

**Образовательное частное учреждение  
Дополнительного профессионального образования «Центр  
компьютерного обучения «Специалист» Учебно-научного центра при  
МГТУ им. Н.Э. Баумана»  
(ОЧУ «Специалист»)**

123242, город Москва, улица Зоологическая, дом 11, строение 2, помещение I, комната 11

ИНН 7701257303, ОГРН 1037739408189

Утверждаю:  
Директор ОЧУ «Специалист»



/Т.С.Григорьева/  
«01» октября 2018 года

**Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации  
«Построение и развитие офиса управления  
проектами (РМО)»**

город Москва

Программа разработана в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".

Повышение квалификации слушателей, осуществляемое в соответствии с программой, проводится с использованием модульного принципа построения учебного плана с применением различных образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в соответствии с законодательством об образовании.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, разработана образовательной организацией в соответствии с законодательством Российской Федерации, включает все модули, указанные в учебном плане.

Содержание оценочных и методических материалов определяется образовательной организацией самостоятельно с учетом положений законодательства об образовании Российской Федерации.

Структура дополнительной профессиональной программы соответствует требованиям Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499.

Объем дополнительной профессиональной программы вне зависимости от применяемых образовательных технологий, должен быть не менее 16 академических часов. Сроки ее освоения определяются образовательной организацией самостоятельно.

Формы обучения слушателей (очная, очно-заочная, заочная) определяются образовательной организацией самостоятельно.

К освоению дополнительных профессиональных программ допускаются:

- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Для определения структуры дополнительной профессиональной программы и трудоемкости ее освоения может применяться система зачетных единиц. Количество зачетных единиц по дополнительной профессиональной программе устанавливается организацией.

Образовательная деятельность слушателей предусматривает следующие виды учебных занятий и учебных работ: лекции, практические и семинарские занятия, лабораторные работы, круглые столы, мастер-классы, мастерские, деловые игры, ролевые игры, тренинги, семинары по обмену опытом, выездные занятия, консультации, выполнение аттестационной, дипломной, проектной работы и другие виды учебных занятий и учебных работ, определенные учебным планом.

## 1. Цель программы:

В ходе обучения Вы подробно изучите каждый этап создания и функционирования проектного офиса. Вы будете ясно представлять условия и возможности создания проектного офиса и его место в структуре компании. Вы овладеете управлением деятельностью проектного офиса и методикой оценки его работы.

### Совершенствуемые компетенции

№	Компетенция	Направление подготовки		
		ФГОС	ВО	ПО
		НАПРАВЛЕНИЮ		

		ПОДГОТОВКИ 09.03.02 Информационные системы и технологии (уровень бакалавриата)"
		Код компетенции
1	способностью проводить предпроектное обследование объекта проектирования, системный анализ предметной области, их взаимосвязей	ПК-1
2	способностью проводить техническое проектирование	ПК-2
3	способностью проводить рабочее проектирование	ПК-3
4	способностью проводить выбор исходных данных для проектирования	ПК-4
5	способностью оценивать надежность и качество функционирования объекта проектирования	ПК-6
6	способностью проводить расчет экономической эффективности	ПК-9
7	способностью разрабатывать, согласовывать и выпускать все виды проектной документации	ПК-10
8	способность к проектированию базовых и прикладных информационных технологий	ПК-11
9	способностью разрабатывать средства автоматизированного проектирования информационных технологий	ПК-13
10	способностью использовать математические методы обработки, анализа и синтеза результатов профессиональных исследований	ПК-25
11	способностью поддерживать работоспособность информационных систем и технологий в заданных функциональных характеристиках и соответствии критериям качества	ПК-30

**Совершенствуемые компетенции в соответствии с трудовыми функциями профессионального стандарта «Руководитель проектов в области информационных технологий» (Зарегистрировано в Минюсте России 09.12.2014 N 35117)**

№	Компетенция	Направление подготовки
		Трудовые функции (код)
1	Непосредственное руководство процессами разработки программного обеспечения (Руководство разработкой программного кода, руководство проверкой работоспособности программного обеспечения, руководство разработкой проектной и технической документации, руководство проектированием программного обеспечения)	A/01.6- A/08.6
2	Организация процессов разработки программного обеспечения (Управление процессом разработки программного обеспечения, Управление информацией в процессе разработки программного	B/01.6- B/03.6

