за свои решения и действия.
- Готов отвечать как за положительные, так и за отрицательные последствия своих решений и действий.
- Принимает решения и выполняет соглашения, разработанные вместе с другими людьми.
- Преодолевает личные и профессиональные недостатки, которые могут помешать успеху.
- Помогает проектным командам в создании атмосферы ответственности.

#### **Люди 2.4. Последователен в своих действиях, решениях и коммуникациях**

- Слова и действия профессионала не противоречат друг другу.
- Похожим образом подходит к решению аналогичных проблем.
- Адаптирует собственное поведение с учетом ситуации.
- Тщательно выполняет свои задачи, зарабатывает доверие к себе благодаря точному и тщательному выполнению своей работы.

## Люди 3. Межличностные коммуникации

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать профессионалу возможность эффективно общаться в различных ситуациях с разными аудиториями и представителями разных культур, а также поддерживать в этом других.

### Описание

В рамках проекта ОУП часто проводит множество консультаций с различными сторонами по широкому кругу вопросов. Когда речь идет об обмене информацией между различными сторонами, ОУП часто является “пауком в паутине”, находясь в центре информационных потоков и организуя многие из них. Поэтому крайне важно, чтобы сотрудники ОУП четко доносили информацию и следили за тем, что она была корректно понята, и чтобы другие участники проектной деятельности чувствовали приверженность к выполнению достигнутых соглашений. Также важно указывать, как информация будет обрабатываться и передаваться дальше. Для этого нужно выбирать эффективные каналы коммуникации, быть внимательным ко всем видам коммуникационных помех, при необходимости использовать юмор и рассматривать вопросы под другим углом, чтобы обеспечить лучшее восприятие сообщений.

ОУП используют эти принципы в своей работе и способствуют принятию их всеми участниками проектной деятельности, разрабатывая и контролируя применение коммуникационных шаблонов, правил и процедур.



### Знания

- Различия между информацией и сообщением
- Разные методы коммуникации
- Разные техники формулирования вопросов
- Правила получения обратной связи
- Фасилитация
- Техники проведения презентаций
- Каналы и стили коммуникации

- Риторика
- Язык тела
- Коммуникационные технологии

### **Умения и Навыки**

- Использование разных способов и стилей в процессе коммуникации с целью обеспечения ее эффективности
- Умение активно слушать
- Владение техниками формулирования вопросов
- Проявление эмпатии
- Владение техниками проведения презентаций и совещаний
- Эффективное использование языка тела
- Оценка компетенций и зрелости проектных команд и подразделений в области коммуникаций
- Выбор подходящего стиля и каналов коммуникации
- Умение вовремя использовать юмор

## **Ключевые показатели компетентности**

### **Люди 3.1. Предоставляет понятную и структурированную информацию и удостоверяется в том, что она понятна**

- Логически структурирует информацию в зависимости от аудитории и ситуации и учит этому проектные команды.
- Использует поучительные истории, когда это уместно.
- Использует понятный для аудитории язык.
- Готовит и проводит публичные выступления, презентации, совещания.
- Использует визуальные образы, язык тела и интонацию, чтобы сделать сообщения более выразительными.
- Проводит обучение и инструктирование проектных команд, оказывает им поддержку в подготовке сообщений, выступлений, презентаций и совещаний.

### **Люди 3.2. Поддерживает и поощряет открытые коммуникации**

- Создает в проектных командах атмосферу открытости и взаимоуважения, в том числе за счет корректного поведения на переговорах и обсуждениях, активного слушания, открытого восприятия новых идей и др.
- Понимает и объясняет проектным командам, когда, где и как можно высказывать свои идеи, мнения и выражать свои эмоции.
- Понимает и объясняет проектным командам, как будут восприниматься новые идеи и мнения в различных обстоятельствах.

### **Люди 3.3. Выбирает стили и каналы коммуникации, соответствующие аудитории, ситуации и уровню управления**

- Выбирает канал коммуникации, соответствующий стилю коммуникации.
- Выбирает канал и стиль коммуникации в зависимости от целевой аудитории.
- Отслеживает и контролирует коммуникации.
- Меняет каналы и стили коммуникации в зависимости от ситуации.
- Помогает проектным командам корректно выбирать стиль и канал коммуникации, исходя из принципов открытых коммуникаций и с учетом конкретной ситуации.

### **Люди 3.4. Эффективно взаимодействует с виртуальными командами**

- Использует современные коммуникационные технологии, такие как вебинары, телеконференции, чаты, облачные технологии.

- Совместно с проектной командой адаптирует коммуникационные процессы организации к особенностям работы виртуальной команды, в том числе с учетом вопросов информационной безопасности, различий часовых поясов и др.
- Помогает поддерживать взаимодействие и сплоченность в виртуальных проектных командах.

**Люди 3.5. Использует юмор и различные точки зрения, когда этого требуют обстоятельства**

- Способен анализировать коммуникации с различных точек зрения.
- Снимает напряжение за счет использования юмора.
- Понимает границы допустимого применения юмора в зависимости от ситуации и доводит это понимание до коллег.

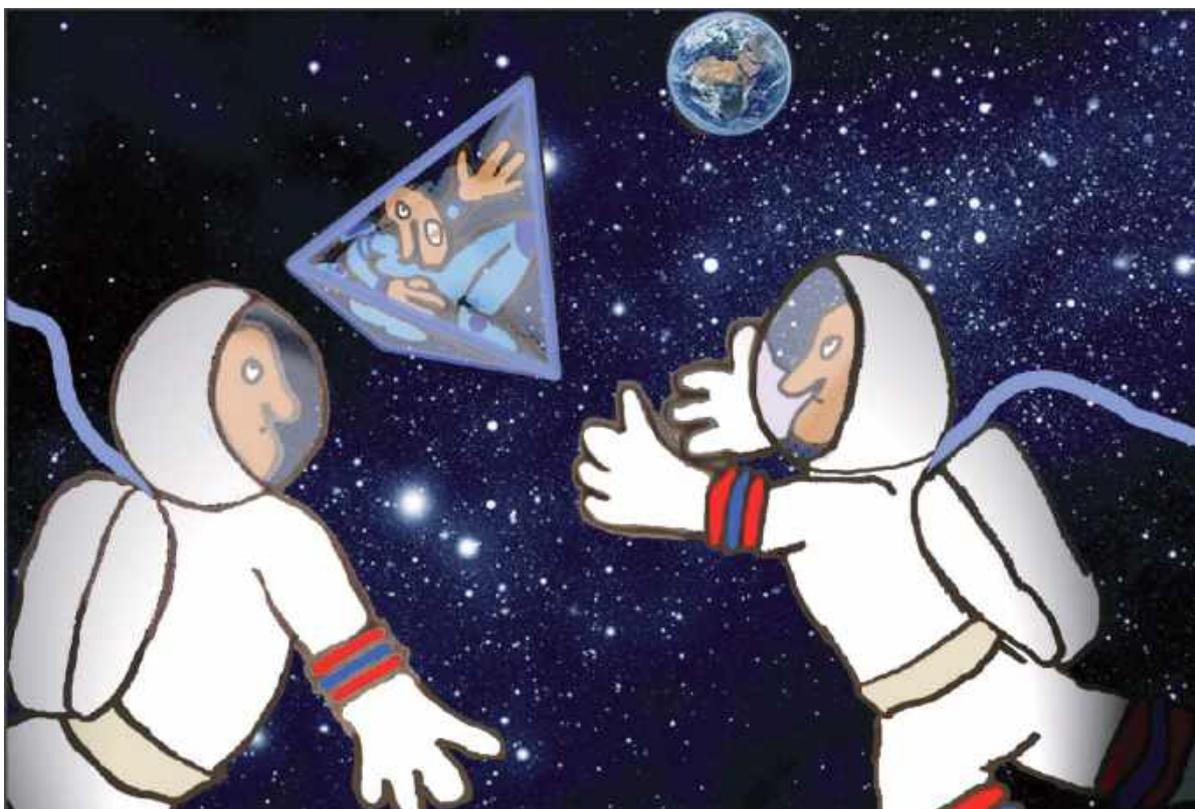
## Люди 4. Отношения и вовлечение

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу строить и поддерживать личные отношения и понять, что способность взаимодействовать с другими является предварительным условием сотрудничества, целеустремленности и, в конечном счете, результативности.

### Описание

Для сотрудника ОУП часто основой продуктивного сотрудничества, а также личного участия и приверженности других людей является не формальная должность, а личные отношения. Это включает в себя как установление личных отношений, так и создание целой сети взаимоотношений. ОУП необходимо уделять время и внимание построению длительных и прочных отношений с другими людьми. Способность устанавливать прочные отношения в основном определяется такими социальными чертами, как эмпатия, доверие, уверенность в себе и коммуникативные навыки. Обмен видением и целями с отдельными лицами и с командой побуждает других выполнять задачи и стремиться к общим целям. Установление личных отношений, построение сети взаимоотношений и, таким образом, обеспечение вовлеченности и приверженности третьих сторон являются важными аспектами сервисной роли ОУП.



### Знания

- Внутренняя мотивация
- Теории мотивации
- Умение преодолевать сопротивление
- Ценности, традиции, требования различных культур
- Теории социальных сетей и социологии
- Профессиональные сообщества

**Умения и Навыки**

- Использование юмора для снятия психоэмоционального напряжения
- Умение выбирать способ коммуникации
- Проявление уважения во время коммуникации
- Уважение, понимание и учет различий между представителями разных народов и культур
- Доверие своей интуиции
- Создание сообществ

**Ключевые показатели компетентности****Люди 4.1. Иницирует и развивает личные и профессиональные взаимоотношения**

- Активно ищет возможности для взаимодействия.
- Проявляет заинтересованность в знакомстве с новыми людьми.
- Использует юмор для снятия психоэмоционального напряжения.
- Готов к общению, доступен и открыт к диалогу.
- Активен в общении, создает условия для проведения двусторонних встреч.
- Информировывает других людей по всем важным вопросам.
- Помогает наладить взаимоотношения внутри проектной команды и с внешними заинтересованными сторонами, следит за продуктивностью отношений.

**Люди 4.2. Присоединяется к сообществам и создает сообщества**

- Присоединяется к сообществам.
- Организует мероприятия по созданию сообществ.
- Поддерживает работу сообществ.
- Помогает членам проектной команды присоединиться к сообществам или создавать новые для получения необходимой информации и поддержки в проекте, программе или портфеле.

**Люди 4.3. Демонстрирует эмпатию: способен выслушать, понять и поддержать другого человека**

- Способен внимательно и заинтересованно выслушать другого человека.
- Демонстрирует другому человеку, что он его понимает.
- Задаёт вопросы для разъяснения ситуации.
- С сочувствием относится к проблемам других людей и предлагает свою помощь.
- Старается узнать о ценностях и нормах других людей.
- Отвечает на сообщения достаточно быстро.
- Продвигает идеи эмпатии в проектных командах, анализирует обратную связь, иницирует изменения в стандартах, процессах и культуре.

**Люди 4.4. Демонстрирует доверие и уважение к другим людям, поощряя их высказывать свое мнение**

- Верит данному слову (верит обещаниям).
- Демонстрирует доверие к членам команды, когда назначает их на задачи.
- Основывается на предположении, что действия других людей базируются на общепринятых ценностях и следовании договоренностям.
- Делегирует работу другим людям и после этого не отслеживает и не контролирует каждый их шаг.
- Интересуется идеями, желаниями и сомнениями других людей.
- Видит и уважает различия между людьми.
- Сознательно признает важность различий между людьми в личных и профессиональных качествах.
- Помогает проектным командам выстроить отношения доверия и уважения.

**Люди 4.5. Делится своим видением и целями, чтобы заинтересовать и вовлечь других**

- Демонстрирует оптимизм.
- Четко формулирует видение, цели и результаты проекта, программы или портфеля, способен научить этому других.
- Поощряет обсуждение и критику видения, целей и результатов проекта, программы или портфеля.
- Содействует вовлечению членов проектных команд в процессы планирования и принятия решений, включая выполнение ими конкретных задач в рамках этих процессов.
- Серьезно воспринимает вклад отдельных членов проектной команды.
- Подчеркивает, что для достижения успеха важно вовлечение каждого.

## Люди 5. Лидерство

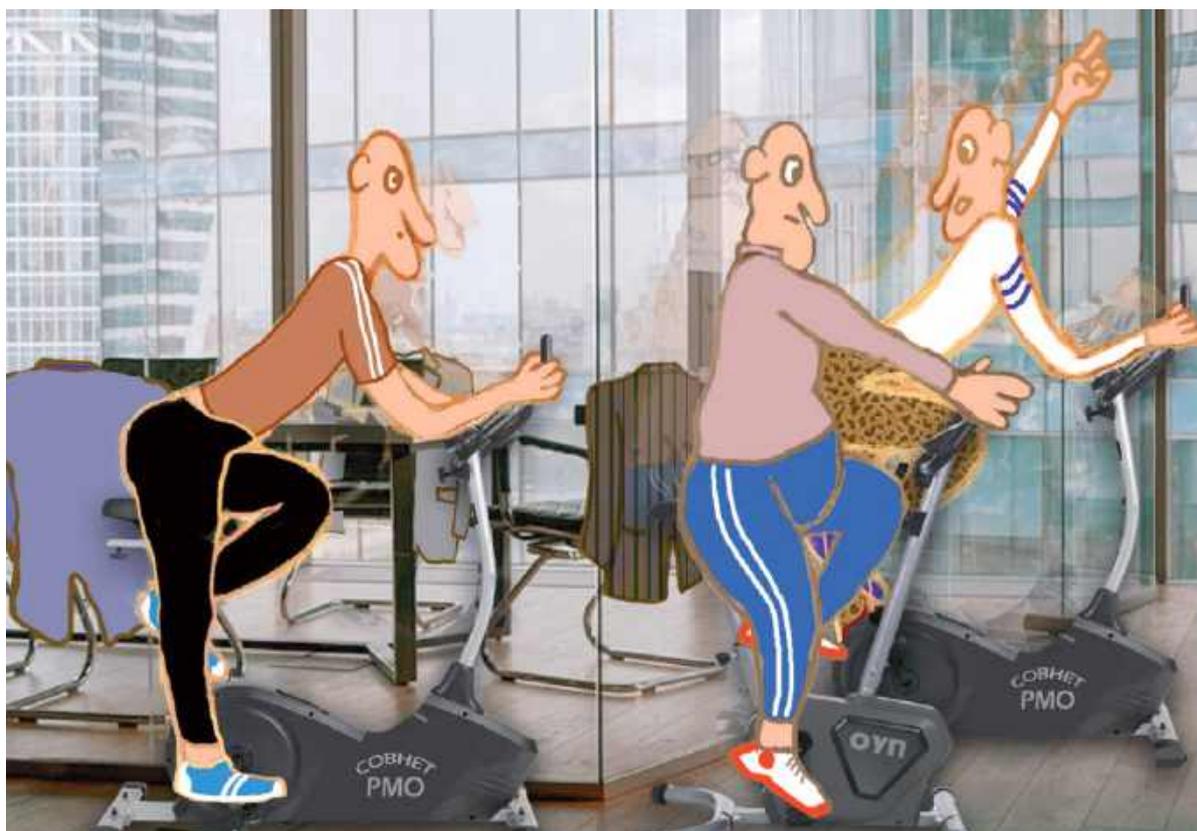
### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу внести свой вклад в руководство, обеспечивая направление и мотивируя других с целью повышения индивидуальной и командной эффективности.

### Описание

Лидерство предполагает направление и мотивацию других в выполнении их ролей и задач для достижения целей. В деятельности ОУП это часто делается не с формальной позиции, а на основе убеждения – что необходимо и почему. Это наиболее эффективно при личном контакте. Предлагайте помощь, советы, направляйте в решениях и используйте влияние и убеждение, чтобы реализовать то, что необходимо. Из-за отсутствия официальных административных полномочий часто именно лидерство имеет первостепенное значение для сотрудников ОУП, чтобы эффективно функционировать в рамках общей картины происходящего. Лидерство может относиться как к команде ОУП, так и к команде проекта, программы или портфеля в целом.

Важным навыком сотрудника ОУП как неформального лидера является способность идентифицировать других неформальных лидеров проектных команд, понять их устремления и методы влияния, выстроить с ними отношения сотрудничества.



### Знания

- Модели лидерства
- Индивидуальное обучение
- Техники коммуникации
- Коучинг
- Производство и передача смыслов

- Основные представления о власти
- Способы принятия решений (консенсус, демократия / решение большинства, компромисс, авторитарное решение и т. д.)
- Обслуживающее лидерство

#### **Умения и Навыки**

- Самоосознанность, способность к самоанализу
- Умение слушать
- Эмоциональная устойчивость
- Способность демонстрировать ценности
- Работа над ошибками и неудачами
- Способность формулировать и разделять ценности с коллегами
- Умение создавать командный настрой
- Методы и техники коммуникации и лидерства
- Управление виртуальными командами
- Выявление лидеров коллективов и мнений
- Умение своевременно пересмотреть ранее принятые решения

### **Ключевые показатели компетентности**

#### **Люди 5.1. Проявляет инициативу в работе, предлагает другим свою помощь и советы**

- Предлагает и предпринимает действия.
- Предлагает другим свою помощь и советы, не дожидаясь приглашения с их стороны.
- В своих решениях и действиях ориентируется на будущее (смотрит "на шаг вперед").
- Балансирует инициативы и риски.

#### **Люди 5.2. Берет на себя и продвигает ответственность и заинтересованность в результате**

- Демонстрирует своим поведением, отношением и словами заинтересованность в результатах проекта, программы или портфеля.
- Позитивно отзывается о проекте, программе или портфеле, вселяет в других людей энтузиазм.
- Устанавливает критерии и показатели эффективности.
- Ищет способы улучшить процессы управления проектной деятельностью организации, включая собственные процессы ОУП.
- Выявляет области для развития профессиональных компетенций и личных качеств, рекомендует обучение для участников проектной деятельности организации.

