

**ПРОГРАММА**  
**Дополнительного профессионального образования**  
**«Управление проектами на базе PMBOK®7. Основные инструменты**  
**команды проекта»**

**г. Москва**

**2024 г.**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Программа «Управление проектами на базе PMBOK®7. Основные инструменты команды проекта» построена на основании международного стандарта A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — своде знаний по управлению проектами, который выпускает ведущая мировая организация Институт управления проектами PMI.

В ходе освоения программы слушатели выполняют различные практические активности: блиц-опросы, мини-дискуссии, тесты, кейсы, игровые активности, направленные на закрепление и отработку изученных инструментов управления проектами, а также работают в командах над решением сквозного практического кейса, симулирующего управление проектом.

Методической основой для разработки настоящей учебной программы являются:

Стандарты управления проектами ANSI PMI PMBOK 7th Edition (2021), а также практические рекомендации по управлению проектами.

Программа разработана в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Руководитель проектов в области информационных технологий», утвержден Минтруда России от 27.04.2023 г. № 369н, зарегистрирован в Министерстве юстиции РФ 25.05.2023 г. № 73455.

Учебная программа состоит из введения, учебного плана, описания задач курса, целевой аудитории и содержания рабочей программы.

Прохождение курса предусмотрено в заочной форме с применением дистанционных технологий обучения.

## Целевая аудитория курса

Курс предназначен как для опытных, так и для начинающих руководителей проектов, которые понимают необходимость пополнения и систематизации знаний в сфере управления проектами, кто хочет научиться управлять проектами, разобрать и понять основы проектного управления, чтобы потом принимать участие в реализации проектов, а также кто планирует сдавать экзамен на степень PME® — эксперт по управлению проектами.

Для прохождения курса слушателю рекомендуется иметь понимание основ управления проектами.

При успешном освоении программы выдается удостоверение о повышении квалификации.

### Перечень профессиональных компетенций, приобретаемых слушателями курса

В ходе прохождения курса слушатели приобретут следующие знания:

- как инициировать проекты разного уровня сложности, что такое и как разрабатывается Устав проекта;
- как разрабатывать план управления в проектах разного уровня сложности;
- как определять, планировать работы в проектах разного уровня сложности, составлять описание содержания проекта, разрабатывать иерархическую структуру работ проекта, бюджет проекта;
- как определять требования к проекту, результаты проекта;
- как оценивать и распределять ресурсы для планирования и исполнения работ по проекту;
- как управлять изменениями в процессе реализации проекта, разрабатывать план управления изменениями, согласовывать изменения в проекте с заинтересованными сторонами;
- как идентифицировать и вовлекать заинтересованные стороны, проводить переговоры, управлять заинтересованными сторонами проекта;
- как формировать команду проекта, назначать ответственных на работу, разрабатывать матрицу ответственности проекта, управлять командой проекта;
- как планировать и осуществлять коммуникации в проектах разного уровня сложности, улаживать конфликты;
- как определять, оценивать качество проекта, эффективность мероприятий по исполнению проекта;
- как идентифицировать, анализировать, качественно и количественно оценивать риски в проектах разного уровня сложности, разрабатывать стратегию управления рисками;
- как оценивать достижение целей фазы жизненного цикла проекта, организовывать принятие решения о начале следующей фазы проекта или досрочном завершении проекта на основании анализа результатов работы по фазе проекта;
- как формировать отчетность проекта и предоставлять ее заинтересованным сторонам проекта;
- как анализировать и оценивать выполненный проект, определять лучшие практики, методы и подходы, фиксировать извлеченные уроки, формировать базу знаний проекта и предложения по повышению эффективности управления проектами.

По окончании курса слушатели приобретут следующие умения:

- определять фазы жизненного цикла проекта и продукта;
- оценивать окружение и окружающую среду проекта;
- формировать органы управления проектом;
- разрабатывать Устав проекта;

