

# Ключевые обновления в РМВОК 8 и их влияние на проекты

17:30

# ДАНИЛ ДИНЦИС



- ✓ Управление проектами, программами и портфелями на протяжении свыше 20 лет (Siemens Telecom CIS, Сургутнефтегаз, PepsiCo СНГ, ХоумКредит, АШАН, Альфа-Банк, Royal Canin Rus, «Мясницкий ряд»).
- ✓ Опыт вывода на международный и российский рынок 2 портфелей продуктов
- ✓ Доктор техн. наук по системному анализу информационных систем
- ✓ Профессиональные сертификации:
  - ✓ PMI® PfMP, PgMP, PMP,
  - ✓ ITIL® Managing Professional, Стратегический лидер
  - ✓ ScrumStudy Product owner, Agile Coach

# ПАВЛОВА ЕЛЕНА



- ✓ Управление бизнес-процессами с 2001 года
- ✓ Управление проектами с 2001 года
- ✓ Работа в MS Project с 1998 версии
- ✓ Управление рисками с 2022 года
  
- ✓ PMP с 2013 года
- ✓ MCT с 2010 года
- ✓ AT31000 с 2022 года



# 6 принципов

- ✓ Adopt a Holistic View
  - ✓ Focus on Value
  - ✓ Embed Quality Into Processes and Deliverables
  - ✓ Be an Accountable Leader
  - ✓ Integrate Sustainability Within All Project Areas
  - ✓ Build an Empowered Culture
- ✓ Применяйте целостный подход
  - ✓ Сфокусируйтесь на ценности
  - ✓ Встраивайте качество в процессы и результаты
  - ✓ Будьте ответственным лидером
  - ✓ Интегрируйте устойчивость во все области проекта
  - ✓ Формируйте культуру расширения возможностей

# Применяйте целостный подход

## Adopt a Holistic View

Adopt a holistic view throughout the project life cycle, from initiation all the way to execution and closing, ensuring seamless integration and alignment at every stage.

- ▶ Viewing a project holistically helps ensure that decisions consider all interconnected elements, optimizing alignment with overarching objectives and enhancing project sustainability.
- ▶ Proactively managing risks across all project domains anticipates challenges and strengthens project resilience, minimizing potential disruptions.
- ▶ Engaging stakeholders throughout the project life cycle fosters collaboration, integrates diverse perspectives, and raises the probability that desired outcomes are achieved.

✓ Применяйте целостный взгляд на протяжении всего жизненного цикла проекта — от инициации до исполнения и завершения, обеспечивая бесшовную интеграцию и согласованность на каждом этапе.

- ✓ Рассмотрение проекта в целом помогает принимать решения с учетом всех взаимосвязанных элементов, оптимизируя соответствие общим целям и повышая устойчивость проекта.
- ✓ Проактивное управление рисками во всех областях проекта позволяет предвидеть проблемы и укреплять устойчивость проекта, сводя к минимуму возможные сбои.
- ✓ Вовлечение заинтересованных сторон на протяжении всего жизненного цикла проекта способствует сотрудничеству, объединяет различные точки зрения и повышает вероятность достижения запланированных результатов.

# Сфокусируйтесь на ценности

## Focus on Value

Continually evaluate and adjust project alignment to business objectives and intended benefits and value.

- ▶ Value per unit of investment is the ultimate indicator of project success.
- ▶ Value can be realized throughout the project, at the end of the project, or following project completion.
- ▶ Value, and the benefits that contribute to it, can be defined in quantitative and/or qualitative terms.
- ▶ Project teams focus on outcomes that maximize value creation and meet or exceed target business objectives.
- ▶ Project teams evaluate progress and adapt to maximize the expected value.

✓ Постоянно оценивайте и корректируйте соответствие проекта бизнес-целям, ожидаемым выгодам и создаваемой ценности.