#### **Люди 5.3. Осуществляет руководство, коучинг и менторинг с целью улучшения работы специалистов и команд**

- Помогает руководителю проекта, программы или портфеля направлять людей и команды.
- Участвует в развитии компетенций членов проектных команд в качестве коуча или ментора.
- Помогает проектным командам сформировать видение, определить ценности и руководствоваться ими при реализации проекта, программы или портфеля.
- Совместно с руководителем проекта, программы или портфеля помогает членам проектных команд согласовать персональные цели с общими целями, дает рекомендации по их достижению.
- Оценивает организацию наставничества, предлагает способы повышения его качества и результативности.

**Люди 5.4. Применяет адекватную власть и влияние для достижения целей**

- Использует различные подходы к применению власти и влияния.
- Использует власть и/или влияние в правильный момент и в разумных границах, умеет определить границы и формат применения власти, способен объяснить другим людям эти принципы.
- Проектная команда и другие заинтересованные стороны видят в нем лидера.
- Консультирует руководителей проекта, программы или портфеля по использованию власти и влияния, в случае необходимости дает рекомендации по корректировке подхода.

**Люди 5.5. Принимает, продвигает и пересматривает решения при необходимости**

- Умеет работать в условиях неопределенности, объясняет другим значимость этого навыка.
- Организует обмен мнениями и дискуссии, прежде чем принимает решение; делает это своевременно и принятым в проекте, программе или портфеле способом.
- Разъясняет основания для принятия (или отказа от принятия) того или иного решения, добивается этого от других.
- Оказывает влияние на принятие решений заинтересованными сторонами, предоставляя необходимые пояснения, в том числе результаты анализа и основания.
- Четко сообщает о своих решениях и намерениях, пересматривает свои решения при получении новой информации.
- Поддерживает процессы принятия решений в проекте, программе или портфеле, участвуя в нем в качестве организатора или фасилитатора.
- Понимает ситуации и условия, когда следует воздержаться от принятия решения на своем уровне, и способен научить этому проектные команды.
- Анализирует полученный опыт и использует его для улучшения процесса принятия решений, в том числе с учетом специфики проекта, программы или портфеля.

## Люди 6. Организация командной работы

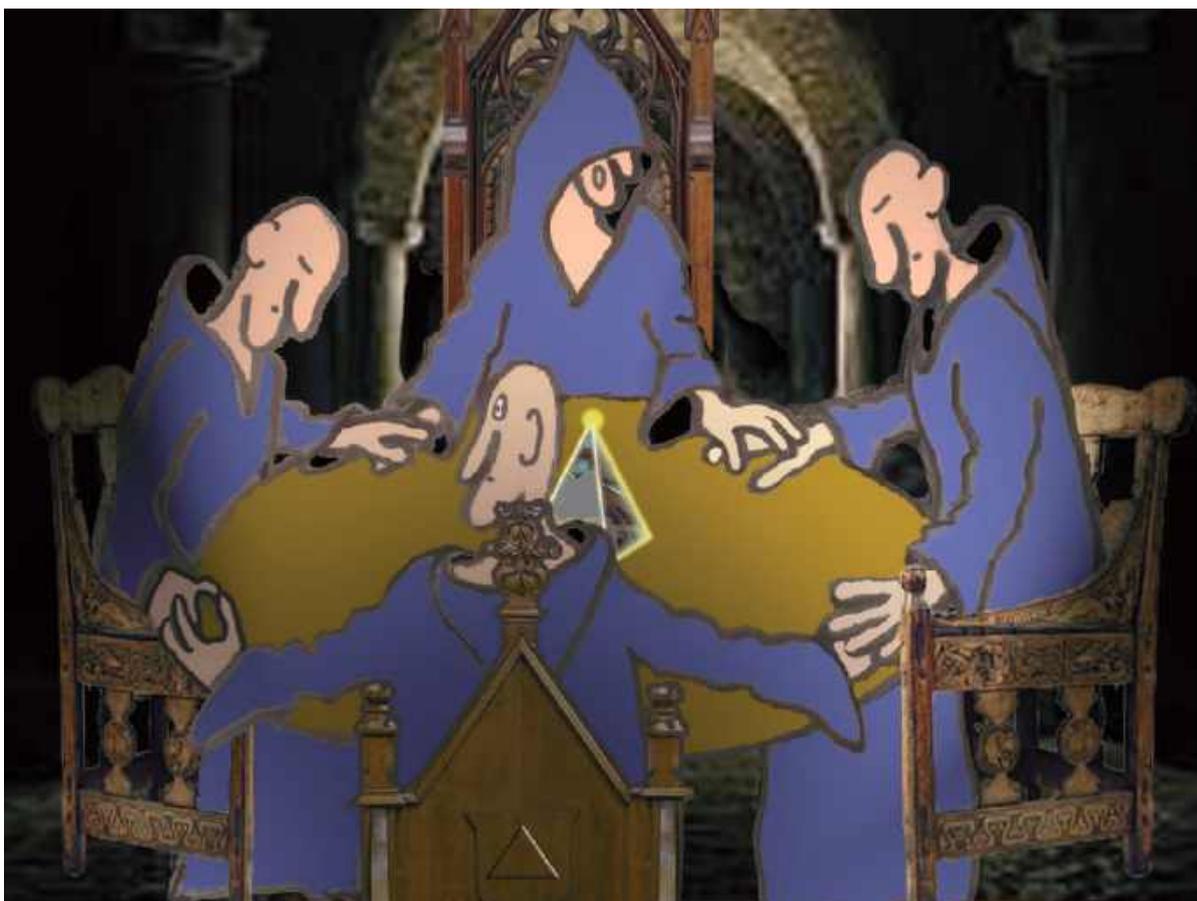
### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу внести свой вклад в правильный подбор членов команды, способствовать командной ориентации и эффективно управлять командой.

### Описание

Командная работа – это создание продуктивной команды путем ее эффективного формирования, поддержки и руководства ею. Командное общение и взаимоотношения в команде являются одними из наиболее важных аспектов успешной командной работы. Как сотрудник ОУП вы часто вносите значительный вклад в подбор команд для проектов, программ и самого ОУП, осуществляете внутреннее и внешнее сотрудничество, эффективное управление командами. Вы также вносите свой вклад в развитие команды и расширение ее возможностей, облегчая делегирование задач и ответственности отдельным членам команды и проектной команде в целом. В роли руководителя ОУП вы управляете созданием и развитием команды ОУП. Члены команды ОУП как коллектив должны обладать всеми знаниями, навыками и возможностями для достижения целей команды.

ОУП во многих случаях не имеют прямого административного влияния на проектные команды и их руководителей. Поэтому поддержка со стороны ОУП в большей степени выполняется через обеспечение команд ИТ и методическим инструментарием (включая продуктивные форматы), повышение культуры командной работы, организацию обучения и консультаций, в том числе по использованию лучших практик.



**Знания**

- Организационные структуры проекта, программы, портфеля
- Модели ролей в команде
- Модели жизненного цикла команды

**Умения и Навыки**

- Навыки отбора и набора персонала
- Техники проведения интервью
- Построение и поддержание отношений
- Командообразование
- Навыки фасилитации

**Ключевые показатели компетентности****Люди 6.1. Отбирает персонал и сплачивает проектную команду**

- Сопровождает процесс формирования проектных команд и назначений на роли и задачи, с учетом компетентности, достоинств, недостатков и мотивации сотрудников.
- Способен понять специфику проекта (программы) и помочь команде определить цели и сформировать общее видение проекта, программы или портфеля.
- Поддерживает процессы обсуждения с командой ее целей, текущей повестки дня и критериев завершения задач.
- Совместно с проектной командой адаптирует общие для организации нормы и правила к особенностям проекта, программы или портфеля.
- Помогает руководителю проекта, программы или портфеля воодушевить и мотивировать отдельных членов проектной команды и команду в целом.

**Люди 6.2. Поощряет сотрудничество и взаимодействие в проектных командах**

- Организуя рабочие встречи, предусматривает возможности для конструктивных дискуссий в команде.
- Выступая в качестве фасилитатора, поощряет членов команды высказывать свои мнения, предложения и сомнения ради увеличения эффективности работы.
- Продвигает культуру разделения личного успеха с командой.
- Предлагает форматы сотрудничества как внутри, так и за пределами команды.
- Осуществляет мониторинг взаимодействий в команде, в случае выявления негативных явлений и угроз рекомендует меры по исправлению ситуации.

Предлагает и использует инструменты организации совместной работы.

**Люди 6.3. Поддерживает, организует и анализирует развитие команд и проектного персонала**

- Участвует в организации процесса непрерывного обучения и обмена знаниями.
- Использует и продвигает специальные техники развития персонала (например, обучение на рабочем месте).
- Предлагает проектному персоналу организации возможности участия в семинарах и рабочих группах (на работе и вне работы).
- Планирует и организует сессии по изучению полученного опыта.
- Совместно с руководителем проекта, программы или портфеля планирует время и возможности для саморазвития членов проектной команды.
- Ведет базу проектных ролей, необходимых знаний и навыков, участвует в разработке и реализации программ обучения по развитию проектного персонала.

**Люди 6.4. Предоставляет полномочия командам, делегируя задачи и ответственность**

- Рекомендует делегировать задачи, когда это возможно.
- Готовит предложения по предоставлению дополнительных полномочий людям и командам, с целью делегирования им ответственности.
- Совместно с руководителем проекта, программы или портфеля формирует и разъясняет проектной команде критерии оценки эффективности и ожидания.
- Создает структуры проектной отчетности на уровне проектных команд и организации.
- Дает обратную связь по работе отдельных членов проектной команды и команды в целом.

**Люди 6.5. Видит допущенные ошибки, извлекает уроки из ошибок**

- По возможности старается не допускать негативного влияния ошибок на успех проекта, программы или портфеля.
- Понимает, что ошибки случаются, и принимает тот факт, что люди ошибаются.
- Доступными способами продвигает культуру права на ошибку.
- Анализирует допущенные ошибки, готовит рекомендации по улучшению процессов или коррекции поведения.
- Помогает членам проектной команды извлекать уроки из допущенных ошибок.

## Люди 7. Конфликты и кризисы

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу предпринимать эффективные действия в случае возникновения кризиса или столкновения противоположных интересов, несовместимых личностей.

### Описание

Конфликты могут возникать внутри собственной команды ОУП, между членами команд в рамках проектов, программ, портфелей и при сотрудничестве с другими командами и заинтересованными сторонами. Сотрудник ОУП, выполняя свои функции в проекте, программе или портфеле, может на ранней стадии выявлять потенциальные конфликты и кризисные ситуации и оказывать содействие в предотвращении их обострения.



### Знания

- Техники улаживания конфликтов и кризисов
- Техники стимулирования креативности
- Техники модерирования
- Техники разработки сценариев
- Модели конфликтов
- Ценность конфликтов для сплочения команды
- План выхода из кризиса
- Неблагоприятные сценарии

### Умения и Навыки

- Дипломатические навыки
- Навыки ведения переговоров, поиска компромисса
- Навыки модерирования
- Убедительность
- Навыки ведения дискуссии (ораторское искусство)
- Аналитические навыки
- Стрессоустойчивость

## **Ключевые показатели компетентности**

### **Люди 7.1. Предвидит и по возможности предотвращает конфликты и кризисы**

- Формируя или сопровождая процесс формирования проектных команд, анализирует потенциально стрессовые ситуации.
- Назначает или дает рекомендации по назначению людей с конфликтующими интересами и несовместимыми характерами на разные задачи / в разные команды.
- Делегирует или рекомендует поручать разрешение конфликтных ситуаций людям с соответствующими полномочиями и компетентностью.
- По собственной инициативе или по поручениям выполняет действия, направленные на предотвращение и минимизацию последствий конфликтов и кризисов.
- Следит за уровнем стресса в проектных командах и рекомендует действия, направленные на уменьшение стресса.
- Реагирует на стрессовые ситуации в проектных командах.

### **Люди 7.2. Анализирует причины и следствия конфликтов и кризисов, выбирает подходящие меры реагирования**

- Использует и предлагает проектным командам критерии и методики для анализа конфликтов и кризисов.
- Оценивает этап конфликта.
- Анализирует причины конфликта или кризиса.
- Анализирует возможное влияние конфликта или кризиса.
- Выбирает подход к разрешению конфликта или кризиса из нескольких возможных вариантов, способен вовремя изменить решение при появлении новых обстоятельств.

### **Люди 7.3. Разрешает и модерирует конфликты и кризисы, смягчает их последствия**

- Решает проблемы открыто.
- Создает атмосферу, в которой обсуждения являются конструктивными.
- Выбирает и использует подходящие методы для разрешения конфликтов и кризисов.
- В случае необходимости инициирует применение дисциплинарных или правовых мер.
- Вырабатывает критерии признания ситуации конфликтной (кризисной) и возможные подходы к ее нормализации, отражает их в стандартах, процессах, кодексах.

### **Люди 7.4. Анализирует и делится опытом, полученным во время конфликтов и кризисов, для совершенствования практики их разрешения в будущем**

- Содействует нормализации атмосферы в команде после разрешения конфликта.
- Поощряет проектные команды учиться на опыте прошлых конфликтов.
- Использует конфликты для развития и учит этому проектный персонал.
- Сплачивает команду ОУП и проектные команды, зная о возможных будущих конфликтах и кризисах.
- Использует полученный опыт для уточнения планов реализации проекта, программы или портфеля с учетом возможных конфликтов.
- Помогает проектным командам сформулировать уроки разрешения конфликтов и кризисов, формирует лучшие практики.
- Ведет базу лучших практик разрешения конфликтов и кризисов.

## Люди 8. Творческий подход

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу эффективно справляться с неопределенностью, проблемами, изменениями, ограничениями и стрессовыми ситуациями путем систематического и постоянного поиска новых, более совершенных и эффективных подходов и/или решений и поддерживать в этом других.

### Описание

ОУП должен способствовать применению творческого подхода в проектах, программах, портфелях через участие в обеспечении проектных команд эффективными и креативными специалистами, следя за тем, чтобы ненужные административные инструменты и методы не препятствовали изобретательности в команде.

Другой возможностью поощрения творческого подхода в командах со стороны ОУП является поддержка (совместно с руководством) культуры экспериментирования и обмена идеями без осуждения со стороны других и без страха наказаний. Для поиска решений возникающих проблем ОУП может также способствовать использованию таких творческих методов, как проведение проектных мастерских, выступая в них в качестве организатора и фасилитатора. Хорошей практикой является ситуация, когда ОУП служит для проектных команд примером инициативности и применения творческих подходов в своей деятельности.

### Знания

- Техники получения мнений других людей
- Концептуальное мышление
- Техники абстрагирования
- Методы стратегического мышления
- Аналитические техники
- Конвергентное и дивергентное мышление
- Методы креативности
- Инновационные процессы и технологии
- Методы решения проблем
- Латеральное мышление
- Системное мышление
- Дизайн-мышление
- Синергетическое и холистическое (целостное) мышление
- Анализ сценариев
- SWOT-анализ
- PESTLE-анализ
- Теории креативности (теории творчества)
- Техники проведения мозговых штурмов
- Техники ТРИЗ
- Сравнительный анализ, техники проведения интервью



## **Умения и Навыки**

- Аналитические навыки
- Фасилитация дискуссий и групповых рабочих семинаров
- Выбор правильных методов и техник передачи информации
- Нестандартное творческое мышление – способность находить новые способы выполнения работы, находчивость и изобретательность.
- Способность прогнозировать и предвидеть.
- Творческая настойчивость.
- Умение работать с ошибками и неудачами.
- Умение посмотреть на проблему (ситуацию) с разных сторон.
- Сбор и анализ обратной связи.
- Использование и продвижение сетевых моделей взаимодействия.

## **Ключевые показатели компетентности**

### **Люди 8.1. Стимулирует и поддерживает создание открытой и творческой атмосферы**

- Поощряет людей делиться знаниями и высказывать свое мнение.
- Стимулирует и поддерживает креативность по мере целесообразности.
- Поощряет разработку оригинальных и непривычных способов преодоления препятствий и использует их.
- Старается узнать мнение других людей, демонстрирует готовность выслушать их идеи и/или использовать их, учитывает мнение других людей.
- Консультирует проектные команды по выбору и применению творческих подходов и инструментов либо организует такие консультации с экспертами.
- Использует обучение и сотрудничество с профессиональными сообществами для развития и продвижения творческого подхода в организации и в проектных командах.

### **Люди 8.2. Применяет и продвигает концептуальное мышление для оценки ситуаций и определения стратегий**

- Продвигает и использует концептуальное мышление по мере целесообразности.
- Знает, что часто проблема имеет множество причин, а разные решения могут приводить к разным результатам.
- Применяет системное мышление, понимает и может объяснить другим его пользу для проектной деятельности.

### **Люди 8.3. Применяет и продвигает аналитические техники для анализа ситуаций, финансовых и организационных данных и трендов**

- Применяет сам и консультирует проектные команды по применению аналитических техник.
- Анализирует проблемы для определения причин и поиска возможных решений.
- Анализирует комплексные данные и извлекает нужную информацию.
- Представляет и включает в отчеты выводы по результатам анализа данных, обобщает информацию и определяет тренды.

### **Люди 8.4. Продвигает и использует творческие подходы для поиска альтернатив и решений**

- Использует творческие подходы и техники креативности по мере целесообразности.
- Использует техники расширения границ (дивергенции).
- Использует техники сближения (конвергенции).
- Смотрит на проблему с разных сторон и привлекает людей с разными навыками.
- Идентифицирует взаимозависимости.
- Консультирует проектные команды по применению творческих подходов для анализа альтернатив и поиска решений.

**Люди 8.5. Формирует целостное представление о проекте, программе, портфеле и их окружении для повышения эффективности принимаемых решений**

- Демонстрирует целостное мышление, может сформировать общую картину проекта, программы или портфеля и объяснить ее.
- В процессе анализа и работы может посмотреть на текущую ситуацию с разных сторон, продвигает этот подход в проектных командах.
- Понимает, как связаны проекты, программы, портфели и их окружение, руководствуется в своих действиях и рекомендациях этим пониманием.
- Следит за изменениями в общей картине проекта, программы или портфеля, инициирует пересмотр решений и отмену действий, утративших актуальность.
- Способствует предупреждению ненужных действий.