3	обеспечения, Разработка внутренних правил, методик и регламентов проведения работ) Управление программно-техническими, технологическими и человеческими ресурсами	C/01.7- C/05.7
---	--	----------------

**Планируемый результат обучения:**

**После окончания обучения Слушатель будет знать:**

1. Основные бизнес-процессы РМО
2. Особенности Agile/Scrum РМО
3. Модель зрелости Гарольда Керцнера
4. Регламентирующие документы проектных офисов в России
5. Корпоративную культуру управления проектами

**После окончания обучения Слушатель будет уметь:**

- Создавать и развивать корпоративную культуру управления проектами
- Проводить аудит уровня зрелости проектного менеджмента в компании
- Определять вид и разрабатывать структуру проектного офиса, в том числе с использованием документации РФ
- Определять необходимые компетенции сотрудников проектного офиса
- Разрабатывать устав и описывать функционал проектного офиса
- Упорядочивать взаимодействие проектного офиса с другими подразделениями компании
- Создавать диаграммы бизнес-процессов РМО
- Создавать и использовать инструментарий корпоративной системы управления проектами (КСУП) и информационной системы управления проектами (ИСУП)
- Оценивать эффективность работы проектного офиса

Данный курс соответствует требованиям профессионального стандарта «**Руководитель проектов в области информационных технологий**» (Зарегистрировано в Минюсте России 09.12.2014 N 35117)

**Учебный план:**

Курс предназначен для руководителей компаний, руководителей портфелей, проектных офисов, программ проектов, руководителей линейных функциональных подразделений, бизнес-аналитиков, системных аналитиков.в деятельность по структурным изменениям в своей компании

Требования к предварительной подготовке:

Успешное окончание курса «Управление проектами на основе стандарта ANSI PMI® PMBOK® Guide v.6 & Agile Practice Guide», или эквивалентная подготовка.

Срок обучения: 16 академических часов, 8 самостоятельно

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная. По желанию слушателя форма обучения может быть изменена и/или дополнена.

Режим занятий: дневной, вечерний, группы выходного дня.

№ п/п	Наименование модулей по программе	Общая трудоемкость (акад. часов)	Всего ауд. ч	В том числе		СРС, ч
				Лекций	Практических занятий	
1	<b>Модуль 1.</b> Предпосылки создания РМО	3	2	1	1	1
2	<b>Модуль 2.</b> Место РМО в организационной среде	4	3	2	1	1
3	<b>Модуль 3.</b> Виды и структура РМО	3	2	1	1	1
4	<b>Модуль 4.</b> Оценка зрелости компании	2	1	0	1	1
5	<b>Модуль 5.</b> Внедрение РМО	4	3	1	2	1
6	<b>Модуль 6.</b> Корпоративная система управления проектами (КСУП)	3	2	1	1	1
7	<b>Модуль 7.</b> Требования к информационной системе управления проектами (ИСУП)	3	2	1	1	1
8	<b>Модуль 8.</b> Резюме: Проблемы и эффекты внедрения	2	1	0	1	1
	Итого:	24	16	7	9	8
	Итоговая аттестация	тестирование				

Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

## 2. Календарный учебный график

Календарный учебный график формируется при осуществлении обучения в течение всего календарного года. По мере набора групп слушателей по программе составляется календарный график, учитывающий объемы лекций, практики, самоподготовки, выезды на объекты.

Неделя обучения	1	2	3	4	5	6	7	Итого часов
	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
1 неделя	8	-	8ИА	-	-	-	-	16
СРС	4		4					8
Итого:								24
Примечание: ИА – Итоговая аттестация (тестирование)								

## 3. Рабочие программы учебных предметов

### Модуль 1 . Предпосылки создания РМО

- Организационные условия, определяющие необходимость и возможность создания РМО
- Роль РМО в стандартах PMI: PMBOK, OPM3, Program Management, Portfolio Management