- ✓ Ценность на единицу вложений является главным показателем успеха проекта.
- ✓ Ценность может быть реализована на протяжении выполнения проекта, по его завершении или после окончания работ.
- ✓ Ценность и выгоды, которые на неё влияют, могут определяться как в количественных, так и в качественных терминах.
- ✓ Команды проекта сосредотачиваются на результатах, которые максимизируют создание ценности и помогают достичь или превзойти целевые бизнес-результаты.
- ✓ Команды оценивают прогресс и вносят изменения для максимизации ожидаемой ценности.

# Встраивайте качество в процессы и результаты

## Embed Quality Into Processes and Deliverables

Embed quality into processes and deliverables to maintain a consistent focus on achieving target quality thresholds. This emphasis on quality helps to ensure outcomes that meet project objectives and align with the needs, requirements, and acceptance criteria set by relevant stakeholders.

- ▶ Project quality entails satisfying relevant stakeholders' expectations and fulfilling project and product requirements.
- ▶ Quality focuses on meeting acceptance criteria for deliverables.
- ▶ Project quality entails ensuring project processes are appropriate and as effective as possible.

✓ Интегрируйте качество в процессы и результаты проекта, чтобы поддерживать неизменный фокус на достижении установленных порогов качества. Такая направленность помогает обеспечивать результаты, соответствующие целям проекта и требованиям, ожиданиям и критериям приемки, установленным заинтересованными сторонами.

- ✓ Качество проекта заключается в удовлетворении ожиданий заинтересованных сторон и выполнении требований к проекту и продукту.
- ✓ Качество сосредоточено на соблюдении критериев приемки результатов.
- ✓ Качество проекта также подразумевает, что его процессы являются надлежащими и максимально эффективными.

# Будьте ответственным лидером

Be an Accountable Leader	
Demonstrate leadership behaviors and be an accountable leader by guiding your team with integrity, making responsible decisions, and fostering a culture of trust and responsibility.	<ul style="list-style-type: none"><li>► Leaders influence, inspire, and motivate others.</li><li>► Leaders are accountable for their actions.</li><li>► Effective leaders lead by example.</li><li>► Leaders demonstrate responsibility, respect, fairness, and honesty.</li><li>► Effective leaders adapt their style to the situation.</li><li>► Leaders foster an environment of psychological safety.</li><li>► Any project professional, stakeholder, and team member can demonstrate leadership behaviors.</li></ul>

✓ Проявляйте лидерские качества и ответственное руководство, направляя команду с честностью, принимая обоснованные решения и формируя культуру доверия и ответственности.

- ✓ Лидеры оказывают влияние, вдохновляют и мотивируют других.
- ✓ Лидеры несут ответственность за свои поступки.
- ✓ Эффективные лидеры ведут за собой личным примером.
- ✓ Лидеры демонстрируют ответственность, уважение, справедливость и честность.
- ✓ Эффективные лидеры адаптируют свой стиль к ситуации.
- ✓ Лидеры способствуют созданию среды психологической безопасности.
- ✓ Любой профессионал, заинтересованное лицо или член команды может проявлять лидерские качества.

# Интегрируйте устойчивость во все области проекта

Integrate Sustainability Within All Project Areas	
Consistently integrate sustainability practices across all project areas, through all phases of the project life cycle, as project managers, teams, and sponsors are all jointly accountable for ensuring this integration.	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Integrating sustainability means considering people, the planet, society, and value while performing project-related activities.</li><li>▶ Sustainability encompasses addressing environmental, social, and economic impacts, considering the well-being of people globally, the effective and wise use of natural resources, and implementing sustainable strategies.</li><li>▶ The sustainability principle can be evident at the tactical, operational, and strategic levels of all projects.</li></ul>

- ✓ Последовательно внедряйте практики устойчивого развития на всех этапах и во всех сферах проекта, принимая на себя совместную ответственность за их реализацию вместе с командой, руководителями и спонсорами.

- ✓ Интеграция принципов устойчивого развития подразумевает учет интересов людей, планеты, общества и ценности при выполнении проектных задач.
- ✓ Устойчивое развитие охватывает вопросы воздействия на окружающую среду, социальные и экономические аспекты, заботу о благополучии людей по всему миру, эффективное и разумное использование природных ресурсов, а также применение устойчивых стратегий.
- ✓ Принцип устойчивого развития может проявляться на тактическом, операционном и стратегическом уровнях любого проекта.

