

**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»



/Е.В.Добрыднева/  
«25» февраля 2019 года

**Рабочая программа курса  
«Построение и развитие офиса управления проектами  
(РМО)»**

**Дополнительной программы  
профессиональной переподготовки**

**«Руководитель проектного офиса/  
портфеля проектов»**

Москва, 2019

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".

Обучение 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, 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 обеспечения, Разработка внутренних правил, методик и регламентов проведения работ)	B/01.6- B/03.6

**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	ТА	
				Лекции	Практик занятий			
1	<b>Модуль 1.</b> Предпосылки создания РМО	3	2	1	1	1	Пр. раб.	
2	<b>Модуль 2.</b> Место РМО в организационной среде	4	3	2	1	1	Пр. раб.	
3	<b>Модуль 3.</b> Виды и структура РМО	3	2	1	1	1	Пр. раб.	
4	<b>Модуль 4.</b> Оценка зрелости компании	2	1	0	1	1	Пр. раб.	
5	<b>Модуль 5.</b> Внедрение РМО	4	3	1	2	1	Пр. раб.	
6	<b>Модуль 6.</b> Корпоративная система управления проектами (КСУП)	3	2	1	1	1	Пр. раб.	
7	<b>Модуль 7.</b> Требования к информационной системе управления проектами (ИСУП)	3	2	1	1	1	Пр. раб.	
8	<b>Модуль 8.</b> Резюме: Проблемы и эффекты внедрения	2	1	0	1	1	Пр. раб.	
	Итого:	24	16	7	9	8		
	Итоговая аттестация	тестирование						

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

Количество аудиторных занятий при очно-заочной форме обучения составляет 20-25% от общего количества часов.

Форма Промежуточной аттестации – см. в ЛНА «Положение о проведении промежуточной аттестации слушателей и осуществлении текущего контроля их успеваемости» п.3.3.

## 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	4	-	4	-	-	-	-	8
СРС	2		2					4
1 неделя	4	-	4	-	-	-	-	8
СРС	2		2					4
Итого:	12		12					24

### 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.

#### **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 слушателями программы курса включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию.

Текущая аттестация проводится в форме, предусмотренной ЛНА «Положение о проведении промежуточной аттестации слушателей и осуществлении текущего контроля их успеваемости» п.3.3. и определяется преподавателем курса. К промежуточной аттестации допускаются слушатели, выполнившие все виды текущей аттестации, предусмотренные в настоящей программе.

Слушатели, успешно освоившие программу курса и прошедшие промежуточную аттестацию, получают удостоверение о повышении квалификации, а также допускаются к освоению следующего курса, входящего в состав дипломной программы (ДПП подготовки).

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

К итоговой аттестации по ДПП переподготовки допускаются только те слушатели, которые сдали промежуточную аттестацию по всем курсам (включая данный), входящим в дипломную программу (ДПП переподготовки).

Промежуточная аттестация проводится по форме выполнения задания в соответствии с учебным планом. Результаты промежуточной аттестации заносятся в соответствующие документы. Результаты промежуточной аттестации слушателей ДПП выставляются по двух балльной шкале («зачтено»/ «не зачтено»). «Зачтено» выставляется, если слушатель набирает не менее 70% баллов (правильных ответов и/или выполненных заданий).

### Текущая аттестация:

№п/п	Тематика практического занятия	Контрольное мероприятие	Форма контроля/ критерий
2	Структура РМО?	Практическая работа	Зачет (выполнение)
3	Риски и сложности РМО?	Практическая работа	Зачет (выполнение)
4	Назовите этапы внедрения ИСУП	Практическая работа	Зачет (выполнение)
5	Основные бизнес-процессы РМО	Практическая работа	Зачет (выполнение)

### Промежуточная аттестация:

#### 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;
- высокоуровневое 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.