- идентифицировать заинтересованные стороны проекта, составлять реестр и матрицу оценки участия заинтересованных сторон, формировать план вовлечения заинтересованных сторон;
- определять критерии успешности проекта и оценивать успешность проекта;
- разрабатывать базовый и текущий план управления проектом;
- владеть методом «бегущей волны»;
- описывать содержание проекта и составлять план управления содержанием;
- собирать требования сторон, разрабатывать матрицу отслеживания требований;
- создавать иерархическую структуру работ, производить декомпозицию целей и работ;
- составлять план управления расписанием проекта, строить критический путь проекта, выравнивать ресурсы, графически представлять расписание проекта;
- применять диаграмму Ганта, сетевую диаграмму, диаграмму контрольных точек, методы сокращения длительностей работ проекта: сжатие, быстрый проход;
- применять метод оценки по трем точкам;
- оценивать стоимость, составлять план управления стоимостью, применять методы оценки: оценка по аналогу, параметрическая оценка, оценка снизу-вверх, оценка стоимости: порядок величины, предварительная оценка, точная оценка;
- определять бюджет проекта, базовый план по стоимости и план финансирования проекта;
- идентифицировать риски, проводить качественный и количественный анализ рисков, составлять реестр рисков, матрицу оценки влияния рисков на проект, стратегию и план реагирования на риски;
- определять метрики качества для ключевых требований к результатам проекта;
- проявлять лидерские качества, определять принципы работы в команде проекта и обеспечивать следование им в проектах;
- назначать членов команды для выполнения работ, распределять ответственность в команде;
- планировать управление персоналом в проектах, управлять отношениями в команде;
- выбирать модели коммуникаций, разрабатывать план управления коммуникациями, формировать эффективные коммуникации в работе команды, осуществлять коммуникации с участниками проекта, урегулировать конфликты;
- составлять план управления закупками, выбирать тип контракта и определять правила, условия работы с поставщиками;
- применять метод освоенного объема, рассчитывать базовые показатели: освоенный объем; плановый объем; фактическая стоимость, а также основные производные показатели: отклонение по стоимости; отклонение по срокам; индекс выполнения бюджета; индекс выполнения календарного плана, а также прогнозирующие показатели: EAC, BAC, ETC, TCPI;
- использовать инструменты и методы процесса: совещания, информационные системы управления проектом, экспертные оценки;
- выбирать и применять гибкие методы управления проектами.

# ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

## Календарный учебный график

Календарный учебный график составляется в форме расписания занятий при зачислении слушателя на курс и прилагается к программе повышения квалификации.

№	Наименование разделов и дисциплин	Количество часов		Номер занятия					
		всего	из них	1	2	3	4	5	6
1.	<b>Модуль 1. Принципы управления проектами</b>	8	теория	4,5					
			практика	3,5					
2.	Введение. Что такое проектное управление	1	теория	0,5	0,5				
			практика	0,5	0,5				
3.	Система создания ценности	1	теория	0,5	0,5				
			практика	0,5	0,5				
4.	Принципы управления проектами	6	теория	3,5	2,5	1			
			практика	2,5	1,5	1			
5.	<b>Модуль 2. Введение в домены исполнения проекта</b>	4	теория	2,5		2,5			
			практика	1,5		1,5			
6.	<b>Практический кейс на Принципы управления проектами</b>	2	теория						
			практика	2			2		
7.	<b>Модуль 3. Домены исполнения проекта</b>	20	теория	10					
			практика	10					
8.	Создание высокоэффективной команды	6	теория	3		3			
			практика	3		3			
9.	Начало проекта	8	теория	4			4		
			практика	4			4		
10.	Реализация проекта	4	теория	2				2	
			практика	2				2	
11.	Снижение влияния неопределенности на результаты проекта	2	теория	1				1	
			практика	1				1	
12.	<b>Модуль 4. Адаптация методологии к контексту проекта</b>	2	теория	2				2	
			практика						
13.	<b>Итоговая аттестация</b>	1,5	практика	1,5					1,5
	<b>Итого</b>	37,5	-	-	6	6	8	8	8

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**  
**дополнительного профессионального образования (повышение квалификации)**  
**«Управление проектами на основе классического процессного подхода»**

**Цель: Повышение уровня подготовки и эффективности работы руководителей проектов, проектных специалистов.**

**Категория слушателей: Руководители проектов, проектные специалисты, осуществляющие практическое руководство внутренними и внешними проектами в компаниях (организациях).**

**Исходный уровень образования слушателей** – среднее профессиональное образование и высшее профессиональное образование.