## Люди 9. Переговоры

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу достичь удовлетворительных соглашений с другими людьми, используя технику ведения переговоров.

### Описание

Сотрудникам ОУП приходится вести переговоры со многими сторонами по широкому кругу вопросов. Часто это не официальные переговоры, а достижение соглашений о развертывании и применении ресурсов, выборе подходов и инструментов управления проектами, распределении ресурсов, применении определенных ценностей и принципов для достижения целей. Такие переговоры требуются в проектных командах и с заинтересованными сторонами внутри и вне организации. Таким образом ОУП содействует руководителям проектов, программ, портфелей в их роли лидеров команд и менеджеров.



### Знания

- Теории переговоров
- Техники ведения переговоров
- Тактика ведения переговоров
- Этапы переговоров
- BATNA ("Best Alternative to a Negotiated Agreement", то есть "лучшая альтернатива соглашению, обсуждаемому на переговорах")
- Шаблоны и типы договоров
- Законодательство, регулирующее договорные отношения
- Анализ культурных особенностей и тактик

**Умения и Навыки**

- Идентификация желаемых результатов переговоров
- Уверенность в себе и стремление добиваться желаемых результатов
- Эмпатия
- Терпение
- Убедительность
- Создание и поддержание доверительных и позитивных рабочих отношений

**Ключевые показатели компетентности****Люди 9.1. Идентифицирует и анализирует интересы всех сторон в переговорах**

- Знает и анализирует собственные интересы, потребности и ограничения.
- Собирает и документирует важную официальную и неофициальную информацию об интересах, потребностях и ожиданиях все сторон переговоров.
- Анализирует и документирует доступную информацию для определения приоритетов – как собственных, так и других сторон в переговорах.
- Обладает необходимой эмпатией и аналитическими способностями для определения эмоций, интересов и приоритетов сторон в переговорах.
- Различает долгосрочные интересы сторон и переговорную позицию, способен объяснить разницу между ними другим людям.

**Люди 9.2. Разрабатывает и оценивает альтернативы и варианты, которые могут удовлетворить потребности всех сторон**

- Определяет возможные компромиссы, альтернативы и варианты, основываясь на анализе интересов, потребностей и приоритетов всех сторон.
- Предлагает и готовит правильные варианты, правильную форму и время их реализации.

**Люди 9.3. Определяет стратегию ведения переговоров, соответствующую целям проекта, программы или портфеля, приемлемую для всех участвующих сторон**

- Определяет возможные стратегии ведения переговоров для достижения желаемого результата.
- Определяет альтернативные стратегии ведения переговоров на случай возникновения непредвиденных обстоятельств (для сценариев “что, если”).
- Предлагает стратегию ведения переговоров и может объяснить свой выбор.
- Анализирует техники и тактику ведения переговоров и предлагает наиболее подходящие для реализации выбранной стратегии.
- Определяет ключевые стороны, участвующие в переговорах, и четко формулирует их полномочия.
- Заранее знакомит проектные команды с возможными стратегиями и техниками переговоров, организует обучение переговорщиков.

**Люди 9.4. Достигает соглашений с другими сторонами в соответствии с целями проекта, программы, портфеля**

- Ведет переговоры с использованием соответствующих ситуации техник и тактики для получения нужного результата.
- Ведет переговоры для достижения жизнеспособного соглашения, способен объяснить его суть, корректно вмешивается при обнаружении несоответствий.
- Проявляет терпение и стремление прийти к жизнеспособному соглашению.
- Предлагает наилучшие альтернативы (BATNA), если невозможно достигнуть жизнеспособного соглашения.
- Документирует результаты переговоров, формализует и доводит до команд уроки и лучшие практики переговоров.

- Анализирует ход переговоров, предлагает в случае необходимости изменения в составе переговорщиков, в технике и тактике переговоров, в том числе непосредственно в ходе их проведения.

**Люди 9.5. Выявляет и использует дополнительные возможности, связанные с продажами или закупками**

- Ищет способы получать согласованные результаты быстрее, лучше и/или дешевле, использует и формирует лучшие практики.
- Взвешивает возможности изменения текущей ситуации и существующих соглашений.
- Анализирует влияние вариантов на текущие и будущие отношения.
- Понимает и может объяснить последствия решения “сделать или купить” во всех аспектах (деньги, материалы, ресурсы, компетенции, долгосрочные отношения).

## Люди 10. Ориентированность на результаты

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу сосредоточиться на согласованных результатах и стремиться к успеху проекта.

### Описание

Подход, ориентированный на результат, важен в рамках каждого проекта, программы, портфеля. Должны быть получены результаты, с помощью которых организация хочет достичь своих целей. ОУП играет в этом решающую роль в ситуациях, когда из-за напряженной работы конечный результат теряется из виду, а люди и ресурсы используются неэффективно.

Сообщая о ходе работы и достигнутых промежуточных результатах, тщательно проводя процедуру внесения изменений, а также уделяя постоянное внимание предотвращению потерь, перегрузки и нарушений, ОУП может внести значительный вклад в ориентацию проектных команд на результат. Поскольку ОУП часто не имеют административного влияния на проектные команды и другие заинтересованные стороны, важным качеством его сотрудников является умение выбрать правильный канал и стиль воздействия, направить людей к верным решениям.



### Знания

- Организационные теории
- Принципы эффективности, результативности, продуктивности

### Умения и Навыки

- Делегирование
- Результативность, эффективность и продуктивность
- Предприимчивость

- Интеграция социальных, технических и экологических аспектов
- Понимание того, что допустимо и недопустимо в организации
- Управление ожиданиями
- Определение и оценка альтернативных вариантов
- Умение видеть общую картину и внимательность к важным деталям
- Общий анализ выгод

## **Ключевые показатели компетентности**

### **Люди 10.1. Оценивает решения и действия по их влиянию на успех проектов, программ, портфелей и на цели организации**

- Способен понять специфику проекта, программы, портфеля с точки зрения имеющихся способов достижения целей.
- Рассматривает цели и согласованные результаты проекта, программы или портфеля как руководство к действиям.
- Формулирует свои цели, исходя из целей и результатов проекта, программы или портфеля, помогает это делать членам проектных команд.
- Участвует в разработке стратегий проектов, программ, портфелей, исходя из их целей.
- Оценивает все решения и действия по их воздействию на успех проектов, программ, портфелей и учит этому проектные команды.

Участвует в оценке руководителей проектов, программ и проектного персонала.

### **Люди 10.2. Балансирует потребности и доступные средства с целью оптимизации результатов и достижения успеха**

- Оценивает и приоритизирует разные потребности.
- Объясняет, почему определенные действия являются более приоритетными.
- Демонстрирует ориентированность на результаты, когда говорит “нет” (и объясняет почему).
- Следит за достаточностью и избыточностью ресурсов, выделенных на решение задач, инициирует необходимые изменения.

### **Люди 10.3. Создает и поддерживает здоровую, безопасную и продуктивную рабочую обстановку**

- Содействует защите проектных команд от вмешательства извне.
- Содействует созданию в проекте, программе или портфеле здоровой, безопасной и стабильной рабочей обстановки.
- Понимает свои задачи и может дать членам проектной команды разъяснения по задачам, которые нужно выполнить в проекте, программе или портфеле.
- Контролирует процесс обеспечения проектных команд необходимыми ресурсами и инфраструктурой, инициирует корректирующие действия в случае выявления отклонений.

### **Люди 10.4. Продвигает и “продает” проекты, программы, портфели, ОУП, их процессы и результаты**

- Защищает и продвигает перед заинтересованными сторонами цели, подход, процессы и согласованные результаты.
- Ищет возможности и площадки для продвижения проекта, программы или портфеля.
- Объясняет другим важность маркетинга проекта, программы, портфеля и Офиса управления проектами, вовлекает других людей и сообщества в этот процесс, следит за достаточностью и чрезмерностью мер по продвижению.

**Люди 10.5. Создает результаты и получает их одобрение**

- Различает концепции эффективности, результативности и продуктивности и может объяснить эти различия другим.
- Планирует и поддерживает запланированный уровень эффективности, результативности и продуктивности в своей работе, содействует этому в проектах, программах и портфелях.
- Демонстрирует способность добиваться результата – как индивидуального, так и в команде.
- Фокусируется на непрерывных улучшениях и осуществляет их, помогает в этом проектной команде.
- Мыслит категориями решений, а не проблем, продвигает этот подход в проектных командах.
- Помогает проектным командам преодолевать сопротивление, распознавать и устранять ограничения, препятствующие получению результатов.

# Практика

## Практика 1. Общий план (концепция реализации) проекта, программы, портфеля

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу внести свой вклад в успешную интеграцию всех контекстуальных и социальных аспектов и найти наиболее эффективный подход к проекту, программе или портфелю, гарантирующий заинтересованность и успех.

### Описание

ОУП играют решающую роль в выборе правильного подхода, а также в определении приоритетов и пересмотре критериев успеха проекта, программы или портфеля. Сотрудник ОУП предоставляет рекомендации и шаблоны для формулирования измеримых и реалистичных критериев успеха. На протяжении всего жизненного цикла проекта, программы, портфеля сотрудник ОУП отслеживает прогресс и эффективность выполнения работ в соответствии с критериями успеха и проводит регулярные проверки, чтобы убедиться, что они по-прежнему актуальны и достижимы.

Сотрудник ОУП понимает, что сложность должна быть учтена в подходе к реализации проекта, программы или портфеля и помогает оценить ее. ОУП работает с проектными командами, руководителями проектов и программ, другими заинтересованными сторонами, чтобы помочь им понять влияние сложности на проект, программу, портфель и определить, какие изменения необходимы в подходе к управлению.

Также важно быть открытым и использовать опыт и рекомендации, полученные в ходе предыдущих проектов, с целью разработки подхода и выявления рисков своего проекта. Фиксация собственного опыта и извлеченных уроков, обмен ими с другими участниками проектной деятельности способствуют успеху проектов, программ, портфелей и проектной деятельности организации в целом.



**Знания**

- Критические факторы успеха
- Критерии успешности проекта
- Усвоенные уроки
- Бенчмаркинг
- Сложность
- Успешность проекта, программы и портфеля
- Успешность управления проектами, программами и портфелями
- Инструменты управления проектами, программами и портфелями
- Стили лидерства
- Стратегия
- Тройное ограничение (“железный треугольник”)
- Управление эффективностью
- Правила и методология организационного проектирования проекта
- Методологии, связанные со спецификой бизнеса и/или окружения организации
- Модели организационного поведения, например, теория непредвиденных обстоятельств
- Теория изменений

**Умения и Навыки**

- Понимание контекста
- Системное мышление
- Ориентированность на результат
- Улучшения на основе внедрения (обобщения) усвоенных уроков
- Декомпозиция структур
- Анализ и синтез

**Ключевые показатели компетентности****Практика 1.1. Определяет, приоритизирует и анализирует критерии успешности проектов, программ и портфелей**

- Способен понять специфику конкретных проектов, программ, портфелей для корректного выбора факторов влияния, факторов успеха, критериев успешности.
- Понимает и может объяснить подходы к реализации проектов, программ и портфелей, принципы определения факторов влияния, факторов успеха и критериев успешности.
- Совместно с руководством проекта, программы или портфеля определяет, классифицирует, оценивает и приоритизирует значимые аспекты контекста.
- Выявляет и оценивает формальные и неформальные факторы успеха и критерии успешности, может объяснить их влияние на общий план проекта, программы, портфеля.
- Периодически анализирует и пересматривает важность факторов успеха и критериев успешности проекта, программы, портфеля и инициирует необходимые изменения.

**Практика 1.2. Анализирует извлеченные уроки и использует ранее полученный опыт**

- Накапливает усвоенные уроки, полученные в предыдущих проектах, программах и портфелях.
- Выявляет усвоенные уроки проекта, программы, портфеля и делится ими с заинтересованными сторонами.
- Проводит внутренний и внешний бенчмаркинг, выявляет и распространяет релевантный опыт.
- Организует и проводит анализ неудачных инициатив и практик для обоснования будущих решений.

**Практика 1.3. Определяет сложность проектов и программ для выбора подхода к реализации**

- Подбирает и адаптирует методы оценки сложности проекта или программы к их специфике.
- Помогает проектной команде определить уровень сложности и выявить аспекты, влияющие на сложность проекта или программы.
- Определяет и может объяснить, как воздействуют на сложность конкретные процессы, ограничения и результаты, а также конкретные внешние и внутренние факторы.
- Рекомендует меры по обеспечению управляемости проекта или программы с учетом сложности, консультирует руководителей проектов или программ.

**Практика 1.4. Формирует видение программы и стратегию изменений**

- Совместно с заинтересованными сторонами формирует видение программы, учитывая позиции заинтересованных сторон и другие внешние и внутренние факторы.
- Способствует признанию видения заинтересованными сторонами программы.
- Понимает различия между изменением, переходным периодом и трансформацией.
- Консультирует руководство программы по формированию стратегии изменений, необходимых для реализации программы.

**Практика 1.5. Выбирает и адаптирует общий подход к управлению проектами и программой**

- Понимает и может объяснить проектным командам и заинтересованным сторонам понятие общего подхода (концепции, стратегии) управления проектом или программой.
- Консультирует проектные команды по выбору подхода к реализации проекта или программы.
- Формирует и предлагает заинтересованным сторонам варианты общего плана проекта, программы или портфеля, объясняет его преимущества.
- Объясняет влияние выбранного подхода на вероятность успеха и эффективность, а также на команду проекта или программы и организацию работы.
- Отслеживает соблюдение принципов управления, заложенных в концепции проекта.
- Обновляет стратегию проекта или программы по мере возникновения изменений.

**Практика 1.6. Формирует стратегию и архитектуру выполнения программы и предоставления результатов и конечных выгод**

- Совместно с командой управления программы формирует стратегию и архитектуру выполнения программы, определяющую результаты, высокоуровневый план и компоненты, бизнес-правила и принципы управления, контролирует соблюдение заложенных принципов.
- Совместно с руководством программы определяет сроки предоставления конечных результатов и получения выгод.
- Формирует принципы разделения программы на этапы (стадии, фазы или транши), формирует стратегию предоставления результатов с учетом рисков и возможностей.

**Практика 1.7. Вносит необходимые изменения в общий план проекта, программы, портфеля и в ход их реализации**

- Организует периодический пересмотр факторов успеха, критериев успешности и подхода к реализации проекта, программы, портфеля.
- Организует периодический пересмотр архитектуры программы и ее компонентов.
- Анализирует сбалансированность и ритм исполнения проекта, программы, портфеля.
- Иницирует необходимые изменения в общем плане проекта, программы или портфеля, поясняет причины изменений.

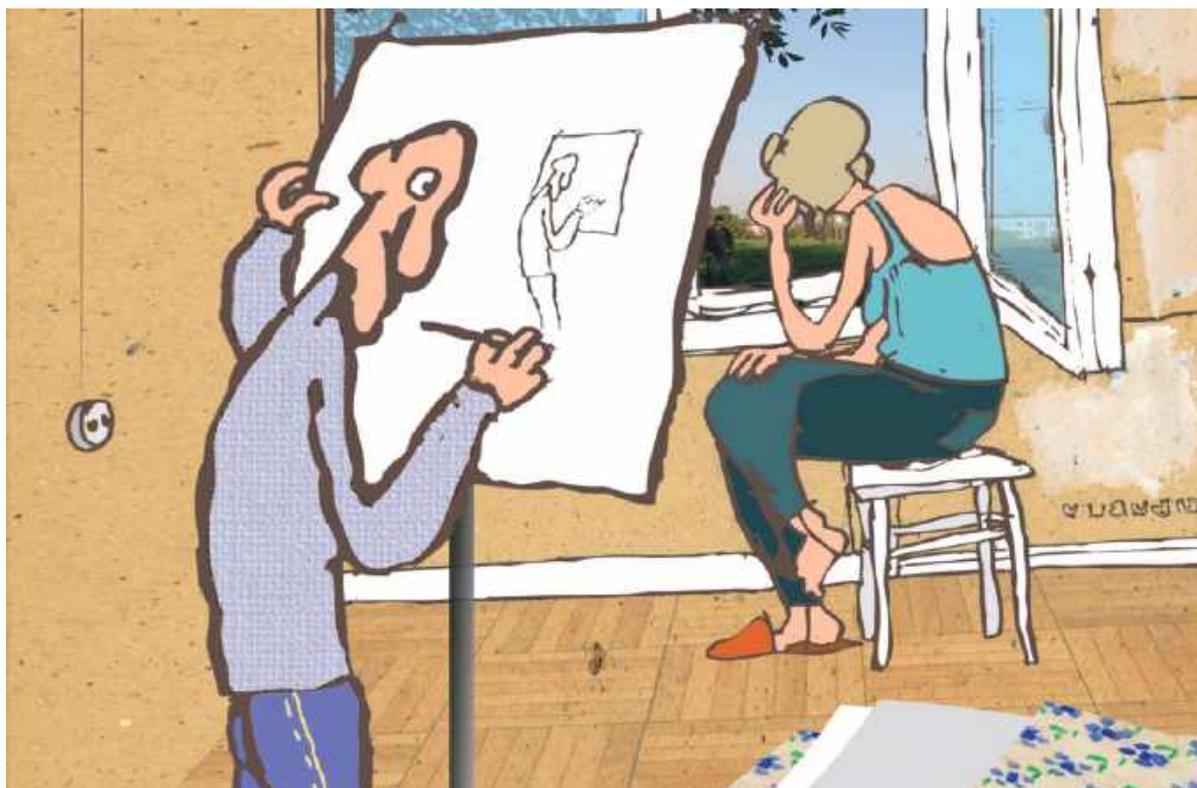
## Практика 2. Требования и цели

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу внести свой вклад в установление взаимосвязи между тем, чего хотят достичь организация и другие заинтересованные стороны, и тем, чего собирается достичь проект, программа или портфель.

