



ЦЕНТР  
оценки и развития  
проектного управления

Оператор системы добровольной сертификации на базе  
российских и международных стандартов в области проектного  
управления (ISO PM)

---

УТВЕРЖДЕНО

Система добровольной сертификации в  
области проектного управления

Тематический план  
сертификации  
ПМ СТАНДАРТ  
Сертификация  
руководителей  
проектов. 3 и 4 уровни

Модуль	Тема	Содержание тем
Управление интеграцией	Задачи группы процессов Инициирование. Разработка Устава проекта	Задачи группы процессов Инициирование. Назначение и содержание основных разделов Устава проекта. Разработка Устава проекта. Анализ требований Устава и непротиворечивости содержания Устава.
	Задачи группы процессов Планирование. Разработка планов проекта	Задачи группы процессов Планирование. Назначение и содержание основных разделов Планов проекта (План проекта, План управления проектом). Подходы/ ограничения, определяющие необходимую и достаточную степень детализации планов проекта с учетом его продолжительности, состава фаз жизненного цикла, других факторов сложности. Разработка Планов проекта. Анализ Плана проекта и Плана управления проектом ограниченной сложности, выявление их недостатков и противоречий.
	Задачи группы процессов Исполнение. Управление исполнением проекта	Задачи группы процессов Исполнение. Способы управления и координации работ проекта (выдача заданий и учет выполненных работ, проведение экспертных оценок, совещания и др.). Шаги процесса управления изменениями. Обеспечение эффективного взаимодействия участников проекта.

	<p>Задачи группы процессов Контроль.</p> <p>Контроль исполнения проекта</p>	<p>Задачи группы процессов Контроль.</p> <p>Основные методы мониторинга и контроля работ проекта: отчеты о состоянии проекта, совещания.</p> <p>Обеспечение сбора и фиксации данных о ходе выполнения работ проекта, ведение Журнала открытых вопросов.</p> <p>Обеспечение формирования сводных аналитических отчетов, отчетов о статусе проекта, формирование запросов на изменение проекта и доведение информации о состоянии проектов до заинтересованных сторон.</p>
	<p>Контроль изменений</p>	<p>Методы интегрированного контроля изменений: виды и области изменений, анализ взаимовлияний, уровни принятия решений при управлении изменениями.</p> <p>Обеспечение рассмотрения запросов на изменения и принятие управленческих решений, реализации одобренных изменений (доведение информации, согласованное изменение планов), документирование изменений в проекте.</p> <p>Условия и порядок эскалации проблем до вышестоящего руководства.</p>
	<p>Задачи группы процессов Завершение.</p> <p>Завершение проекта (или фазы)</p>	<p>Задачи группы процессов Завершение.</p> <p>Процедуры сдачи-приемки результатов проекта (фазы проекта), предоставления соответствующих отчетов, закрытия контрактов, архивирования документов.</p> <p>Обеспечение передачи заказчику результатов проекта и проведение необходимого документарного оформления (процедуры закрытия контрактов, отчетности, архивирования).</p>

		<p>Методы подтверждения результатов проекта (фазы проекта): экспертные оценки, аналитические методы.</p> <p>Обеспечение проверки выполнения всех работ и завершения всех процессов проекта</p>
	Сохранение накопленного опыта	<p>Методы и процедуры подготовки отчетности по результатам проекта (исполнительная документация, архив).</p> <p>Анализ отчетов о ходе выполнения работ, документации по контрактам, актов приемки передачи выполненных работ и оказанных услуг.</p> <p>Формирование отчета об извлеченных уроках, возможные элементы отражаемого в отчете опыта.</p>
Управление заинтересованными сторонами	Определение заинтересованных сторон	<p>Анализ ключевых заинтересованных сторон проекта (заказчика, куратора, потребителей).</p> <p>Реестр заинтересованных сторон, определение интересов, вовлеченности, степени влияния ключевых заинтересованных сторон.</p>
	Управление заинтересованными сторонами	<p>Методы взаимодействия и коммуникаций с заинтересованными сторонами проекта.</p> <p>Обеспечение заинтересованных сторон информацией о проекте, организация взаимодействия, поддержка вовлеченности, оптимальное использование влияния.</p>
Управление содержанием	Определение содержания	<p>Методы определения требований к продукту и результатам проекта. подходы к разработке иерархической структуры продукта проекта (ИСП, PBS)</p>