**Срок обучения** – 37,5 часа

**Форма обучения** – заочная с применением дистанционных технологий

**Режим занятий** – без отрыва от производства

№	Наименование разделов и дисциплин	Всего, час.	в том числе:			Форма контроля
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа	
1.	<b>Модуль 1. Принципы управления проектами</b>	<b>8</b>	<b>4,5</b>		<b>3,5</b>	
2.	Введение. Что такое проектное управление	1	0,5		0,5	Зачет
3.	Система создания ценности	1	0,5		0,5	Зачет
4.	Принципы управления проектами	6	3,5		2,5	Зачет
5.	<b>Модуль 2. Введение в домены исполнения проекта</b>	<b>4</b>	<b>2,5</b>		<b>1,5</b>	Зачет
6.	<b>Практический кейс на Принципы управления проектами</b>	2		2		Зачет
7.	<b>Модуль 3. Домены исполнения проекта</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>10</b>		
8.	Создание высокоэффективной команды	6	3	3		Зачет
9.	Начало проекта	8	4	4		Зачет
10.	Реализация проекта	4	2	2		Зачет
11.	Снижение влияния неопределенности на результаты проекта	2	1	1		Зачет
12.	<b>Модуль 4. Адаптация методологии к контексту проекта</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			
	<b>Итого по курсу:</b>	<b>36</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	
	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>1,5</b>			<b>1,5</b>	Зачет
	<b>Итого срок обучения</b>				<b>37,5 часа</b>	

## 1. Рабочая программа курса

### Модуль 1. Принципы управления проектами — 8 часов

#### 1.1. Введение. Что такое проекты и проектное управление — 1 час

- Определение проекта. Отличие проектной и операционной деятельности.
- PMI — международная профессиональная некоммерческая ассоциация руководителей проектов.
- Структура PMI PMBOK® 7th Edition. Стандарт управления проектами PMBOK® 7th Edition.
- Что такое принципы управления проектами.

#### Практическое задание

- Мини-тест, мини-кейс / ответ на открытый вопрос

#### 1.2. Система создания ценности — 1 час

- Создание ценности: какую роль играют проекты в системе, создающей ценность для организации и заинтересованных сторон. Увязка целей проектов со стратегическими целями организации
- Организация системы управления проектами: как системы управления поддерживают систему создания ценности. Стоимость и ценность профессионального управления проектами
- Функционал управления проектами: какие функции необходимы для успешной реализации проектов
- Среда, в которой реализуются проекты: внутренние и внешние факторы, влияющие на реализацию проектов и создание ценности. Исполнение проектов в различных организационных структурах компании - функциональной, матричной, проектной
- Взаимосвязь управления продуктом и проектом: как взаимосвязаны между собой портфели, программы, проекты и продукты

#### Практическое задание

- Мини-тест, мини-кейс / ответ на открытый вопрос

#### 1.3. Принципы управления проектом — 6 часов

- 1. Ответственное управление (Stewardship). Взаимосвязь руководства проектами (project management) и ответственного управления (project stewardship). Качества, присущие ответственному управлению: честность, забота, надежность, способность удовлетворять потребности заинтересованных сторон проекта. Важность понимания финансовых, социальных, технических условий, осведомленности о вопросах окружающей среды.
- 2. Благоприятная рабочая среда для команды проекта. Культура проектной команды внутри корпоративной организационной культурой. Достижение синергетического эффекта за счет разнообразия знаний, навыков и опыта членов команды проекта.
- 3. Эффективное вовлечение заинтересованных сторон. Влияние заинтересованных сторон на проекты, эффективность и результаты. Служение интересам заинтересованных сторон через вовлечение в работу проектной команды. Проактивное вовлечение заинтересованных сторон - ключевой фактор увеличения ценности, создаваемой проектом.
- 4. Фокусировка на ценности проекта. Создание ценности для организации - конечный индикатор успеха проекта. Постоянная оценка и адаптация проекта для максимизации его ценности.
- 5. Системное мышление. Проект как система. Системный подход к реализации проекта.
- 6. Лидерское поведение. Четыре аспекта лидерства в управлении проектами. Ситуационное лидерство. Понимание различий в мотивации членов команды проекта. Этика участников проекта.

- 7. Адаптация подходов к реализации проекта. Важность адаптации подходов к уникальному контексту проекта. Адаптация на уровне организации. Адаптация на уровне проекта. Непрерывное совершенствование.
- 8. Системный подход к качеству. Роль качества в успехе проекта. Соответствие ожиданиям заинтересованных сторон проекта. Встраивание качества в процессы и результаты.
- 9. Снижение неопределенности в проектах с возрастающей сложностью (Navigate complexity). Области проекта, наиболее уязвимые при возрастающей сложности. Распознавание и снижение влияния сложности на результаты проекта. Управление сложностью в мегапроектах.
- 10. Оптимизация реагирования на риски. Влияние рисков на результаты проекта. Непрерывный поиск возможностей и выявление угроз. Фокусировка на возможностях и угрозах, напрямую влияющих на результаты проектов. Баланс между стратегиями реагирования на риски и ценностью, создаваемой проектом.
- 11. Адаптивность и устойчивость. Как устоять в "VUCA" мире. Гибкость и адаптивность. Устойчивость к негативным факторам внешней и внутренней бизнес-среды.
- 12. Управление изменениями. Неизбежность и необходимость изменений. Структурный подход к изменениям. Работа с сопротивлением изменениям.