### Описание

ОУП помогает определять и развивать иерархии целей, например, предоставляя структурированный подход к определению, уточнению и расстановке приоритетов целей с учетом стратегических задач организации. ОУП играет активную роль в выявлении и анализе потребностей и требований заинтересованных сторон, а также в выявлении ключевых заинтересованных сторон и понимании их потребностей. ОУП также играет важную консультативную роль при определении приоритетов и принятии решений относительно требований и критериев приемлемости. Например, ОУП может предложить структурированный процесс определения приоритетов требований на основе их срочности, важности и влияния на проект. ОУП может также предоставить рекомендации и шаблоны, которые помогут заинтересованным сторонам определить четкие и измеримые критерии приемлемости для подтверждения результатов. Кроме того, ОУП участвует в регулярном отслеживании взаимного соответствия целей организации и утвержденных целей проектов, программ и портфелей в меняющемся контексте.



### Знания

- Временная и постоянная организация
- Ожидания, потребности и требования
- Устав проекта
- Спонсор / куратор (владелец) проекта
- Соответствие результата проекта его предназначению и применению

- Управление ценностью
- Критерии приемки
- Составление карты выгод
- Анализ целей
- Определение стратегии

#### **Умения и Навыки**

- Разработка корпоративной стратегии
- Взаимодействие с заинтересованными сторонами
- Приобретение знаний
- Фасилитация рабочих встреч
- Проведение интервью
- Формулирование целей (например, методология SMART)
- Синтез и определение приоритетов
- Сбор и анализ обратной связи

### **Ключевые показатели компетентности**

#### **Практика 2.1. Определяет и развивает иерархию целей проектов, программ, портфелей**

- Понимает и может объяснить принципы формирования корпоративных стратегий и целей, методы каскадирования стратегии организации на уровень проектов, программ, портфелей.
- Участвует в выборе приоритетных целей организации для их реализации в проекте, программе, портфеле, а также в согласовании целей разного уровня между собой.
- Поддерживает процессы разделения выбранных целей на краткосрочные и долгосрочные.
- Организует коммуникации с заинтересованными сторонами для согласования целей проекта, программы, портфеля.
- Участвует в определении приоритетов согласованных целей в соответствии с приоритетами целей организации.
- Поддерживает процесс регулярной актуализации целей проекта, программы, портфеля с учетом изменений в стратегии организации.

#### **Практика 2.2. Определяет выгоды программы, формирует стратегию реализации выгод программы**

- Совместно с руководством программы определяет (в том числе в количественном выражении) выгоды программы, их связи с целями и между собой.
- Организует коммуникации с заинтересованными сторонами для согласования выгод программы.
- Помогает проектной команде декомпозировать выгоды и определить ответственных внутри организации.
- Консультирует проектные команды по использованию различных подходов для формирования стратегии реализации выгод («сверху вниз», «снизу вверх»).
- Использует графические форматы, а также разбиение программы на этапы (стадии / фазы или транши) для организации эффективных коммуникаций по вопросам выгод.
- Поддерживает процесс регулярной актуализации стратегии и планов реализации выгод программы с учетом изменений в стратегии организации и планов смежных программ и проектов.

#### **Практика 2.3. Определяет компоненты программы, организует мониторинг достижения выгод**

- Совместно с руководством программы определяет ее специфические компоненты (проекты и операционные активности) и их содержание.

- Помогает проектным командам установить взаимозависимости между компонентами программы и их результатами.
- Консультирует проектные команды по вопросам выбора критериев успешности проектов и операционных процессов программы, методам измерения полученных выгод, в том числе с использованием предыдущего опыта.
- Организует измерения и контролирует получение выгод, верифицирует отчеты для ключевых заинтересованных сторон.
- Поддерживает процесс регулярной актуализации состава компонентов и их результатов с учетом изменений в стратегии реализации выгод программы.

**Практика 2.4. Идентифицирует и анализирует потребности и требования заинтересованных сторон проекта, программы**

- Понимает и может объяснить различия между потребностями (интересами), ожиданиями и требованиями.
- Совместно с проектной командой идентифицирует и документирует потребности и требования заинтересованных сторон.
- Помогает проектной команде определить способы контроля соответствия получаемых результатов требованиям, в том числе с учетом изменений требований и контекста.
- Организует коммуникации проектной команды с заинтересованными сторонами в процессе анализа требований.

**Практика 2.5. Определяет приоритеты требований, разрабатывает критерии приемлемости результатов**

- Участвует в определении порядка приоритизации потребностей и требований заинтересованных сторон, организует их документирование и согласование.
- Помогает команде проекта сформировать критерии приемки результатов проекта, основанные на соответствии результатов требованиям.
- Совместно с руководством проекта регулярно актуализирует требования с учетом потребностей заинтересованных сторон, инициирует адаптацию целей и результатов проекта, программы, портфеля к изменениям.

## Практика 3. Содержание

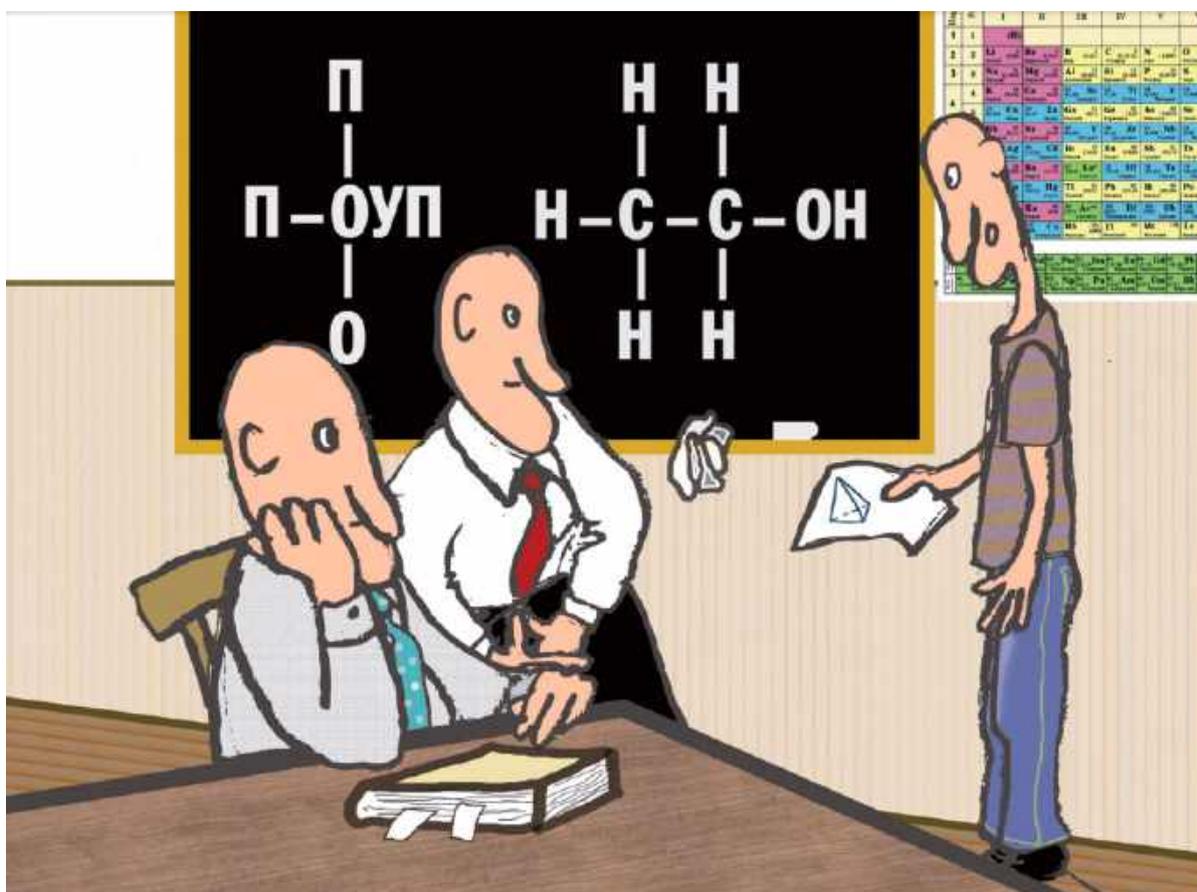
### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу внести свой вклад в понимание того, каковы границы проекта, программы или портфеля, обеспечивать управление ими и понимание того, как содержание и управленческие решения влияют друг на друга.

### Описание

ОУП оказывает поддержку в выявлении и определении конечных результатов. Это включает в себя анализ целей и их воплощение в осязаемые результаты, которые должен принести проект, или выгоды, ожидаемые от программы или портфеля. ОУП играет активную роль в определении содержания и управлении им, в обеспечении уверенности в его реалистичности и достижимости.

Сотрудник ОУП помогает определить работы, ресурсы и график, необходимые для достижения целей. Кроме того, ОУП оказывает поддержку проектным командам в выявлении, определении и структурировании пакетов работ. ОУП определяет правила построения подробной структуры, предусматривающей разбиение элементов (задач) на более мелкие, управляемые блоки. ОУП также отслеживает ход выполнения пакетов работ, внося свой вклад в их эффективное и результативное выполнение.



### Знания

- Управление конфигурацией
- Иерархические и неиерархические структуры
- Планирование пакетов работ
- Определение содержания проекта (с определением того, что не входит в содержание проекта)

- Методы определения содержания, например, метод сценариев использования или метод аналогов
- “Расползание” содержания
- Ограничения
- Методы проектирования и контроля результатов
- Структурная декомпозиция работ
- Структурная декомпозиция продукта
- Пакеты работ
- Словарь структурной декомпозиции работ
- Выгоды программы

#### **Умения и Навыки**

- Конфигурация содержания
- Определение приоритетов
- Построение структурной декомпозиции работ
- Построение структурной декомпозиции продукта
- Использование словаря структурной декомпозиции работ
- “Гибкая” разработка
- Сбор и анализ обратной связи

### **Ключевые показатели компетентности**

#### **Практика 3.1. Определяет содержание и результаты проекта, программы, портфеля**

- Понимает и может объяснить различия между целями, выгодами и результатами, знает и применяет методы декомпозиции целей.
- Участвует в определении содержания портфеля и его распределения между компонентами (программами, проектами), помогает установить четкие границы и наладить взаимодействие внутри портфеля и с другими портфелями.
- Участвует в определении конечных результатов и выгод программы, в прояснении и балансировании ожиданий заинтересованных сторон.
- Помогает проектной команде определить цели и результаты проекта, обеспечить их систематизацию, полноту и согласованность с целями и результатами программы и смежных проектов.

#### **Практика 3.2. Структурирует содержание проекта, программы**

- Понимает и может объяснить принципы определения содержания и границ проекта или программы с учетом их предметной и организационной специфики.
- Знает и применяет методы структурирования содержания, понимает и может объяснить их различия и преимущества.
- Консультирует проектную команду по выбору методов структурирования содержания с учетом подхода к управлению проектом (последовательный или итеративный).
- Разъясняет, в каких случаях при использовании итеративного подхода к реализации проекта может не требоваться детальная структурная декомпозиция работ.
- Помогает проектной команде структурировать содержание программы и распределить его между компонентами (проектами), контролирует полноту покрытия содержания программы.

#### **Практика 3.3. Определяет пакеты работ проекта**

- Предлагает подход к определению пакетов работ с учетом специфики проекта.
- Совместно с проектной командой структурирует содержание проекта, определяет пакеты работ и элементарные работы, в том числе с использованием предыдущего опыта.
- Объясняет преимущества и ограничения сформированной структурной декомпозиции работ.

**Практика 3.4. Создает и поддерживает конфигурацию содержания проекта, программы, портфеля**

- Понимает и может объяснить проектным командам пользу управления конфигурацией содержания.
- Участвует в распределении ролей и ответственности за управление содержанием в компонентах проекта, программы, портфеля.
- Совместно с проектной командой адаптирует стандартные процессы организации по управлению содержанием к особенностям проекта, программы и подходу к выполнению (последовательному или итеративному).
- Контролирует соответствие конфигурации содержания особенностям общего подхода к выполнению программы или проекта (последовательного или итеративного).
- Поддерживает процесс регулярной актуализации содержания с учетом изменений в контексте для сохранения ценности проекта, программы, портфеля.

## Практика 4. Сроки

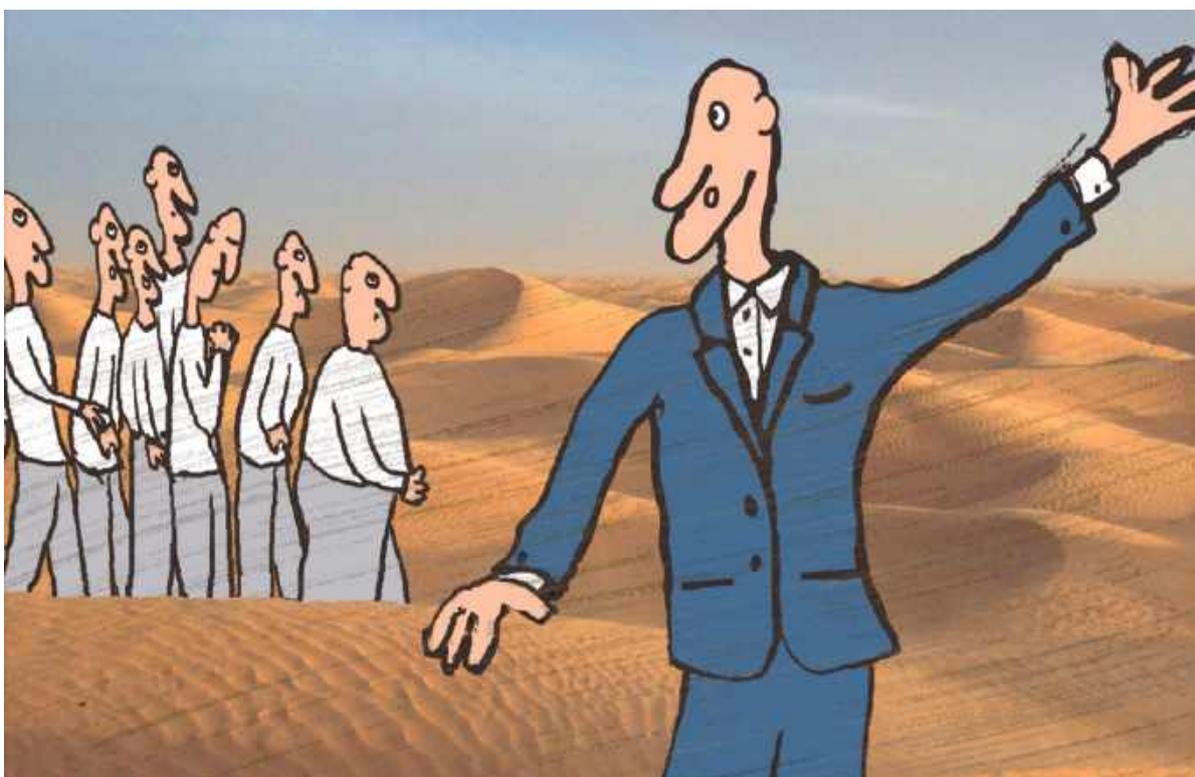
### Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен определять последовательность, оптимизировать, отслеживать и контролировать продолжительность и сроки реализации всех компонентов плана, необходимых для своевременного получения согласованных результатов проектов и запланированных выгод программ с учетом их влияния на характеристики портфеля(ей).

### Описание

Цель календарного планирования – определить, какие работы (действия) и когда необходимо реализовать, чтобы выполнение проекта (программы) было оптимальным по времени. ОУП содействует процессу планирования сроков проектов, программ, портфелей и их поэтапному выполнению. Сотрудник ОУП осуществляет поддержку проектных команд в определении всех работ (действий), необходимых для выполнения проектов, а также в оценке их трудозатрат и длительности. Сотрудник ОУП консультирует участников проектов, программ и портфелей при принятии решений по планированию сроков и их поэтапной реализации. Он помогает определить и проанализировать различные сценарии реализации конкретного проекта или программы и выявить потенциальные риски и зависимости для каждого сценария.

Сотрудник ОУП предоставляет рекомендации по определению и включению в календарные планы вех (контрольных точек) и оптимальному разделению проекта или программы на этапы (фазы / стадии / транши). Кроме того, сотрудник ОУП участвует в мониторинге и контроле выполнения проектов и программ в соответствии с их графиками. ОУП регулярно формирует отчеты о выполнении проектов или программ для проектных команд и других заинтересованных сторон. При выявлении отклонений от графиков ОУП помогает проанализировать причины и разработать возможные корректирующие меры, следит за тем, чтобы графики регулярно обновлялись. ОУП консультирует проектные команды по внесению в график корректировок, позволяющих минимизировать задержки и негативное влияние на другие проекты и программы.



## **Знания**

- Типы планирования
- Методы оценки и прогнозирования
- Выравнивание
- Построение дорожных карт
- Методы календарного планирования, например, диаграмма Ганта, Канбан-доска
- Инкрементальное планирование
- Назначение ресурсов
- Анализ сетевых диаграмм
- Базовые планы
- Планирование по методу критического пути
- Планирование по методу критической цепи
- Сжатие расписания
- Планирование по фиксированным временным периодам (тайм-боксинг)
- Фазы / стадии / этапы проекта и программы
- Транши программы
- Вехи (Контрольные точки)
- Ускоренное моделирование и создание прототипов
- Спиральная / итеративная/ гибкая разработка
- Анализ трендов и анализ чувствительности

## **Умения и навыки**

- Определяет работы (действия) в составе пакетов работ
- Определяет логические зависимости между работами и компонентами
- Определяет последовательность реализации компонентов плана с учетом внешних зависимостей
- Проводит оценку длительности и необходимых ресурсов работ (действий)
- Предлагает и объясняет логику построения дорожной карты

## **Ключевые показатели компетентности**

### **Практика 4.1. Определяет временные рамки портфелей и программ**

- Понимает и может объяснить разницу между циклом принятия решений в портфеле, дорожной картой программы и календарным планом проекта.
- Совместно с руководством портфеля определяет цикл принятия решений, ключевые точки принятия решений по компонентам портфеля (проектам и программам).
- Помогает проектным командам установить зависимости между компонентами портфеля (проектами и программами), контролирует их актуальность.
- Совместно с руководством программы разделяет компоненты программы на очереди для формирования траншей, определяет связи и зависимости внутри траншей.
- Поддерживает процесс регулярной актуализации дорожной карты к изменениям в содержании.