	<p>Определение структуры декомпозиции работ</p>	<p>Основные методы построения структуры декомпозиции работ (СДР).          Концепция жизненного цикла проекта, понятие фазы проекта, типовые фазы проекта и взаимосвязи между ними.          Отличие понятий ЖЦ проекта и группы процессов управления проектом.</p>
	<p>Определение работ/операций</p>	<p>Подходы/ограничения к определению "глубины" (количества уровней) декомпозиции и длительности работ/операций.          Разработка перечня работ/операций проекта ограниченной сложности и обеспечение распределения ответственности между участниками проекта.          Подходы к определению требований/критериев завершения работ/операций.</p>
	<p>Управление содержанием проекта</p>	<p>Контроль соблюдения требований к содержанию проекта (состава и объема работ).          Контроль выполнения требований к результатам и продукту проекта.          Анализ отклонений от базового плана по содержанию проекта (объему работ), ликвидация выявленных отклонений или формирование необходимых изменений для ликвидации последствий.</p>
<p>Управление ресурсами</p>	<p>Формирование команды проекта</p>	<p>Анализ потребности и возможности привлечения специалистов в команду проекта.          Методы подбора персонала и формирования команды.          Система мотивации персонала.</p>

	<p>Оценка ресурсов проекта</p>	<p>Методы оценки потребностей работ в ресурсах: нормативные оценки, оценка «сверху-вниз» и «снизу-вверх», оценка по аналогам.</p> <p>Подходы к планированию обеспечения ресурсами: критические ресурсы, ресурсные календари.</p> <p>Оценка доступности ресурсов для выполнения работ, определение и выравнивание загрузки персонала в проекте.</p>
	<p>Определение организационной структуры проекта</p>	<p>Разработка организационной структуры проекта ограниченной сложности, Методы и инструменты распределения ответственности в проекте: ответственность и полномочия в команде проекта, матрицы ответственности, требования к компетентности.</p>
	<p>Развитие команды проекта</p>	<p>Методы оценки и развития компетентности персонала.</p> <p>Оценка работы персонала в проекте и выявление основных причин отклонений, связанных с несоответствием компетентности персонала потребностям проекта или недостаточной мотивацией.</p> <p>Определение, инициирование и осуществление необходимых изменений в команде проекта (организация обучения, привлечение дополнительного персонала, повышение мотивации).</p>
	<p>Управление ресурсами проекта (обеспечение доступности необходимых ресурсов)</p>	<p>Показатели управления ресурсами в проекте: потребность в ресурсах, доступность ресурсов, перегрузка ресурсов.</p> <p>Организация контроля доступности необходимых в проекте ресурсов, выявления недостатка и перегрузки, обеспечение проекта ресурсами с учетом приоритетности решения задач проекта и оптимальности загрузки ресурсов.</p>

	Управление командой проекта	<p>Организация работы команды.</p> <p>Обеспечение обратной связи от команды проекта, эффективного взаимодействия в команде, оценка эффективности работы персонала.</p>
Управление сроками	Определение последовательности работ	<p>Виды связей между работами методы построения сетевых диаграмм, различные виды диаграмм.</p> <p>Определение зависимости между работами с учетом технологии их выполнения.</p> <p>Разработка сетевой диаграммы и проверка ее корректности.</p>
	Оценка длительности работ	Основные методы оценки длительности операций: экспертные оценки, оценки по аналогам, параметрические оценки, оценка по трем точкам.
	Разработка расписания	Методы формирования и оптимизации расписания, метод критического пути (ранние и поздние сроки, резервы).
	Контроль расписания	<p>Принципы формирования отчетности по срокам выполнения проекта для различных уровней контроля и заинтересованных сторон.</p> <p>Методы анализа исполнения расписания: анализ прогресса по критическому пути, анализ тенденций, прогнозирование расписания</p>
Управление стоимостью	Оценка затрат	Методы оценки стоимости работ: экспертные оценки, оценки по аналогам, параметрические оценки, оценка "снизу вверх"
	Разработка бюджета	Основные понятия и методы формирования бюджета проекта: агрегирование затрат, резервы, лимиты финансирования, распределение затрат во времени.