- Регламентирующие документы проектных офисов в России

## **Модуль 2 . Место РМО в организационной среде**

- Корпоративная культура управления проектами
- РМО – часть организационной структуры компании
- Оценка текущей и перспективной ценности и роли РМО в компании
- Определение ценности РМО
- Децентрализованный РМО
- Аутсорсинг РМО
- Взаимодействие РМО с другими подразделениями
- Особенности РМО в непроектной организации

## **Модуль 3 . Виды и структура РМО**

- Классификации РМО
- Основные бизнес-процессы РМО
- Ключевые сотрудники РМО
- Особенности Agile/Scrum РМО
- **Практика:** Классификация РМО в своей компании

## **Модуль 4 . Оценка зрелости компании**

- Organizational Project Management Maturity Model
- Модель зрелости Гарольда Керцнера
- **Практика:** Оценить уровни зрелости процессов проектного управления и направления развития

## **Модуль 5 . Внедрение РМО**

- Инвентаризация: реестр проектов компании
- Типовой Устав проекта по внедрению РМО
- Оценка эффективности РМО
- **Практика:** Разработать Устав проекта создания/развития РМО для своей компании

## **Модуль 6 . Корпоративная система управления проектами (КСУП)**

- Разработка, аудит и совершенствование методологии управления проектами
- Набор типовых документов
- Управление взаимозависимостями проектов (портфели и программы)
- Выученные уроки
- Создание базы знаний по проектам
- **Практика:** Разработать регламент одного из процессов РМО

## **Модуль 7 . Требования к информационной системе управления проектами (ИСУП)**

- Выбор программного обеспечения для информационной системы управления проектами
- Этапы внедрения ИСУП
- Обзор программных продуктов для управления проектами
- **Практика:** Разработать матрицу MoSCoW для ИСУП

## **Модуль 8 . Резюме: Проблемы и эффекты внедрения**

- Основные выгоды внедрения РМО
- Риски и сложности РМО

### **Организационно-педагогические условия**

Соблюдение требований к кадровым условиям реализации дополнительной профессиональной программы:

а) преподавательский состав образовательной организации, обеспечивающий образовательный процесс, обладает высшим образованием и стажем преподавания по изучаемой тематике не менее 1 года и (или) практической работы в областях знаний, предусмотренных модулями программы, не менее 3 (трех) лет;

б) образовательной организацией наряду с традиционными лекционно-семинарскими занятиями применяются современные эффективные методики преподавания с применением интерактивных форм обучения, аудиовизуальных средств, информационно-телекоммуникационных ресурсов и наглядных учебных пособий.

Соблюдение требований к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению дополнительной профессиональной программы:

а) образовательная организация располагает необходимой материально-технической базой, включая современные аудитории, библиотеку, аудиовизуальные средства обучения, мультимедийную аппаратуру, оргтехнику, копировальные аппараты. Материальная база соответствует санитарным и техническим нормам и правилам и обеспечивает проведение всех видов практической и дисциплинарной подготовки слушателей, предусмотренных учебным планом реализуемой дополнительной профессиональной программы.

б) в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде, содержащей все электронные образовательные ресурсы, перечисленные в модулях дополнительной профессиональной программы.

### **Промежуточная аттестация**

1. Структура РМО?
2. Риски и сложности РМО?
3. Назовите этапы внедрения ИСУП
4. Основные бизнес-процессы РМО

#### **4. Формы аттестации и оценочные материалы**

Образовательная организация несет ответственность за качество подготовки слушателей и реализацию дополнительной профессиональной программы в полном объеме в соответствии с учебным планом.

Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы слушателей включает текущий контроль успеваемости и итоговую аттестацию.

Результаты итоговой аттестации (практических работ) слушателей ДПП в соответствии с формой итоговой аттестации, установленной учебным планом, выставляются по двух бальной шкале («зачтено\незачтено»).