### **Практика 4.3. Управляет очередями, этапами и траншами программы**

- Понимает и объясняет пользу и специфику очередности этапов и траншей.
- Способен понять специфику программы для корректного выделения траншей.
- Организует контроль согласованности компонентов транша по результатам.
- Оценивает темп реализации проектов и его достаточность для своевременного получения выгод программы.
- Помогает команде программы проанализировать уроки завершеного этапа и влияние сложившегося поля сил заинтересованных сторон.
- Организует адаптацию дорожной карты программы с учетом изменения контекста, ее согласование и запуск очередного транша.

**Практика 4.4. Определяет работы, необходимые для реализации проекта, их трудоемкость и длительность**

- Консультирует проектные команды по определению работ (действий), необходимых для получения результатов проекта, в том числе с использованием иерархической (структурной) декомпозиции работ.
- Консультирует проектные команды по выбору адекватных методов оценки трудоемкости и длительности работ.
- Помогает проектным командам определить необходимые типы и количество ресурсов, учесть количество и качество доступных ресурсов.
- Поддерживает коммуникации проектных команд с владельцами ресурсов.
- Контролирует корректность расчетов трудоемкости и длительности работ.

**Практика 4.5. Выбирает подход к формированию календарного плана проекта, определению этапов и траншей программы**

- Знает и предлагает командам подходящие методы и техники планирования проекта с учетом его специфики.
- Совместно с проектной командой определяет этапы (фазы / стадии / транши) проекта и программы.
- Оценивает влияние неопределенности на сроки, процессы планирования и контроля проекта, предлагает проектным командам способы минимизации негативных последствий.

**Практика 4.6. Определяет последовательность работ проекта и создает календарный план (расписание) проекта**

- Совместно с проектной командой определяет последовательность выполнения работ проекта.
- Консультирует команды и участвует в определении зависимостей между работами и пакетами работ проекта.
- Консультирует проектную команду и участвует в расчете критического пути.
- Помогает проектной команде выровнять загрузку ресурсов и сформировать расписание проекта, в том числе с использованием предыдущего опыта.

**Практика 4.7. Отслеживает прогресс проекта и вносит необходимые изменения в календарный план**

- Знает, когда и как использовать различные методы и системы контроля расписания, рекомендует их проектным командам.
- Способен оценить влияние на проект различных дестабилизирующих факторов, выделить из них наиболее критичные, предложить изменения в расписании (в том числе резервы) и обосновать их необходимость.
- Поддерживает процессы мониторинга и контроля хода выполнения работ, освоенного объема, готовности результатов программы или проекта относительно базового плана.

## Практика 5. Организация и информация

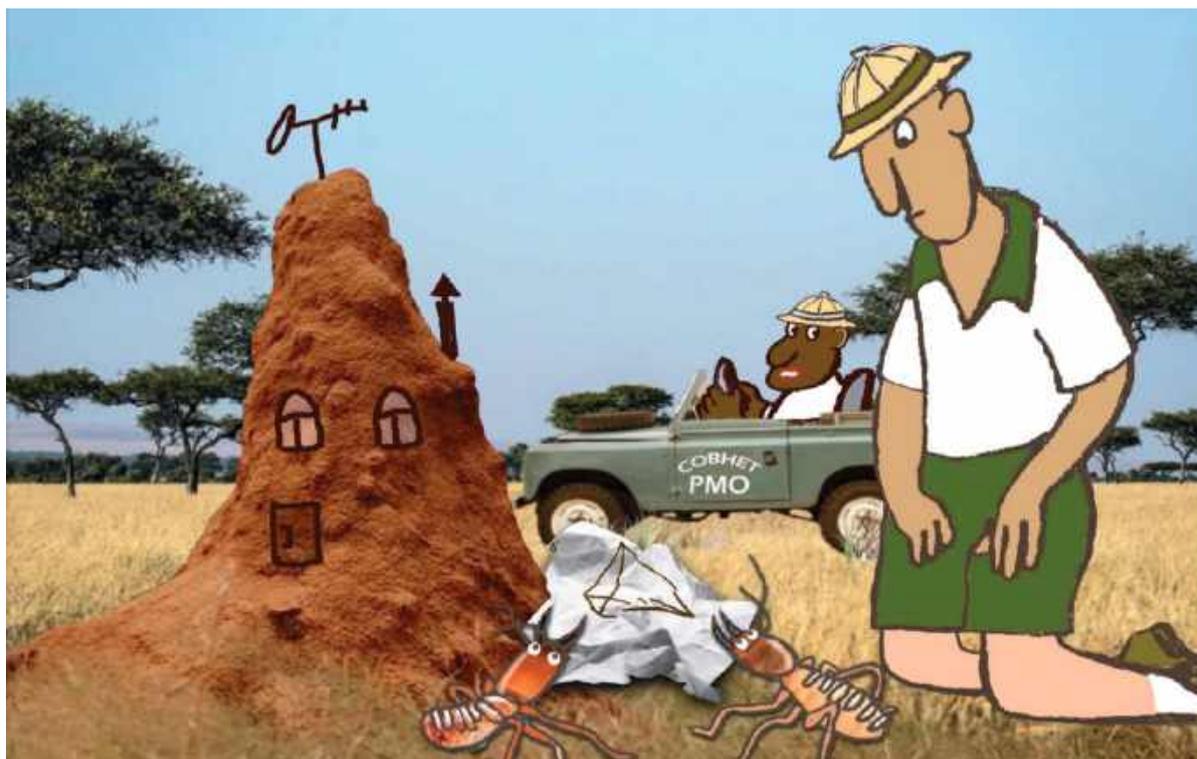
### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу вносить свой вклад в создание высокоэффективной проектной команды для реализации портфеля, программы или проекта, в том числе в определение ее структуры и коммуникационных процессов, связывающих ее элементы.

### Описание

ОУП играет ключевую роль в эффективном управлении информацией и документацией в рамках проектной деятельности организации. ОУП разрабатывает и контролирует соблюдение общих корпоративных стандартов в управлении информацией и документацией, процедур и рекомендаций по созданию, хранению, совместному использованию и защите документов, а также управлению контролем версий и правами доступа.

ОУП консультирует проектные команды по построению систем управления информацией и документацией для конкретных портфелей, программ, проектов с учетом их особенностей. Для этого, в частности, выявляются различные заинтересованные стороны, вовлеченные в процессы управления информацией и документацией, а также определяется их ответственность за управление, создание, обновление, распространение и архивирование информации и документации. ОУП также контролирует соблюдение требований к документации и обеспечивает контроль качества, чтобы информация оставалась единообразной, точной и доступной на протяжении всего жизненного цикла программы или проекта.



### Знания

- Организационные модели
- Руководящие структуры
- Иерархическая структура работ как основа для организации проекта
- Системы управления документами
- Системы ведения информации и документации
- План обмена информацией

- Нормативные требования
- Информационная безопасность
- Способы организации управления проектной деятельностью

### **Умения и Навыки**

- Вовлечение / убеждение других
- Управление трудовыми ресурсами организации
- Делегирование задач
- Управление взаимодействием проектной команды с другими частями организации
- Работа с программными средствами управления портфелями, программами и проектами, установленными в ОУП
- Технология подготовки официальных документов
- Планирование управления информацией

## **Ключевые показатели компетентности**

### **Практика 5.1. Формирует и поддерживает принципы и правила руководства проектом, программой, портфелем**

- Знает и может объяснить различные методы руководства и принципы построения руководящих структур проектов, программ, портфелей.
- Понимает и может объяснить различия между руководящими ролями и структурами, такими как спонсор / куратор, руководитель проекта или программы, управляющий комитет, линейный менеджер, менеджер изменений, ресурсный менеджер и т. д.
- Помогает формализовать риски несоответствия ожиданиям заинтересованных сторон вследствие некорректного формирования руководящих структур, знает и может объяснить способы снижения этих рисков.
- Анализирует изменения в полномочиях и ролях заинтересованных сторон, предлагает решения по адаптации руководящих структур портфелей, программ и проектов к этим изменениям.

### **Практика 5.2. Оценивает и определяет потребности заинтересованных сторон проекта, программы, портфеля в документации и информации**

- Формирует перечень типовых потребностей заинтересованных сторон проектов, программ, портфелей в документации и информации, соответствующий особенностям проектной деятельности организации.
- Совместно с проектными командами оценивает и документирует потребности заинтересованных сторон в информации и документации в рамках проекта, программы или портфеля.
- Помогает проектным командам определить способы коммуникаций, соответствующие формальным и неформальным потребностям заинтересованных сторон.
- Консультирует проектные команды по выявлению характеристик проекта, влияющих на эффективность коммуникаций и их способность удовлетворить информационные потребности заинтересованных сторон.

### **Практика 5.3. Определяет организационную структуру, роли и обязанности в проекте, программе, портфеле**

- Совместно с проектной командой разрабатывает структуру руководства проектом, программой или портфелем, в том числе с учетом предыдущего опыта.
- Консультирует проектные команды по распределению ответственности и обязанностей ключевого проектного персонала.
- Помогает проектной команде определить связи и механизмы взаимодействия с руководством организации.

- Понимает, может выявить и объяснить различия между областями ответственности подразделений организации и проектных команд.
- Проектирует типовые структуры временных организаций (проекта, программы, портфеля), соответствующие особенностям организации, развивает их с учетом обратной связи от проектных команд и постоянных подразделений.

**Практика 5.4. Формирует инфраструктуру, процессы и системы обмена информацией**

- Знает регламенты организации по информированию и документированию, может их адаптировать к особенностям проекта, программы, портфеля.
- Помогает проектным командам и заинтересованным сторонам снизить объем избыточной информации.
- Предлагает различные форматы проведения встреч и объясняет их преимущества.
- Совместно с проектной командой формирует и обосновывает требования к инфраструктуре и системам коммуникаций, включая информационную безопасность, юридическую значимость, оперативность, целостность и актуальность информации.
- Совместно с техническими службами и проектной командой организует развертывание инфраструктуры и систем коммуникаций проекта, программы, портфеля.
- Осуществляет ведение архива документации и обеспечивает целостность, актуальность и конфиденциальность информации проекта, программы, портфеля.
- Устанавливает и контролирует механизмы планирования и контроля обмена информацией в проекте, программе, портфеле (например, документирование ключевых решений).

**Практика 5.5. Внедряет, контролирует и поддерживает организационную структуру проекта, программы, портфеля**

- Поддерживает процесс формирования организационной структуры проекта, программы, портфеля.
- Поддерживает процесс формирования проектных команд, знает и предлагает способы повышения эффективности использования ресурсов организации.
- Контролирует и анализирует эффективность проектной команды и корректность исполнения ролевых обязанностей.
- Поддерживает процесс адаптации организационной и ролевой структуры проектной команды к изменяющемуся контексту.

## Практика 6. Качество

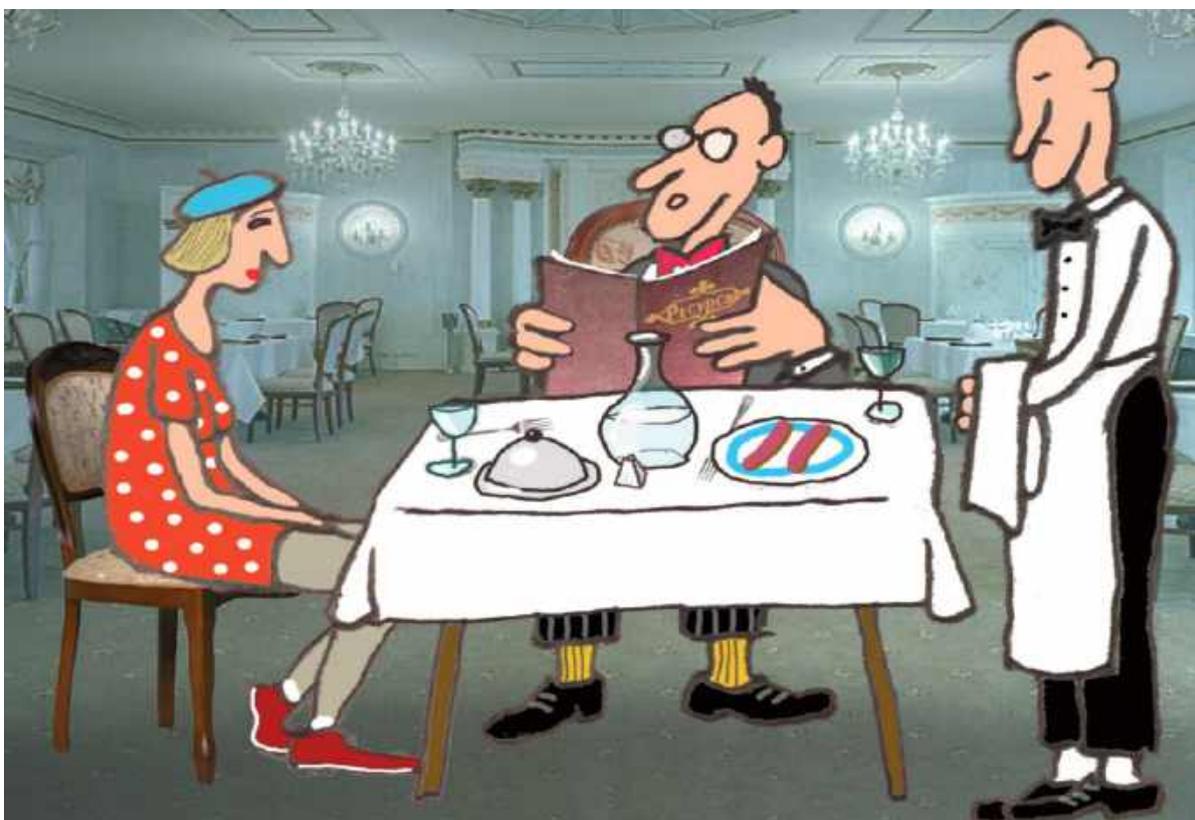
### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу внести свой вклад в установление и управление качеством предоставляемой услуги / продукта и в управление процессом ее / его предоставления, а также признать высокую ценность качества как инструмента для управления реализацией выгод.

### Описание

ОУП играет важную роль в мониторинге качества проектов и программ. Сотрудник ОУП помогает составлять и контролировать планы управления качеством, а также отвечает за обновления этих планов на протяжении всего жизненного цикла проектов и программ. Регулярный анализ проектов, программ и их конечных результатов необходим, чтобы убедиться, что они по-прежнему соответствуют требованиям планов управления качеством. Это включает мониторинг показателей эффективности для выявления любых отклонений или недостатков и предложения корректирующих действий. На протяжении всего проекта сотрудник ОУП обеспечивает качество в рамках проекта или программы.

В задачи ОУП входит также разработка и внедрение процессов и процедур обеспечения качества управления, обеспечение соответствия стандартам и передовой практике, а также продвижение культуры постоянного совершенствования в проектных командах.



### Знания

- Валидация и верификация
- Инструменты управления процессами обеспечения качества, например, бережливое производство, шесть сигм, кайдзен
- Управление качеством продуктов и процессов
- Стоимость качества
- Стандарты по управлению качеством, например, всеобщее управление качеством, модель Европейского фонда управления качеством, теория ограничений, цикл Деминга

- Инструменты анализа качества в организации
- Стандартные рабочие процедуры
- Внедрение политик
- Тест-дизайн
- Использование показателей
- Методы и техники инспектирования
- Тестирование, основанное на анализе рисков
- Техники тестирования, в том числе, например, автоматизированное тестирование
- Непрерывная интеграция
- Применение программного обеспечения для проведения тестов и выявления дефектов
- Корректирующие и предупреждающие действия

#### **Умения и Навыки**

- Анализ воздействия управления качеством на проекты и людей
- Внедрение стандартов, охватывающих процессы и персонал
- Адаптация стандартов качества
- Коррекция поведения людей и групп с помощью различных методов вмешательства
- Разработка и выполнение плана обеспечения качества
- Выполнение действий по обеспечению качества
- Выполнение аудита качества и интерпретация его результатов
- Создание планов тестирования
- Системное (концептуальное) видение
- Сбор и анализ обратной связи

### **Ключевые показатели компетентности**

#### **Практика 6.1. Разрабатывает, отслеживает исполнение и обновляет планы управления качеством в проектах и программах**

- Участвует в разработке и отслеживании выполнения планов управления качеством.
- Консультирует проектные команды в выборе целей по качеству, соответствующих специфике проекта или программы.
- Помогает проектным командам обеспечить согласованность целей и планов управления качеством проектов, объединенных в программы или портфели.
- Предлагает показатели для оценки выполнения целей по качеству, помогает проектным командам применять их в проектах и программах.
- Обосновывает и описывает разные типы инструментов, техник и процедур достижения целей по качеству.
- Понимает, как согласовать действия по управлению качеством с остальными действиями по проекту, программе, портфелю; может объяснить это проектным командам, в том числе с использованием предыдущего опыта.

#### **Практика 6.2. Анализирует проекты, программы и их результаты на соответствие требованиям планов управления качеством**

- Знает и разъясняет различные способы анализа качества процессов и результатов проекта или программы.
- Способен понять специфику конкретных проектов, программ, портфелей для корректного выбора методов управления качеством.
- Знает и разъясняет ключевые элементы, обеспечивающие эффективность и результативность анализа качества проекта или программы.
- Совместно с проектной командой организует информирование заинтересованных сторон о целях по качеству в проекте или программе.
- Знает и разъясняет причины, по которым необходимо провести аудит качества проекта или программы.

- Совместно с командой управления проекта или программы инициирует и организует проведение аудита качества проекта или программы.
- Участвует в проведении аудита качества как эксперт по управлению проектами, программами, портфелями.
- Анализирует результаты аудита качества в проекте или программе, предлагает корректирующие меры для исправления ситуации.