	Контроль затрат	<p>Показатели выполнения проекта по стоимости, методы сбора и анализа стоимостных показателей проекта.</p> <p>Организация регулярного мониторинга затрат в проекте: - выявление и анализ отклонений от базового плана по стоимости проекта; - выработка регулирующих действий и формирование запросов на изменения.</p>
Управление рисками	Определение рисков	<p>Основные характеристики риска (угрозы): рисковое событие, вероятность, влияние, степень угрозы, источники возникновения и причины рисков, классификация рисков.</p> <p>Методы, инструменты и техники идентификации рисков (анализ документации, контрольные списки, привлечение экспертов), назначение и структуру Реестра рисков.</p>
	Оценка рисков	<p>Методы оценки рисков: качественные оценки вероятности и воздействия, ранжирование рисков по степени угрозы.</p> <p>Анализ рисков, определение приоритетов и классификации рисков.</p>
	Реагирование на риски	<p>Стратегии реагирования на риски: уклонение, снижение, передача, принятие.</p> <p>Выбор оптимальной стратегии, разработка Плана реагирования на риски проекта.</p>
	Контроль рисков	<p>Метод контроля рисков: по триггерам (признакам наступления) рисков.</p> <p>Обеспечение ведения Реестра рисков и Планов реагирования на риски, мониторинг выявленных рисков.</p> <p>Подходы к определению правил эскалации решений по рискам, проблемам и изменениям.</p>



		<p>Формирование запросов на изменения для корректировки планов, ресурсов, бюджета проекта в целях компенсации рисков или проблем.</p>
Управление качеством	Планирование качества	<p>Назначение и содержание Плана управления качеством проекта.</p> <p>Цикл PDCA (цикл Деминга).</p> <p>Разработка Плана управления качеством для проекта ограниченной сложности.</p> <p>Определение стандартов качества для проекта и продукта.</p> <p>Обеспечение документирования проверки соответствие проекта или продукта установленным стандартам.</p>
	Обеспечение качества	<p>Методы, инструменты, способы и техники обеспечения качества.</p>
	Контроль качества	<p>Методы контроля качества в проекте.</p> <p>Методы определения соответствия продукта проекта документированным стандартам: выборочный контроль, инспекции.</p> <p>Организация проведения технических и контрольных инспекций и экспертиз проекта.</p> <p>Формирование отчетов по контролю качества в проекте.</p>
Управление поставками	Планирование поставок	<p>Назначение и содержание Плана управления поставками проекта.</p> <p>Разработка Плана управления поставками для проекта ограниченной сложности.</p> <p>Определение требований к закупаемым продуктам и услугам.</p>

		<p>Анализ "купить или произвести".</p> <p>Категории договоров (фиксированная цена, возмещение затрат, "время и материалы"), основные понятия и условия договора в соответствии с законодательством РФ.</p>
	Отбор поставщиков	<p>Стандартные подходы к формированию конкурсной документации.</p> <p>Стандартные подходы к сбору заявок и ценовых предложений.</p>
	Администрирование поставок	<p>Методы контроля и анализа исполнения закупок: контроль сроков поставок, контроль требований поставок.</p> <p>Порядок оформления исполнения договорных обязательств и расчетов.</p>
Управление коммуникациями	Планирование коммуникаций	<p>Структура и содержание Плана управления коммуникациями, шаги построения Плана управления коммуникациями.</p> <p>Определение и документирование информационных потребностей заинтересованных сторон проекта (куратора, заказчика, пользователей, подрядчиков и др. участников проекта).</p> <p>Методы определения требований к коммуникациям.</p>
	Распространение информации	<p>Основные методы коммуникаций: интерактивные методы, информирование без запроса, информирование по запросу.</p> <p>Формирование сводной отчетности о ходе реализации проекта.</p>
	Управление коммуникациями	<p>Основы управления информационными потоками: управление документацией на бумажных носителях, электронные коммуникации.</p>
Лидерство и руководство	Лидерство	<p>Концепция Лидерства.</p> <p>Отличие Лидера от Менеджера.</p>

	<p>Модели (стили) лидерства.</p>
<p>Организация командной работы</p>	<p>Модели ролей и взаимодействия в команде.</p> <p>Жизненный цикл развития команды.</p> <p>Ситуационное лидерство.</p>
<p>Вовлечение и мотивация</p>	<p>Теории мотивации, факторы внутренней мотивации людей.</p> <p>Понятия "ценности, традиции, культуры".</p>
<p>Управление конфликтами и кризисами</p>	<p>Понятия "конфликт, источники и типы конфликтов".</p> <p>Техники реагирования и работы с конфликтами.</p>
<p>Переговоры</p>	<p>Сущность понятия и основные шаги процесса ведения переговоров.</p> <p>Техники ведения переговоров.</p>