#### *Практическое задание*

- Мини-тесты, мини-кейсы / ответы на открытые вопросы

## **Модуль 2. Введение в домены исполнения проекта — 4 часа**

### *2.1 Структура Руководства PMBOK® 7th Edition — 0,5 часа*

- Что такое области исполнения (домены) проектов.
- Модели, методы, артефакты проекта. Стандарт PM Guide.
- Линейка сертификаций PM Expert.

### *2.2 Знакомство с доменами исполнения — 3,5 часа*

- Домен "Команда"
- Домен "Заинтересованные стороны"
- Домен "Подход к разработке и жизненный цикл"
- Домен "Поставка"
- Домен "Планирование"
- Домен "Работа проекта"
- Домен "Измерение"
- Домен "Неопределенность"

#### *Практическое задание*

- Мини-тесты, мини-кейсы / ответы на открытый вопрос

## **Практический кейс. Принципы управления проектами — 2 часа**

### *Практический кейс «Разбор полетов» или «Почему провалился проект?»*

Командная деловая игра на практическую отработку материала, изученного самостоятельно в дистанционном формате. Сценарий кейса построен на роли соблюдения / нарушения принципов реализации проектов в достижении успеха или его провале. Участники игры анализируют кейс в формате сессии по извлечению уроков проекта («lessons learned»), выявляют причины неуспеха проекта и предлагают возможные решения выявленных проблем.

## Модуль 3. Домены исполнения проекта — 20 часов

### 3.1 Создание высокоеффективной команды — 6 часов

- Домен Команда. Управление командой и лидерство. Централизованное и децентрализованное управление. Развитие команды. Построение высокоеффективной команды.
- Домен Заинтересованные стороны. Идентификация заинтересованных сторон проекта. Понимание их запросов и потребностей. Анализ каждого участника. Приоритизация и пересмотр приоритетов. Вовлечение с использованием различных каналов коммуникации. Мониторинг вовлеченности и удовлетворенности заинтересованных сторон.

#### Практическое задание

- Сквозной практический кейс

### 3.2 Начало проекта — 8 часов

- Домен Подход к разработке и жизненный цикл. Ритмичность поставки. Подход к разработке продукта проекта: предиктивный, гибридный, гибкий. Предпосылки выбора подхода к разработке. Жизненный цикл и фазы проекта. Синхронизация ритмичности поставки, подхода к разработке и жизненного цикла проекта.
- Домен Поставка. Ценность результатов проекта. Поставляемые результаты: требования, содержание, "движущаяся мишень" завершения проекта. Качество: стоимость качества и стоимость изменений. Неоптимальные результаты.
- Домен Планирование. Обзор подходов к планированию. Переменные планирования: поставка, оценка, расписание, бюджет. Состав и структура команды проекта. Коммуникации. Физические ресурсы. Закупки. Учет влияния изменений. Метрики. Взаимоувязка элементов планирования.

#### Практическое задание

- Сквозной практический кейс

### 3.3 Реализация проекта — 4 часа

- Домен Работа проекта. Процессы управления проектом. Балансировка конкурирующих ограничений. Поддержка работы проектной команды. Коммуникации и вовлечение. Управление физическими ресурсами. Работа с закупками. Мониторинг изменений и дополнений к содержанию. Постоянное обучение на уроках проекта.
- Домен Измерение. Презентация информации о проекте: "контрольная панель" (dashboard), "излучатели" информации (information radiators), визуализация контрольных точек. "Ловушки" измерений. Анализ и идентификация причин проблем. Рост и улучшение. Определение эффективных показателей: KPI, OKR. Что измерять: показатели результатов, поставка, базовая результативность, ресурсы, бизнес-ценность, заинтересованные стороны, прогнозы.

#### Практическое задание

- Сквозной практический кейс

### 3.4 Снижение влияния неопределенности на результаты проекта — 2 часа

- Домен Неопределенность. Проекты в "VUCA" мире. Общая неопределенность. Неясность. Сложность: сложность системы, переосмысление, сложность процессов. Изменчивость. Риски: угрозы, возможности, запасной план, резервы, пересмотр рисков.