**Практика 6.3. Верифицирует достижение целей по качеству программ и проектов, рекомендует необходимые корректирующие и/или предупреждающие действия**

- Помогает проектным командам определить результаты процесса верификации достижения целей по качеству, в том числе опираясь на предыдущий опыт.
- Совместно с проектной командой документирует и разъясняет заинтересованным сторонам содержание и результаты анализа основных причин выявленных дефектов.
- Понимает процесс и цели экспертной оценки, организует его в случае необходимости.
- Организует и участвует в верификации результатов, подготовке рекомендаций по корректирующим действиям и запросов на изменения.
- Поддерживает коммуникации по согласованию предпочтительных и рекомендуемых корректирующих действий, а также запросов на изменения.
- Следит за достаточностью и стоимостью мер по обеспечению качества, препятствуя появлению чрезмерно дорогих (“золотых”) проектов.

**Практика 6.4. Планирует и организует валидацию результатов проекта**

- Понимает и может объяснить различия между верификацией и валидацией.
- Совместно с проектными командами определяет и документирует цели по качеству различных типов, для которых можно применять валидацию качества.
- Совместно с проектной командой организует валидацию результатов проекта.
- Организует и контролирует подтверждение результатов валидации от заказчика, включая согласование условий приемки.

**Практика 6.5. Поддерживает обеспечение качества на протяжении проекта, программы портфеля**

- Организует обсуждение и адаптацию корпоративных процессов управления качеством к специфике проекта, программы, портфеля.
- Помогает проектным командам внедрять процессы управления качеством при реализации проекта, программы, портфеля.
- Анализирует эффективность процессов управления качеством и стоимость качества, предлагает улучшения в случае необходимости.
- Организует взаимодействие со службой закупок и поставщиками для обеспечения эффективного взаимодействия с их системами качества.
- Обеспечивает осведомленность участников и заинтересованных сторон о требуемом уровне качества в проекте, программе, портфеле.
- Регулярно оценивает уровень информированности участников и заинтересованных сторон о требуемом уровне качества, предлагает корректирующие действия в случае необходимости.
- Организует и проводит обзоры качества после завершения проекта, программы и адресно передает проектным командам извлеченные уроки и лучшие практики.

## Практика 7. Финансы

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу внести свой вклад в обеспечение того, чтобы проекту в любое время предоставлялось достаточное количество финансовых ресурсов, чтобы финансовые цели проекта могли быть достигнуты, и чтобы финансовое состояние отслеживалось, сообщалось и надлежащим образом использовалось для эффективного управления финансовыми ресурсами.

### Описание

ОУП играет решающую роль в управлении затратами и финансовыми потребностями проектов. При оценке стоимости проекта ОУП поддерживает команду проекта, программы, портфеля в определении и количественной оценке всех ожидаемых затрат, включая персонал, материалы и внешние услуги. ОУП является одним из ключевых участников в процессах подготовки бюджета и обеспечения финансирования проекта, программы, портфеля. Совместно с проектной командой, заказчиками и спонсорами ОУП работает с заинтересованными сторонами для обеспечения необходимого финансирования, включая определение источников финансирования, подготовку бизнес-обоснований и получение одобрения требуемого бюджета.

ОУП постоянно отслеживает финансовые показатели проекта, чтобы выявлять и исправлять отклонения от плана. ОУП может выступать в качестве координатора финансовой информации и отчетности для заинтересованных сторон. Эффективно выполняя эти функции, ОУП помогает оптимизировать процессы планирования бюджета и контроля затрат, чтобы в конечном счете добиться финансового успеха проекта, программы или портфеля.



### Знания

- Основы бухгалтерского учета (движение денежных средств, план счетов, структура издержек)
- Методы оценки стоимости: метод экспертных оценок (одним экспертом или несколькими – метод Дельфи), исторические данные, аналоги, модели оценки по трудоемкости

(например, СОСОМО), параметрические оценки (метод функциональных точек), оценка по трем точкам

- Техники подсчета стоимости: прямое исчисление, косвенное исчисление, исчисление себестоимости по работам и т. п.
- Проектирование под заданную стоимость / целевое управление затратами (таргет-костинг)
- Процессы управления стоимостью и руководство управлением стоимостью
- Методы мониторинга и контроля расходов
- Показатели эффективности (освоенный объем)
- Стандарты финансовой отчетности
- Методы прогнозирования (линейный, параметрический анализ)
- Варианты финансирования
- Источники фондирования (внутреннего финансирования)
- Концепции и термины финансового управления, в том числе движение денежных средств, коэффициент финансового рычага, окупаемость инвестиций, коэффициент окупаемости и т. д.
- Ситуационный подход в управлении
- Соответствующие нормы, соглашения, законы и правила, в том числе по налогообложению, валютному обмену, региональные или двусторонние торговые соглашения, условия международной торговли, решения Всемирной торговой организации и т. д.
- Стоимость процессов

### Умения и Навыки

- Умеет убеждать / вести переговоры со спонсорами
- Владеет техниками сценарного планирования
- Понимает, как получать и интерпретировать информацию по фактическим затратам
- Создает финансовые прогнозы и модели
- Имеет навыки письменного изложения
- Обладает навыками презентации
- Понимает финансовые отчеты
- Интерпретирует финансовые данные и идентифицирует тренды
- Анализирует подход к управлению финансами
- Формирует бюджет проекта
- Создает модель оценки затрат ресурсов в проекте
- Руководит разработкой и утверждает стратегию и планы управления стоимостью
- Разрабатывает и поддерживает системы управления стоимостью
- Проводит анализ, оценивает варианты и реагирует на изменения стоимости проекта

### Ключевые показатели компетентности

#### Практика 7.1. Определяет процессы подготовки стратегии финансирования и бюджета портфеля, программы, проекта

- Способен понять предметную специфику конкретных проектов (программ) для корректного выбора методов оценки стоимости.
- Поддерживает процесс разработки бюджета портфеля на весь период его реализации (на год, на два года и т. д.).
- Поддерживает процесс формирования бюджетных сценариев с учетом текущего состава портфеля и его возможных будущих компонентов.
- Поддерживает процесс разработки и периодического пересмотра стратегии финансирования портфеля, программы или проекта, включая ответственность за обеспечение финансирования.
- Поддерживает процесс разработки и периодического пересмотра бюджета портфеля, программы или проекта.

- Организует взаимодействие с возможными инвесторами, спонсорами проекта и финансовой службой, поддерживает с ними тесные контакты, может организовать и вести переговоры относительно выделения финансирования.

**Практика 7.2. Оценивает затраты проекта, программы, портфеля**

- Совместно с проектными командами определяет структуру стоимости и категории затрат.
- Помогает проектным командам выбирать подходящую технику расчета стоимости.
- Консультирует проектные команды по определению целевых показателей по стоимости с учетом соответствующих стандартов или внутренних методик организации.

**Практика 7.3. Распределяет финансовые ресурсы программы с учетом потребностей компонентов и условий финансирования**

- Участвует в разработке стратегии распределения финансовых ресурсов программы.
- Поддерживает процесс распределения финансовых ресурсов между компонентами.
- Помогает руководству программы оценить возможные будущие потребности в финансировании.
- Предлагает планы снижения финансовых рисков при существенном превышении затрат в программе вследствие непредвиденных обстоятельств.

**Практика 7.4. Поддерживает формирование бюджета проекта, программы, портфеля**

- Помогает проектным командам в формировании бюджетного плана, в том числе с учетом финансирования, полученного в рамках портфеля.
- Совместно с финансовой службой консультирует проектные команды по формированию бюджетных сценариев с учетом финансирования различных статей затрат.
- Предлагает командам рекомендации по формированию резервов на риски и непредвиденные расходы.
- Совместно с проектными командами уточняет расходы с учетом сроков и объемов финансирования.
- Организует согласование окончательного бюджета проекта, программы, портфеля.

**Практика 7.5. Проектирует, создает и поддерживает систему управления финансами проекта, программы, портфеля**

- Организует обсуждения и адаптацию типовых процессов управления финансовыми ресурсами и финансовой отчетности к особенностям проекта, программы, портфеля.
- Консультирует руководство проекта, программы, портфеля по определению центров финансовой ответственности.
- Совместно с проектными командами адаптирует стандартные финансовые показатели к особенностям портфеля или программы, детализирует их до уровня проектов.
- Совместно с финансовой службой консультирует проектные команды по обеспечению соответствия статей затрат проекта, программы, портфеля требованиям учетной политики организации.
- Поддерживает процесс регулярного анализа эффективности использования финансовых ресурсов проекта, портфеля или программы, готовит предложения по их перераспределению.

**Практика 7.6. Отслеживает финансовые показатели проекта, программы или портфеля, выявляет и корректирует отклонения**

- Участвует в подготовке и анализе регулярной финансовой отчетности проекта, программы, портфеля.
- Может провести анализ финансовой ситуации в проекте, программе или портфеле, предложить ее интерпретацию.

- Совместно с финансовой службой консультирует проектные команды по использованию финансовых показателей для мониторинга и контроля, в том числе для формирования на их основе прогнозов по затратам проекта, предлагает рекомендации по корректировке бюджета.
- Контролирует расходы проекта, программы, портфеля; в случае превышения или экономии бюджета предлагает ответственным лицам корректирующий план.

## Практика 8. Ресурсы

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу внести свой вклад в обеспечение наличия необходимых ресурсов и их распределения по мере необходимости для достижения поставленных целей.

### Описание

Как менеджер ОУП вы можете участвовать в согласовании запросов на ресурсы и производственные мощности, в определении общих требований к ним, в приобретении, развертывании и мониторинге необходимых мощностей.

Кроме того, ОУП может участвовать в контроле достаточности ресурсов и инициации их перераспределения в рамках проекта, программы или портфеля, а также в консультировании по возможным корректирующим мерам, если это необходимо. Менеджер ОУП также отвечает за управление производительностью в рамках своего собственного ОУП.



### Знания

- Методы назначения ресурсов
- Оценка ресурсов
- Техники определения и расчета загрузки ресурсов
- Управление компетентностью
- Процессы закупок, концепции поставок и потребностей
- Обучение

### Умения и Навыки

- Планирование, назначение и управление ресурсами
- Идентификация и классификация различных способов работы
- Разработка матрицы навыков и умений, их идентификация и документирование пробелов у отдельных специалистов
- Определение приоритетов и назначение ресурсов при одновременном наличии нескольких приоритетных задач

## Ключевые показатели компетентности

### Практика 8.1. Разрабатывает стратегические планы ресурсов проекта, программы, портфеля

- Совместно с владельцами ресурсов и подразделением по управлению закупками, персоналом, финансами организует обсуждение и адаптацию типовых процессов управления ресурсами к особенностям проекта, программы, портфеля.
- Способен понять предметную специфику конкретных проектов (программ) для корректного выбора методов оценки и управления ресурсами.
- Консультирует проектные команды и участвует в идентификации требований к ресурсам, основываясь на прогнозах.
- Совместно с проектными командами и владельцами ресурсов организует сбор данных о существующих и доступных ресурсах.
- Анализирует возможности организации с точки зрения наличия необходимых ресурсов, идентифицирует тренды.
- Обеспечивает координацию стратегического плана ресурсов с другими процессами управления организации, портфеля или программы.

### Практика 8.2. Определяет качество и количество необходимых ресурсов

- Координирует работу проектных команд и владельцев ресурсов по описанию ресурсов, необходимых в проекте, программе или портфеле, консолидирует потребности и возможности.
- Поддерживает (инструментально и методически) разработку плана ресурсов программы или проекта, в том числе основываясь на результатах детального планирования проектов.
- Консультирует проектные команды по определению требований к навыкам и опыту, количества и качества ресурсов, необходимых проекту, программе, портфелю.
- В случае выявления дефицита трудовых ресурсов готовит предложения к плану развития кадрового состава организации, включая аутсорсинг.

### Практика 8.3. Определяет возможные источники и порядок выделения ресурсов

- Совместно с владельцами ресурсов и службой закупок определяет наилучшие источники необходимых ресурсов всех типов с учетом планируемого периода привлечения.
- Поддерживает процесс подготовки и согласования стратегии получения ресурсов.
- Участвует в подготовке решений “сделать или купить” и решений о привлечении внешних ресурсов.
- Организует разработку и оценку альтернативных вариантов получения ресурсов.
- Контролирует продуктивность взаимодействия проектных команд с поставщиками ресурсов.
- Организует и поддерживает переговоры относительно доступности ресурсов.

### Практика 8.4. Назначает и распределяет трудовые ресурсы в соответствии с потребностями проекта, программы или портфеля

- Контролирует соответствие назначений в проектные команды стратегическому плану ресурсов.
- Консультирует проектные команды по применению методов и инструментов формирования ресурсных планов.
- Идентифицирует и анализирует ресурсные конфликты проекта, программы или портфеля, предлагает проектным командам возможные варианты их разрешения.
- Поддерживает процессы ротации и адаптации новых сотрудников в проектах и программах.
- Предоставляет помощь в подборе и оценке кандидатов на руководящие роли в проектах и программах.

**Практика 8.5. Оценивает использование ресурсов и выполняет необходимые корректирующие действия**

- Совместно с проектными командами и подразделениями, ответственными за ресурсы всех типов, адаптирует правила контроля использования ресурсов с учетом специфики проекта или программы.
- Поддерживает процесс регулярной оценки использования ресурсов; в случае выявления ресурсного дефицита или излишков инициирует пересмотр ресурсных стратегий и планов проекта, программы, портфеля.
- Совместно с отделом по управлению персоналом ведет учет проектного персонала с достаточными деталями (навыки, опыт, доступность и пр.).
- Совместно с профильными службами ведет учет задействованных и требуемых в проектах и программах материальных и информационных ресурсов с достаточными деталями (стоимость, качество, доступность и пр.).
- Координирует и организует проведение мероприятий по развитию компетентности и навыков проектных команд.
- Выявляет и решает проблемы недостатка навыков вместе с членом команды, его линейным руководством и руководством проекта, программы, портфеля.
- Контролирует расходование ресурсов проекта, программы, портфеля с учетом прогнозов; в случае дефицита или экономии предлагает ответственным лицам корректирующий план.

## Практика 9. Закупки

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу внести свой вклад в получение максимальной отдачи от выбранных поставщиков или партнеров и, таким образом, обеспечить максимальную отдачу для покупателя и организации-заказчика.

### Описание

Успех проекта в значительной степени зависит от наличия людей и ресурсов. Закупки и аутсорсинг приобретают все большее значение в проектах и программах, поскольку все больше организаций концентрируются на своем основном бизнесе и все чаще для реализации проектов используют сторонние организации в роли поставщиков и подрядчиков. ОУП может участвовать во всем процессе закупок: выявлять потребности в закупках, запрашивать заявки, оценивать и выбирать поставщиков, вести переговоры и согласовывать контракты – все это в координации с ответственными руководителями и подразделением по закупкам (включая закупки в интересах деятельности ОУП). Наконец, ОУП может осуществлять административный надзор за правильным исполнением контрактов.



### Знания

- Стратегии поиска ресурсов
- Анализ “сделать или купить”
- Методологии развития поставщиков
- Политики, процедуры и практики организации в области совершения закупок
- Методы осуществления закупок (например, запрос о предоставлении информации, запрос на предложение, запрос котировок)
- Типы договоров (например, договор с фиксированной ценой, договор типа “время и материалы”, договор типа “издержки плюс фиксированное вознаграждение”)

- Процессы, методы и инструменты управления претензиями
- Процедуры и практики проведения тендеров
- Знание договорного законодательства
- Условия договоров
- Управление цепочкой поставок

#### **Умения и Навыки**

- Тактическое ноу-хау в сфере закупок
- Навыки проведения презентаций
- Администрирование договоров

### **Ключевые показатели компетентности**

#### **Практика 9.1. Согласовывает потребности, варианты и процессы закупок**

- Совместно со службой закупок и проектными командами разрабатывает стратегии закупок для портфеля, программы, проекта и адаптирует процессы закупок к нуждам проектов и программ.
- Помогает проектным командам сформировать процессы закупок проекта, программы, портфеля с учетом внутренних и внешних правил и ограничений.
- Помогает проектным командам определить основания (исходя из потребностей) для совершения закупок или поиска партнеров.
- Поддерживает процессы сбора необходимой информации для специалистов по закупкам.
- Совместно со службой закупок формирует консолидированный план закупок для портфеля или программы.
- Участвует в формировании тендерных документов и определении критериев выбора поставщиков, исходя из потребностей проекта, программы, портфеля.
- Поддерживает процессы и процедуры подготовки к осуществлению закупок.

#### **Практика 9.2. Участвует в оценке и выборе поставщиков и партнеров**

- Совместно со службой закупок организует запрос котировок (тендер), консультирует участников относительно шагов процесса отбора поставщиков, содержания тендерных документов и критериев отбора, в том числе с учетом прошлого опыта.
- В случае необходимости привлекает экспертов для оценки коммерческих предложений поставщиков, а также их возможностей и ограничений в отношении конкретных закупок.
- Совместно со службой закупок контролирует соответствие процесса выбора поставщиков формальным требованиям к проведению закупок (международным, национальным и отраслевым).
- Совместно с проектными командами оценивает специфику закупок проекта, портфеля или программы и предлагает модели партнерства (совместное предприятие, долгосрочное партнерство и т. д.).

#### **Практика 9.3. Участвует в обсуждении условий договоров для обеспечения их соответствия целям проекта, программы, портфеля**

- Совместно с проектными командами определяет ответственных за проведение переговоров и цели переговоров.
- Понимает различия между формами договоров и то, как их использование может повлиять на проект или программу.
- Помогает проектным командам выбрать формы и проанализировать условия договора и их влияние на проект, программу или портфель; привлекает экспертов в случае необходимости.
- Обеспечивает поддержку переговорных процессов с учетом особенностей предмета, участников и формата переговоров.