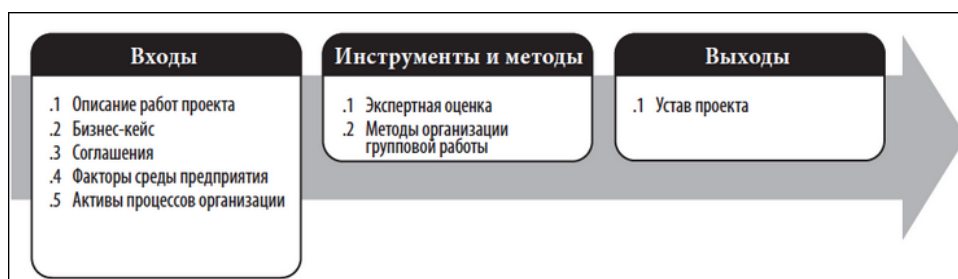
Слушателям, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации.

Слушателям, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому образовательной организацией.

Итоговая аттестация проводится по форме тестирования в соответствии с учебным планом. Результаты итоговой аттестации (практических работ) заносятся в соответствующие документы

### **Практические работы**

1. Разрабатывать документацию планирования проекта
2. Обосновывать эффективность проекта
3. Разрабатывать методики контроля исполнения проекта.
4. Применять методики контроля исполнения проекта
5. Разработать драфт устава проекта (по организации слушателя)



#### **Входы процесса «Разработка устава проекта»**

*Описание работ проекта* — это словесное описание продуктов, услуг или результатов, которые должен произвести проект. Для внутренних проектов инициатор или спонсор проекта предоставляет описание работ на основании бизнес-потребностей, требований к продукту или услуге. Для внешних проектов описание работ может быть получено от заказчика как часть документации по предложениям или как часть договора. Описание работ проекта отражает:

- *Бизнес-потребность.* Бизнес-потребность организации может быть основана на рыночном спросе, технологическом прогрессе, правовых требованиях, постановлениях правительства или соображениях, касающихся защиты окружающей среды. Обычно бизнес-потребность и сравнительный анализ затрат и выгод включены в бизнес-кейс для обоснования проекта.
- *Описание содержания продукта.* Описание содержания продукта включает характеристики продукта, услуги или результатов, для создания которых предпринимается проект. Описание должно также отражать взаимосвязь между создаваемыми продуктами, услугами или результатами и бизнес-потребностью, которую должен удовлетворить проект.
- *Стратегический план.* Стратегический план включает стратегическое видение, цели и задачи организации, а также высокоуровневое описание миссии. Все проекты должны соответствовать стратегическому плану организации. Соответствие стратегическому плану позволяет каждому проекту способствовать общим целям организации.

**Бизнес-кейс** или подобный документ предоставляет необходимую с точки зрения бизнеса информацию, позволяющую определить, стоит ли проект требуемых инвестиций. Он обычно используется вышестоящими по отношению к проекту руководителями для принятия решений. Как правило, в бизнес-кейсе содержится бизнес-потребность и сравнительный анализ затрат и выгод для обоснования проекта и определения его границ, и обычно подобный анализ выполняет бизнес-аналитик, используя различную



информацию, полученную от заинтересованных сторон. Спонсор должен согласовать содержание и ограничения бизнес-кейса. Бизнес-кейс создается как результат действия одного или нескольких из следующих факторов:

- требование рынка (например, автомобилестроительная компания авторизует проект по изготовлению более экономичных автомобилей в ответ на дефицит бензина);
- потребность организации (например, в связи с высокими накладными расходами компания может объединить функции персонала и оптимизировать процессы для сокращения затрат);
- требование заказчика (например, электрическая компания авторизует проект по строительству новой подстанции для электроснабжения нового промышленного района);
- технологический прогресс (например, авиакомпания авторизует новый проект по разработке электронных билетов для замещения билетов, отпечатанных на бумаге, основываясь на технологических достижениях);
- юридическое требование (например, производитель красок авторизует проект для разработки руководящих указаний по обращению с токсичными материалами);
- экологические воздействия (например, компания авторизует проект для уменьшения своего воздействия на окружающую среду);
- социальная потребность (например, неправительственная организация в развивающейся стране авторизует проект по предоставлению систем питьевого водоснабжения, туалетов и санитарного просвещения сообществам, страдающим от высокого уровня случаев заболеваний холерой).

**Соглашения** используются для определения первоначальных намерений в отношении проекта. Соглашения могут принимать форму договора, меморандума о взаимопонимании, соглашения об уровне услуг, письма-соглашения, письма о намерениях, устных договоренностей, электронного сообщения или других письменных соглашений. Обычно договор используется, если проект выполняется для внешнего заказчика.