# Формируйте культуру расширения возможностей

## Build an Empowered Culture

Build an empowered culture that fosters proactive collaboration and promotes unity in shared objectives efficiently and effectively through stakeholders and teams with diverse skills, knowledge, and experience.

- ▶ Stakeholders determine the success of projects.
- ▶ Stakeholders and team members on a project are key to its success, and they should be empowered across many dimensions.
- ▶ A collaborative project environment enables stakeholders and team members to contribute their ideas and recommendations freely and proactively to meet project outcomes.
- ▶ Knowing that key stakeholders can highly influence project performance and outcomes, motivated and empowered project teams actively engage with them to maximize value delivery.

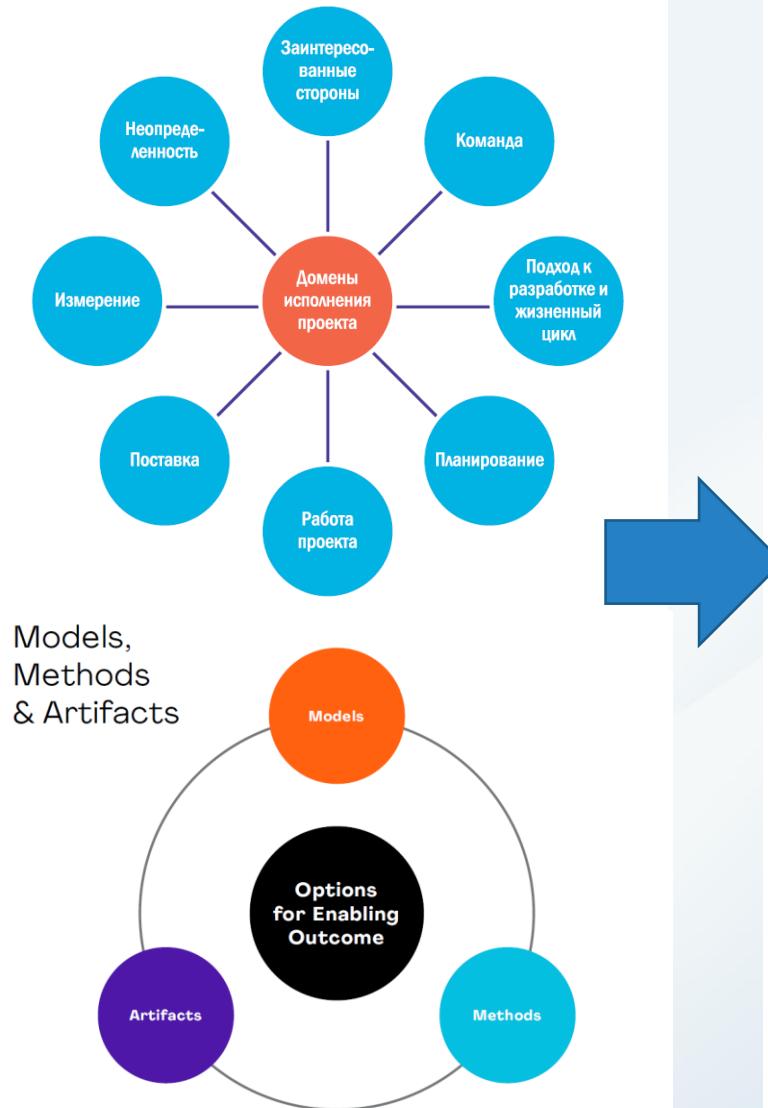
✓ Создавайте культуру, способствующую активному сотрудничеству и объединяющую участников вокруг общих целей, используя потенциал заинтересованных сторон и команд с разнообразными компетенциями, знаниями и опытом.