**Практика 9.4. Контролирует выполнение договоров, поддерживает решение проблем и, в случае необходимости, возмещение ущерба**

- Помогает проектным командам осуществлять мониторинг и контроль закупок в рамках портфеля, программы, проекта.
- Наблюдает за эффективностью выстроенных отношений с поставщиками, в случае необходимости предлагает ответственным лицам корректирующий план.
- При выявлении случаев несоблюдения условий договора предлагает корректирующие действия (договоренности, повторные переговоры и т. д.).
- При возникновении сложностей во время повторных переговоров инициирует привлечение профильных подразделений организации (юристов, специалистов по логистике, закупкам, финансам, управлению персоналом).
- Участвует в обсуждении спорных вопросов и в работе с претензиями со стороны поставщиков.
- Контролирует своевременность закрытия договоров в случае возникновения угрозы для проекта, программы, портфеля либо после выполнения всех обязательств сторон.
- Помогает проектным командам описать опыт взаимодействия с конкретными поставщиками проекта, программы или портфеля, способствует адресному доведению уроков.

## Практика 10. Планирование и контроль

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу внести свой вклад в установление и поддержание сбалансированного и комплексного взгляда на управление проектом, программой, портфелем. Поддержание сбалансированности, согласованности и производительности выполняемых работ имеет решающее значение для достижения согласованных результатов как в отдельных проектах, так и на уровне программ и портфелей.

### Описание

ОУП часто играет значимую роль в процессах запуска проектов, программ и портфелей, в том числе формируя описания и планы управления проектами, программами и портфелями, структуры управления и рабочие процедуры, выполняя необходимые настройки информационных систем. В процессах исполнения проектов, программ, портфелей ОУП вовлечен в формирование оценок, в мониторинг и подготовку отчетности о ходе работ, а также в выполнение административных работ по управлению договорами и финансированию.

Кроме того, ОУП часто участвует в подготовке статус-отчетов, таких как отчет об окончании этапа проекта. ОУП часто вносит существенный вклад в закрытие проектов, программ и портфелей, может организовывать и поддерживать процедуры роспуска структур управления, подготовки итоговых отчетов, финальной сверки результатов и закрытия проекта, формальной передачи результатов и проектной документации, демонтажа инфраструктуры проектов и программ.



### Знания

- Переход от этапа к этапу / от стадии к стадии / от фазы к фазе
- Отчетность
- Офис управления проектом

- Цикл Деминга (планирование – действие – проверка – корректировка)
- Запросы на изменения
- Управление по целям
- Управление по отклонениям
- Анализ полученного опыта
- Планирование этапа / стадии / фазы / транша / спринта / релиза
- Решение о выделении фондов и решение “сделать или купить”
- Отчеты об отклонениях
- Отчеты о проблемах
- План управления проектом
- Оценка проекта (фазы)
- Прекращение проекта
- Органы, принимающие решения
- Управление портфелем
- Управление программой, ценность и выгоды программы
- Дорожная карта программы
- Сценарии программы

### Умения и Навыки

- Совещания по контролю хода и статуса выполнения работ
- Управление изменениями
- Отчетность
- Переговоры по запросам на изменения
- Семинар по запуску проекта (стартовое совещание, проектная мастерская)
- Итоговое совещание по проекту
- Управление проблемами
- Управление изменениями
- Анализ освоенного объема
- График смещения сроков
- Ориентация на ценность
- Сбор и анализ обратной связи

## Ключевые показатели компетентности

### Практика 10.1. Поддерживает запуск проекта, программы, портфеля

- Собирает всю необходимую информацию по проектам, программам, портфелям от заинтересованных сторон и экспертов, организует ее анализ, оценку и приоритизацию.
- Анализирует специфику проекта, портфеля или программы, предлагает подход к формированию («сверху вниз», «снизу вверх» или комбинированный).
- Участвует в определении возможных компонентов портфеля или программы, их связей со стратегией организации и между собой.
- Организует обсуждение и адаптацию типовых процессов планирования и контроля, показателей и отчетности к особенностям проекта, программы или портфеля.
- Совместно с проектными командами организует развертывание инфраструктуры и мобилизацию ресурсов проекта, программы, портфеля.
- Участвует в разработке плана управления проектом, программой или портфелем, организует его согласование с заинтересованными сторонами.
- Поддерживает совещания по запуску или переходу проекта, программы на следующую стадию / фазу.
- Определяет и адаптирует шаблоны и процессы подготовки документов управления проектом, программой, портфелем.

**Практика 10.2. Определяет и поддерживает цикл принятия решений портфеля, дорожную карту программы**

- Участвует в определении цикла принятия решений портфеля, контролирует их прохождение, уточняет задачи последующих циклов для повышения эффективности портфеля.
- Поддерживает процесс определения компонентов программы (портфеля) и их взаимозависимостей (по ресурсам, результатам, выгодам и т. д.), участвует в подготовке и согласовании дорожной карты и сценариев программы.
- Помогает проектным командам обеспечить баланс ценности и ограничений, добиться максимизации ценности портфеля или программы.
- Поддерживает процесс регулярного анализа ценности портфеля или программы.
- Готовит предложения по изменениям приоритетов и перераспределению ресурсов компонентов портфеля.
- Готовит предложения по ускорению, замедлению, изменению содержания, запуску или приостановке компонентов программы.

**Практика 10.3. Иницирует и управляет переходом между стадиями / фазами проекта, программы**

- Поддерживает процесс принятия решения о продолжении проекта, программы и переходе на следующую стадию / фазу реализации.
- Участвует в уточнении целей и результатов очередной и последующих стадий / фаз.
- Совместно с проектной командой организует передачу артефактов проекта, программы на следующую стадию/ фазу.
- Организует проведение стартового совещания очередной стадии / фазы и доведение информации до заинтересованных сторон.

**Практика 10.4. Контролирует исполнение проекта, программы или портфеля, обеспечивает отчетность о прогрессе**

- Совместно с проектной командой выбирает применимые методы контроля исполнения проекта, программы или портфеля.
- Консолидирует и верифицирует отчетность о ходе и статусе выполнения работ, прогнозы по завершению проекта, программы.
- Формирует консолидированную отчетность о ходе и статусе выполнения работ проекта, портфеля или программы.
- Поддерживает и контролирует процесс управления изменениями в проекте, программе, портфеле от идентификации потребности и оценки до принятия решений и их реализации.
- Анализирует и оценивает отклонения, готовит рекомендации по исправлению ситуации, контролирует принятие и реализацию соответствующих решений.

**Практика 10.5. Поддерживает закрытие и оценку стадии / фазы проекта (программы), проекта (программы) в целом**

- Поддерживает и контролирует процесс закрытия стадии / фазы или процесс завершения проекта, программы, включая передачу результатов заказчику и сопровождение процесса передачи выгод программы постоянной организации.
- Совместно с проектной командой организует проведение итогового совещания и подготовку отчетов об итогах, полученных выгодах и извлеченных уроках.
- Организует и поддерживает процесс закрытия программы, контролирует выполнение необходимых условий, назначение незавершенных задач ответственным лицам, закрытие или вывод за рамки программы незавершенных контрактов.

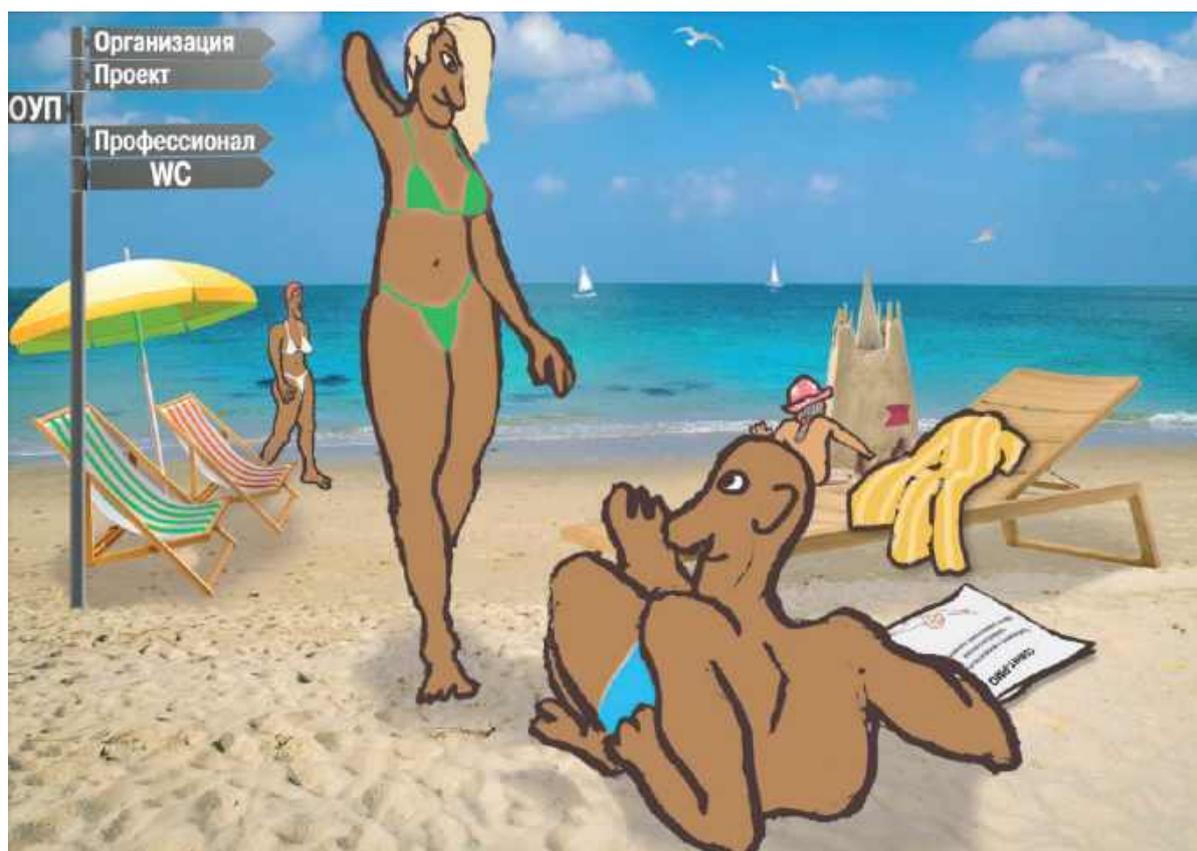
## Практика 11. Риски и возможности

### Назначение

Цель этого элемента компетентности — дать возможность профессионалу внести свой вклад в понимание и эффективное управление рисками и возможностями, включая меры реагирования и общие стратегии на уровне проектов, программ и портфелей.

### Описание

ОУП может сыграть важную роль, разработав подход к управлению рисками, а также создав и поддерживая реестр рисков и возможностей. Кроме того, выполняя свою вспомогательную и контролирующую роль, сотрудник ОУП может выявлять риски и возможности, требующие внимания руководства, помогать в оценке вероятности и воздействия, а также оказывать поддержку в разработке, реализации и мониторинге мер по смягчению последствий. Кроме того, ОУП может помочь гарантировать, что управление рисками не перерастет в административную задачу, а станет важным инструментом проактивного управления проектами, программами и портфелями.



### Знания

- Стратегии управления рисками и возможностями
- Планы на случай непредвиденных обстоятельств, резервные планы
- Резервы финансовых средств и времени на случай непредвиденных обстоятельств
- Ожидаемое стоимостное выражение
- Инструменты и техники качественной оценки рисков и возможностей
- Инструменты и техники количественной оценки рисков и возможностей
- Стратегии и планы реагирования на риски и возможности
- Техники и инструменты идентификации рисков и возможностей
- Планирование сценариев
- Анализ чувствительности

- Анализ сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ)
- Подверженность рискам, аппетит к рискам, неприятие рисков и толерантность к рискам
- Риски проекта или программы, риски и возможности бизнеса
- Остаточные риски
- Вероятность, влияние и близость (по времени) рисков и возможностей
- Владельцы риска и возможностей
- Реестр рисков и возможностей
- Источники рисков и возможностей

#### **Умения и навыки**

- Техники идентификации рисков и возможностей
- Техники оценки рисков и возможностей
- Разработка планов реагирования на риски и возможности
- Внедрение, мониторинг и контроль планов реагирования на риски и возможности
- Внедрение, мониторинг и контроль общих стратегий управления рисками и возможностями
- Метод Монте-Карло
- Дерево принятия решений, например, диаграмма Ишикавы
- Сбор и анализ обратной связи

### **Ключевые показатели компетентности**

#### **Практика 11.1. Разрабатывает и внедряет системы управления рисками**

- Совместно с подразделением по управлению рисками разрабатывает систему управления рисками и возможностями, соответствующую политике организации и международным стандартам, продвигает ее в проектных командах.
- Определяет модели для управления рисками и возможностями, разрабатывает и адаптирует инструменты управления рисками, обучает их использованию.
- Обеспечивает последовательное применение системы управления рисками и возможностями в проектах, программах и портфелях
- Отражает опыт и уроки проектов, программ и портфелей в реестрах типовых рисков.
- Анализирует эффективность управления рисками в проектах, программах и портфелях, вырабатывает рекомендации по развитию системы управления рисками.

#### **Практика 11.2. Идентифицирует риски и возможности**

- Консультирует проектные команды по выбору релевантных рисков и эффективных методов управления ими с учетом специфики проекта, программы или портфеля.
- Совместно с проектными командами определяет и описывает источники рисков и возможностей в проектах, программах и портфелях.
- Совместно с проектными командами идентифицирует риски и возможности в проектах, программах и портфелях.
- Поддерживает и контролирует документирование рисков и возможностей в реестрах рисков проектов, программ, портфелей.
- Поддерживает и контролирует обмен реестрами рисков с контрагентами и доведение информации о рисках до вышестоящего руководства и других заинтересованных сторон.
- Выделяет общие проектные риски для централизованной работы с ними в рамках программы, портфеля, организации.

#### **Практика 11.3. Оценивает вероятность и влияние рисков и возможностей**

- Поддерживает и контролирует процесс оценки рисков командами проектов и программ, участвует в этом процессе в качестве эксперта.
- Верифицирует качественные оценки рисков и возможностей.

- Верифицирует количественные оценки рисков и возможностей.
- Контролирует корректность интерпретации и своевременность доведения до заинтересованных сторон результатов оценки рисков.

**Практика 11.4. Поддерживает выбор стратегий и внедрение планов реагирования на риски и возможности**

- Организует и поддерживает процессы выбора стратегий работы с рисками и формирования согласованных между собой планов реагирования на риски, участвует в этих процессах в качестве эксперта.
- Описывает и доводит до проектных команд рекомендуемые методы и средства реализации выбранной общей стратегии управления рисками и возможностями.
- Верифицирует предложенные проектными командами меры реагирования на риски и возможности, определяет их сильные и слабые стороны, обеспечивает баланс необходимости и достаточности.
- Организует разработку и оценку альтернативных методов и средств реализации планов реагирования на риски и возможности.
- Контролирует обеспеченность планов ресурсами и компетенциям, требуемыми для реализации мер реагирования на риски.
- Поддерживает внедрение и обеспечивает контроль исполнения планов реагирования на риски и использования возможностей проектов, программ, портфелей.

**Практика 11.5. Оценивает и отслеживает риски, возможности и меры реагирования**

- Владеет эффективными методами оценки и отслеживания рисков, возможностей и мер реагирования, продвигает эти методы в проектных командах, консультирует по их применению руководителей проектов, программ, портфелей и проектные команды.
- Отслеживает и контролирует внедрение и выполнение планов реагирования на риски и возможности.
- На основе объективного контроля и обратной связи от команд и заинтересованных сторон оценивает эффективность работы с рисками и возможностями, предлагает изменения в мерах реагирования.
- Организует и контролирует информирование заинтересованных сторон о рисках, возможностях, выбранных мерах реагирования.

## Практика 12. Заинтересованные стороны

### Назначение

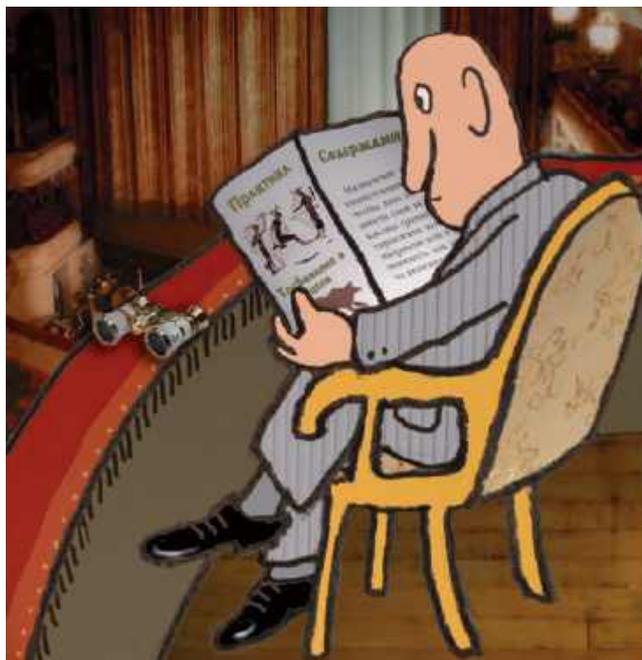
Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу вносить свой вклад в управление интересами, влиянием и ожиданиями заинтересованных сторон, вовлекать заинтересованные стороны и эффективно управлять их ожиданиями.

### Описание

Сотрудник ОУП может внести свой вклад в выявление заинтересованных сторон и анализ их значимости и влияния. ОУП также может внести вклад в разработку стратегии управления заинтересованными сторонами и в формирование плана коммуникации. Благодаря своей роли в поддержке проектов и в формировании отчетности ОУП имеет особые возможности по вовлечению заинтересованных сторон на уровне оперативных задач проекта, а также через создание сетей и альянсов заинтересованных сторон в соответствии с согласованной стратегией.