#### Практическое задание

- Сквозной практический кейс

## **Модуль 4. Адаптация методологии к контексту проекта — 2 часа**

- Зачем нужно адаптировать методологию. Что нужно адаптировать? Процесс адаптации. Адаптация по областям исполнения (доменам) проекта.

### **2. Перечень литературы**

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Ed.7th, 2021.
2. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®), Шестое издание, 2017.
3. Agile: Практическое руководство, PMI®, 2017.
4. Ward J. LeRoy , PMP®. Project Management Terms: A Working Glossary, Second Edition, ESI International, ISBN 1890367257
5. Kerzner H., Project Management. A systems approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 10th Edition
6. Павлов А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK 6 Edition, М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2018.
7. Кутузов А.С., Павлов А.Н., Шаврин А.В., Бондаренко А.Н. Шаблоны документов по управлению проектами. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011.
8. Ким Хелдман, Профессиональное управление проектом. Пер. с англ. А. Шаврина. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011.
9. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Управление проектами, Омега-Л, 2006.
10. Фатрелл Роберт Т. , Шафер Дональд Ф. , Шафер Линда И., Управление программными проектами: достижение оптимального качества при минимуме затрат. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
11. Грей Клиффорд Ф. , Ларсон Эрик У., Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2003.
12. Арчибалд Р., Управление высокотехнологичными программами и проектами: Пер. с англ. – М.: ДМК Пресс, 2002.
13. Локк Д., Основы управления проектами, HIPPO, 2004
14. Сигенобу Охара, Путем P2M, «Директор информационной службы», №12, 2003
15. Икудзирио Нонака , Хиротака Такеучи, Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Олимп-Бизнес, 2011
16. Robert K. Wysocki. Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid. Publisher: Wiley
17. Garton with Erika McCulloch. Fundamentals of Technology Project Management, 2nd Edition. Publisher: MC Press
18. David Cleland and Lewis Ireland. Project Managers Portable Handbook, 3rd Edition. Publisher: McGraw-Hill
19. Kathy Schwalbe. Information Technology Project Management, 7th Edition. Publisher: Cengage Learning
20. Kenneth S. Rubin. Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process. Publisher: Addison-Wesley
21. Erik Larson. Project Management: The Managerial Process. Publisher: McGraw-Hill
22. Tom Kendrick. The Project Management Tool Kit: 100 Tips and Techniques for Getting the Job Done Right. Publisher: AMACOM

## **Материально-технические условия реализации программы**

<b>Наименование специализированных аудиторий</b>	<b>Вид занятий</b>	<b>Наименование оборудования, программное обеспечение</b>
Платформа дистанционного обучения iSpring	Лекции (в формате видеозаписи, вебинара)	Персональный компьютер, доступ в интернет
Платформа для видеоконференций Zoom	Лекции и практикум с тренером	Персональный компьютер, доступ в интернет

## **Организационно-педагогические условия реализации образовательной программы**

### **Организация образовательного процесса**

Учебный центр осуществляет образовательный процесс в соответствии с уровнями программ дополнительного профессионального образования:

Основные задачи и содержание образования формируются исходя из текущих практических навыков в области управления проектами учащегося.

Основными задачами являются обеспечить участников основным инструментарием, необходимым для успешного управления проектами. Получить конкретный личный опыт в рабочей среде, освоить инструменты управления проектами.

Слушатели должны уметь пользоваться компьютерной техникой на базовом уровне, в том числе табличным и текстовым редактором.

Слушатели должны иметь представление:

- об общей теории менеджмента,
- об организационных структурах,
- о межличностных коммуникациях.

Программа «Управление проектами на базе PMBOK®7. Основные инструменты команды проекта» предназначена для повышения успешности проектов, реализуемых в компании, за счет внедрения инструментов управления проектами.

В ходе освоения программы учащиеся:

- получат набор практических инструментов, применяемых в управлении проектами.
- повысят уверенность в собственных силах и способностях сотрудников как проектных менеджеров.
- узнают об опыте коллег – руководителей проектов из других структурных подразделений или компаний.

## **Оценка качества освоения программы**

1. Итоговая аттестация слушателей проводится в формате тестирования.
2. Итоговая аттестация должна определять уровень усвоения слушателями теоретического и практического материала (углубленное изучение актуальных проблем, приобретение профессиональных навыков, формирование новых компетенций) и охватывают все содержание дисциплин, установленное соответствующей дополнительной профессиональной программой.