**Факторы среды предприятия**, которые могут оказывать влияние на процесс разработки устава проекта, включают в себя, среди прочего:

- организационную культуру, структуру и руководство;
- географическое распределение оборудования и ресурсов;
- государственные и промышленные стандарты (например, предписания контролирующих органов, кодексы поведения, стандарты на продукцию, стандарты качества, стандарты изготовления);
- инфраструктуру (например, существующие сооружения и основное оборудование);
- имеющиеся человеческие ресурсы (например, навыки, знания, специализации, такие как проектирование, разработка, юридические вопросы, заключение договоров и закупки);
- управление персоналом (например, руководящие указания по приему на работу и увольнению, анализ эффективности и результативности работы и записи об обучении персонала, политика вознаграждений и сверхурочной работы, а также учет рабочего времени);
- корпоративная система авторизации работ;
- ситуация на рынке;
- толерантность к риску заинтересованных сторон;
- политический климат;
- каналы коммуникаций, принятые в организации;
- коммерческие базы данных (например, стандартизированные сметные данные, данные изучения промышленных рисков и базы данных рисков);
- информационная система управления проектами (например, автоматизированные системы, такие как программное обеспечение для управления расписанием, система управления конфигурацией, система сбора и распределения информации или веб-интерфейсы к другим автоматизированным системам, работающим в режиме онлайн);
- государственные и промышленные стандарты или предписания (например, кодексы поведения, стандарты качества или стандарты по защите трудящихся);

- организационную культуру и структуру;
- ситуацию на рынке.

**Активы процессов организации**, которые могут оказывать влияние на процесс разработки устава проекта, включают в себя, среди прочего:

- стандартные процессы организации, политики и описания процессов;
- шаблоны (например, шаблон устава проекта);
- историческую информацию и базу накопленных знаний (например, проекты, записи и документы, всю информацию и документацию по закрытию проекта, информацию о результатах решений по отбору предыдущих проектов наряду с информацией об исполнении предыдущих проектов, а также информацию об операциях по управлению рисками).

### Инструменты и методы процесса «Разработка устава проекта»

**Экспертная оценка** часто используется для оценивания входов, применяемых для разработки устава проекта. Экспертная оценка применяется в отношении всех технических и управленческих деталей в течение этого процесса. Такая экспертиза предоставляется любым лицом или группой лиц, обладающими специальными знаниями или подготовкой, и доступна из множества источников, включая следующие:

- другие подразделения в рамках организации;
- консультанты;
- заинтересованные стороны, в том числе заказчики или спонсоры;
- профессиональные и технические ассоциации;
- отраслевые объединения;
- эксперты по предметной области;
- проектный офис.

Методы организации групповой работы имеют широкое применение в рамках процессов управления проектом и способствуют созданию устава проекта. Примеры основных методов включают [мозговой штурм](#), разрешение конфликтов, решение проблем и управление совещаниями. Модераторы используют эти методы, чтобы помочь командам и отдельным лицам выполнять операции проекта.

### Выходы процесса «Разработка устава проекта»

*Устав проекта* — это документ, выпускаемый инициатором или спонсором проекта, который формально авторизует существование проекта и предоставляет руководителю проекта полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта. Он документирует бизнес-потребности, допущения, ограничения, понимание потребностей заказчика, высокоуровневые требования, а также новый продукт, услугу или результат, который планируется создать, например:

- назначение или обоснование проекта;
- измеримые цели проекта и соответствующие критерии успеха;
- высокоуровневые требования;
- допущения и ограничения;
- высокоуровневые описание и границы проекта;
- высокоуровневые риски;
- укрупненное расписание контрольных событий;
- укрупненный бюджет;
- список заинтересованных сторон;

- требования к одобрению проекта (т. е. что именно составляет успех проекта, кто решает, что проект оказался успешным, и кто подписывает проект);
- назначенный руководитель проекта, сфера ответственности и уровень полномочий;
- ФИО и полномочия спонсора или другого лица (лиц), авторизующего (авторизующих) устав проекта.