### Знания

- Интересы заинтересованных сторон
- Влияние заинтересованных сторон
- Стратегии вовлечения
- План коммуникаций
- Соглашения о сотрудничестве и альянсы
- Отслеживание внешнего окружения проекта на предмет появления изменений в обществе, политике, экономике и технологиях



### Умения и Навыки

- Анализ заинтересованных сторон
- Анализ давления окружения
- Навыки стратегических коммуникаций
- Управление ожиданиями
- Формальное и неформальное общение
- Навыки проведения презентаций
- Понимание контекста деятельности организации и ее проектов
- Разрешение конфликтов

## Ключевые показатели компетентности

### Практика 12.1. Идентифицирует заинтересованные стороны проекта, программы или портфеля, анализирует их интересы и влияние

- Способен понять специфику проекта, программы, портфеля для корректной организации процессов взаимодействия с заинтересованными сторонами и их идентификации.
- Поддерживает действия проектных команд по идентификации и анализу заинтересованных сторон, в том числе опираясь на накопленный опыт организации.
- Поддерживает и контролирует процессы анализа изменений в проекте, программе или портфеле и окружении, относящиеся к вопросам отношений с заинтересованными сторонами.

- Организует верификацию оценок влияния этих изменений на проект, программу, портфель.
- Может самостоятельно выполнять идентификацию и анализ заинтересованных сторон в качестве эксперта.

**Практика 12.2. Разрабатывает и обновляет стратегию управления и план коммуникаций с заинтересованными сторонами проекта, программы, портфеля**

- Понимает и может обосновать значение стратегического подхода к управлению заинтересованными сторонами.
- Поддерживает действия проектных команд по разработке стратегии взаимодействия и плана коммуникаций с заинтересованными сторонами, в том числе опираясь на накопленный опыт организации.
- Контролирует действия проектных команд по адаптации плана коммуникаций и/или стратегии коммуникаций к изменившимся обстоятельствам.
- Может самостоятельно разрабатывать и адаптировать стратегии взаимодействия и планы коммуникаций для проекта, программы или портфеля в качестве эксперта.
- Консультирует и поддерживает действия проектных команд по выявлению и оценке возможностей для создания альянсов и потенциальных партнеров.

**Практика 12.3. Взаимодействует с высшим руководством организации и спонсорами, чтобы обеспечить их заинтересованность в проекте, программе или портфеле и управлять их интересами и ожиданиями**

- Координирует и поддерживает действия руководителей проектов, программ, портфелей по вовлечению высшего руководства организации или спонсоров в соответствии с принятыми планами коммуникаций.
- Координирует и поддерживает действия руководителей проектов, программ, портфелей по управлению ожиданиями руководства организации или спонсоров.
- Предлагает мероприятия по привлечению высшего руководства в качестве представителей проекта, программы, поддерживает действия проектных команд по реализации этих мероприятий.

**Практика 12.4. Взаимодействует с пользователями, партнерами, поставщиками и другими заинтересованными сторонами, чтобы добиться их сотрудничества и приверженности**

- Консультирует проектные команды по взаимодействиям с пользователями, поставщиками, партнерами.
- Координирует и поддерживает действия проектных команд по вовлечению пользователей и повышению их приверженности проекту, программе, реализуемой портфелем стратегии.
- Координирует и поддерживает действия проектных команд по повышению приверженности поставщиков проекту, программе, реализуемой портфелем стратегии.
- Координирует и поддерживает действия проектных команд по выстраиванию конструктивных отношений с партнерами, обеспечивающих достижение оптимального результата для организации.

**Практика 12.5. Создает и поддерживает работу сетей и альянсов в интересах проекта, программы, портфеля**

- Координирует, организует и проводит переговоры, документирует достигнутые соглашения.
- Координирует и поддерживает действия проектных команд по разработке и реализации планов сотрудничества.
- Предлагает меры по повышению эффективности сотрудничества и критерии оценки достижения успеха.
- Координирует и поддерживает действия проектных команд по реализации и администрированию ключевых партнерских соглашений.

## Практика 13. Изменения и преобразования

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу внести свой вклад, помогая объединениям, организациям и отдельным лицам изменять или преобразовывать свою организацию, реализуя проекты, программы или портфели, тем самым достигая прогнозируемых выгод и целей.

### Описание

Благодаря своей открытости и доступности для контактов ОУП часто играет связующую роль между проектами и людьми в организации, находящейся на переходном этапе. Чтобы соответствовать этой роли, сотрудник ОУП должен понимать процесс изменений и быть в состоянии оценить способность организации к адаптации, а также определить требования к изменениям и возможности для преобразований. В этой роли сотрудник ОУП может также внести свой вклад в разработку и реализацию стратегии изменений или преобразований.



### Знания

- Стили обучения для отдельных лиц, групп и организаций
- Теории управления организационными изменениями
- Влияние изменений на людей
- Методы управления личными изменениями
- Групповая динамика
- Анализ воздействия
- Анализ акторов
- Теория мотивации
- Теория изменений

**Умения и Навыки**

- Оценка способности и возможностей людей, групп или организаций к изменениям
- Осуществление вмешательств в поведение отдельных лиц и групп
- Работа с сопротивлением изменениям

**Ключевые показатели компетентности****Практика 13.1. Оценивает способность организации адаптироваться к изменениям**

- Совместно с лидерами изменений и профильными подразделениями анализирует способность организации адаптироваться к необходимым изменениям на основе предыдущих успешных и неудачных изменений.
- Может выявить возможные очаги сопротивления изменениям (направления деятельности, люди) и оценить возможные последствия.
- Может распознать обстоятельства, способствующие успешной адаптации к изменениям, и использовать их в интересах проекта, программы или портфеля.
- Идентифицирует ситуации, когда требуемые или ожидаемые изменения выходят за рамки возможностей организации; совместно с командой проекта, программы или портфеля предпринимает необходимые действия по разрешению возникших проблем.

**Практика 13.2. Определяет требования к изменениям со стороны проекта, программы или портфеля и возможности для преобразований**

- Выявляет группы и отдельных лиц, затронутых изменениями.
- Может распознать и задокументировать персональные и групповые интересы и опасения.
- Определяет и актуализирует требования к изменениям и возможности для преобразований, делает это регулярно.
- Предлагает способы адаптации проекта, программы, портфеля к меняющимся интересам и ситуациям, может объяснить необходимость такой адаптации.

**Практика 13.3. Вносит вклад в формирование стратегии изменений и преобразований для портфеля, программы, проекта**

- Способен провести анализ эффективности и результативности деятельности организации и подготовить предложения по адаптации стратегии изменений и преобразований.
- Может идентифицировать стратегии поведения различных сообществ, организационных единиц и сотрудников в условиях реализации изменений, выявляя, например, приверженцев инноваций, ранних последователей, большинство и отстающих.
- Привлекает компетентных сотрудников организации и сторонних экспертов для проверки различных элементов стратегии.
- Переводит стратегические цели в портфели и программы, и далее – в комплексный план преобразований.
- Детализирует комплексный план преобразований до уровня пошаговых действий, если необходимо.
- Регулярно адаптирует план преобразований с учетом извлеченных уроков и изменений во внутреннем и внешнем окружении проекта, программы, портфеля.
- Регулярно готовит предложения по изменениям стратегий организации, изменениям в портфелях и программах с учетом достигаемых в ходе преобразований успехов и получаемых выгод.

**Практика 13.4. Внедряет стратегию управления изменениями или преобразованиями в ходе реализации проекта, программы, портфеля**

- Разрабатывает план вмешательств, направленных на последовательное формирование нового поведения различных групп и отдельных сотрудников.
- Осуществляет или организует и/или контролирует реализацию запланированных вмешательств.

- Проводит или организует семинары и тренинги, направленные на освоение новых подходов, методов и инструментов, необходимых для работы в новых условиях.
- Работает или организует и/или контролирует работу с сопротивлением изменениям, устраняя или снижая его.
- Взаимодействует с внутренними и внешними СМИ для повышения прозрачности и популярности реализуемых изменений.
- Прорабатывает и предлагает методы закрепления изменений, включая мотивацию и стимулирование, чтобы обеспечить устойчивость нового поведения.
- Анализирует эффективность мероприятий проекта, программы или портфеля (семинаров и др.), оперативно корректирует их состав и содержание.
- Фиксирует успешные и неуспешные практики изменений, готовит рекомендации для использования преобразований в потенциальных портфелях и программах.
- На основе обратной связи проектных команд и персонала организации организует формирование и адресное доведение до заинтересованных сторон опыта и уроков изменений и преобразований.

## Практика 14. Отбор и балансировка

### Назначение

Назначение этого элемента компетентности состоит в том, чтобы дать возможность профессионалу отбирать, приоритизировать, оценивать и переоценивать проекты в программе, проекты и программы в портфеле, основываясь на определенных критериях. Поддержка баланса, согласованности и эффективности является ключевым фактором для достижения запланированных результатов портфеля организации.

### Описание

Отбор и балансировка компонентов программы или портфеля является непрерывным итеративным процессом, в рамках которого в программу (портфель) включаются текущие и новые компоненты на основе рекомендаций оценки и критериев отбора организации. Некоторые проекты (программы) могут быть закрыты или приостановлены, и если они остаются в программе (портфеле) для целей наблюдений и мониторинга, то не в активном статусе. Процесс отбора компонентов создает список компонентов вместе с требуемой информацией о каждом компоненте, необходимой для приоритизации. Балансировка направлена на обеспечение уверенности, что программа, портфель продолжает достигать своих целей, поддерживает выгоды управления портфелем и способностью максимизировать доход портфеля в пределах желаемого профиля рисков организации. Процесс отбора может быть связан с бюджетным процессом организации, изменением ситуации с доступными ресурсами или новыми приоритетами в стратегии. На основе такого мониторинга прогнозируется будущая эффективность в достижении поставленных целей.

ОУП играет значимую роль в процессах запуска и пересмотра актуальности проектов, программ и портфелей. Специалисты ОУП участвуют в идентификации идей, проектов и программ, которые могут быть включены в портфель (программу), анализируют характеристики проектов и программ, анализируют и прогнозируют производительность и эффективность. ОУП выступает универсальной контролирующей структурой для проектов, программ и портфелей, предлагает сам и управляет подготовкой стратегических решений по программе или портфелю.



### Знания

- Концепция спроса и предложения
- Аналитические методы и техники, включая анализ затрат и выгод, многокритериальный анализ, сценарное планирование, вероятностный анализ, методы графического анализа

- Визуализация сложной многомерной информации, включая пузырьковые и трехмерные диаграммы, матрицы системы сбалансированных показателей, ранжирование бинарных альтернатив
- Бизнес-кейсы и анализ осуществимости
- Финансовый анализ
- Анализ трендов
- Непрерывное улучшение
- Оптимизация процессов
- Метрики и ключевые показатели эффективности как инструменты управления

### **Умения и Навыки**

- Контроль хода выполнения работ
- Управление изменениями
- Отчетность
- Переговоры
- Стартовые и установочные совещания
- Определение зависимостей
- Анализ доступности ресурсов (трудовых, финансовых, материальных)
- Техники анализа рисков и возможностей (SWOT, PESTLE, анализ возможностей, сценарное планирование)
- Модели и стратегии принятия решений
- Способность определять предпочтительный для организации состав портфеля, программы
- Способность найти компромисс при отсутствии идеального решения
- Многокритериальный анализ и выбор при подготовке управленческих решений
- Выбор и применение соответствующих ключевых показателей эффективности
- Оценка результативности проектов (программ) на основе верхнеуровневой информации

## **Ключевые показатели компетентности**

### **Практика 14.1. Определяет компоненты или идеи для реализации в рамках программы, портфеля**

- Совместно с заинтересованными сторонами и проектными командами проводит поиск и учет всех идей (предлагаемых, планируемых, реализуемых) в активных и приостановленных проектах и программах организации.
- Организует сбор, учитывает и документирует открытые вопросы и их статус, модерировать обсуждения с проектными командами и заинтересованными сторонами.
- Поддерживает инвентаризацию и проверку идей с соответствующими специалистами, руководителями и командами.

### **Практика 14.2. Анализирует характеристики компонентов программы, портфеля**

- Организует и ведет учет информации о проектах и программах, их результатах, взаимодействиях, рисках, требованиях по ресурсам и финансированию, календарных планах, выгодах.
- Совместно с проектными командами ведет карту зависимостей между проектами и программами.
- Формализует и поддерживает процессы определения проектов и программ, обязательных для включения в портфель.
- Организует и проводит сравнительный анализ для определения проектов и программ, наиболее подходящих для получения инвестиций организации, приоритизирует проекты и программы на этой основе.

- Формализует критерии, инициирует и контролирует устранение дублирования компонентов в проектах и программах, поставляющих сходные результаты и выгоды.
- Дает предложения по группировке взаимосвязанных проектов для управления в рамках программы и портфеля в целях повышения эффективности.

#### **Практика 14.3. Приоритизирует компоненты на основе приоритетов программы, портфеля**

- Совместно с заинтересованными сторонами и проектными командами определяет, документирует и пересматривает методы и критерии для отражения меняющихся приоритетов организации в приоритизации проектов и программ.
- Убеждается в том, что соглашения о критериях приоритизации компонентов программ и портфелей приняты ответственными руководителями и заинтересованными сторонами.
- Поддерживает процесс обзора и приоритизации компонентов программы, портфеля.
- Поддерживает процессы отбора, выделения ресурсов и финансирования.
- Поддерживает процесс приоритизации проектов и программ, основываясь на их вкладе в реализацию стратегических целей организации.

#### **Практика 14.4. Контроль результатов проектов и программ**

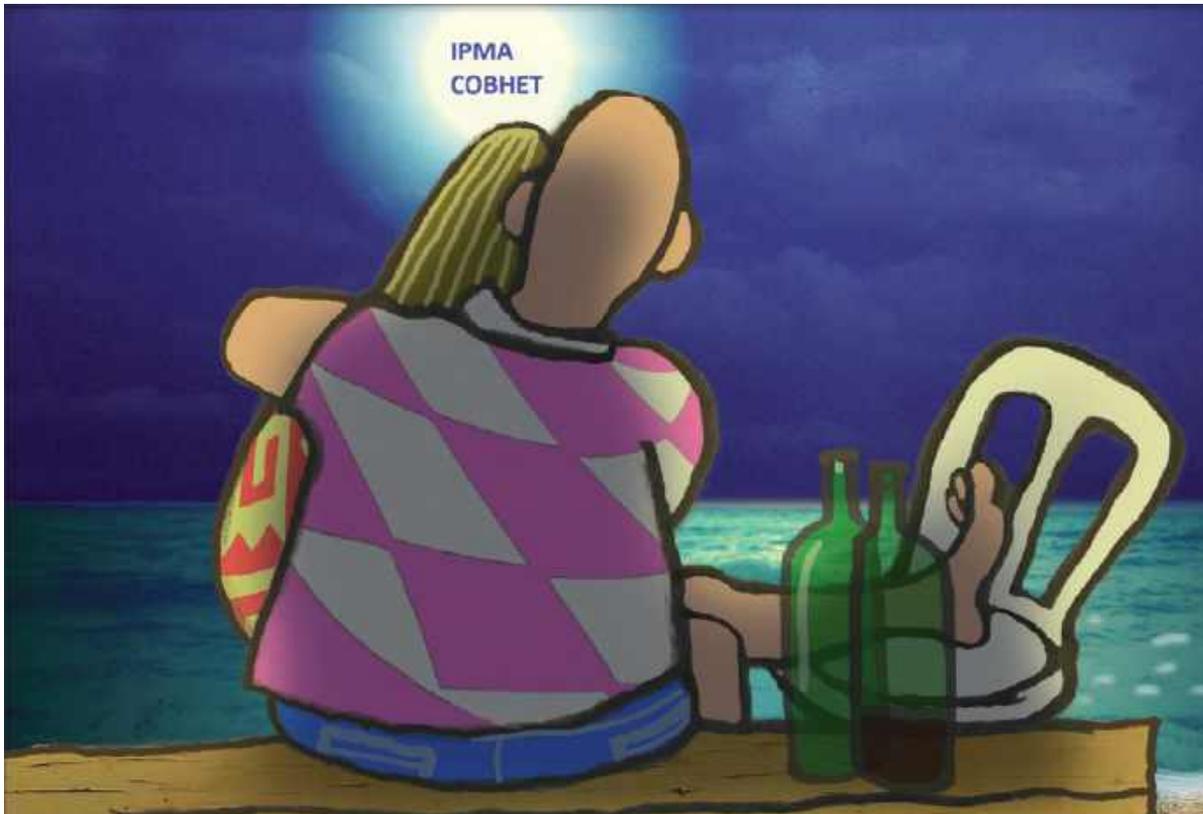
- Организует и поддерживает процесс балансировки портфеля на основе контрольных точек в жизненном цикле портфеля.
- Собирает и анализирует качественную и количественную информацию для сравнения динамики и эффективности проектов и программ с соответствующими планами.
- Проводит мониторинг портфеля для получения подтверждений, что проекты и программы реализуют намеченные цели и выгоды.
- Совместно с проектными командами, соответствующими экспертами и руководителями определяет и выделяет будущие проекты и программы исследовательского характера, которые не будут соответствовать целевым показателям эффективности.
- Определяет и рекомендует изменения в компонентном составе портфеля.

#### **Практика 14.5. Анализирует и прогнозирует результативность и эффективность программы, портфеля**

- Формализует, анализирует и улучшает процессы определения и утверждения проектов и программ.
- Определяет ценность и вклад портфеля в стратегические приоритеты организации на основе измерений ключевых показателей эффективности.
- Совместно с проектными командами, заинтересованными сторонами и профильными подразделениями формирует и развивает систему ключевых показателей эффективности для управления эффективностью проектов, программ, портфелей.
- Учитывает и классифицирует извлеченные уроки в рамках процессов отбора, приоритизации проектов, программ и балансировки портфеля.

#### **Практика 14.6. Содействует подготовке решений по программе, портфелю**

- Участвует в определении и документирует оптимальный состав проектов и программ организации.
- Организует процесс и участвует в отборе проектов и программ для включения в портфель на основе принятых в организации подходов и правил.
- Готовит рекомендации по критериям одобрения проектов и программ.
- Доводит результаты отбора проектов и программ до заинтересованных сторон.



Желаем всем новых вызовов и успехов в работе,  
неуклонного профессионального и личного роста,  
доверия и уважения руководителей и коллег,  
продуктивного баланса в жизни!