- ✓ Успех проектов определяется заинтересованными сторонами.
- ✓ Все команды и заинтересованные лица должны быть наделены полномочиями по многим направлениям деятельности.
- ✓ Сотрудничество в проекте позволяет командам и заинтересованным сторонам свободно вносить идеи и рекомендации для достижения целей проекта.
- ✓ Понимая, что ключевые заинтересованные лица способны оказывать существенное влияние на ход и результат проекта, мотивированные и наделенные полномочиями команды активно взаимодействуют с ними для максимальной отдачи и достижения ценности.

# 6

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work	4.5 Monitor and Control Project Work	4.7 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6. Project Schedule Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Manage Quality	8.3 Control Quality	
9. Project Resource Management		9.1 Plan Resource Management 9.2 Estimate Activity Resources	9.3 Acquire Resources 9.4 Develop Team 9.5 Manage Team	9.6 Control Resources	
10. Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Monitor Communications	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses	11.6 Implement Risk Responses	11.7 Monitor Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Engagement	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Monitor Stakeholder Engagement	

# 7



# 8

Performance Domains	Project Management Focus Areas				
	Initiating Focus Area	Planning Focus Area	Executing Focus Area	Monitoring and Controlling Focus Area	Closing Focus Area
Governance	• Initiate Project or Phase	• Integrate and Align Project Plans • Plan Sourcing Strategy	• Manage Project Execution • Manage Quality Assurance • Manage Project Knowledge	• Monitor and Control Project Performance • Assess and Implement Changes	• Close Project or Phase
Scope		• Plan Scope Management • Elicit and Analyze Requirements • Define Scope • Develop Scope Structure		• Monitor and Control Scope • Validate Scope	
Schedule		• Plan Schedule Management • Develop Schedule		• Monitor and Control Schedule	
Finance		• Plan Financial Management • Estimate Costs • Develop Budget		• Monitor and Control Finances	
Stakeholders	• Identify Stakeholders	• Plan Stakeholder Engagement • Plan Communications Management	• Manage Stakeholder Engagement • Manage Communications	• Monitor Stakeholder Engagement • Monitor Communications	
Resources		• Plan Resource Management • Estimate Resources	• Acquire Resources • Lead the Team	• Monitor and Control Resourcing	
Risk		• Plan Risk Management • Identify Risks • Perform Risk Analysis • Plan Risk Responses	• Implement Risk Responses	• Monitor Risks	

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work	4.5 Monitor and Control Project Work 4.6 Perform Integrated Change Control	4.7 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6. Project Schedule Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Manage Quality	8.3 Control Quality	
9. Project Resource Management		9.1 Plan Resource Management 9.2 Estimate Activity Resources	9.3 Acquire Resources 9.4 Develop Team 9.5 Manage Team	9.6 Control Resources	
10. Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Monitor Communications	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses	11.6 Implement Risk Responses	11.7 Monitor Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Engagement	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Monitor Stakeholder Engagement	

Performance Domains	Project Management Focus Areas				
	Initiating Focus Area	Planning Focus Area	Executing Focus Area	Monitoring and Controlling Focus Area	Closing Focus Area
Governance	• Initiate Project or Phase	• Integrate and Align Project Plans • Plan Sourcing Strategy	• Manage Project Execution • Manage Quality Assurance • Manage Project Knowledge	• Monitor and Control Project Performance • Assess and Implement Changes	• Close Project or Phase
Scope		• Plan Scope Management • Elicit and Analyze Requirements • Define Scope • Develop Scope Structure		• Monitor and Control Scope • Validate Scope	
Schedule		• Plan Schedule Management • Develop Schedule		• Monitor and Control Schedule	
Finance		• Plan Financial Management • Estimate Costs • Develop Budget		• Monitor and Control Finances	
Stakeholders	• Identify Stakeholders	• Plan Stakeholder Engagement • Plan Communications Management	• Manage Stakeholder Engagement • Manage Communications	• Monitor Stakeholder Engagement • Monitor Communications	
Resources		• Plan Resource Management • Estimate Resources	• Acquire Resources • Lead the Team	• Monitor and Control Resourcing	
Risk		• Plan Risk Management • Identify Risks • Perform Risk Analysis • Plan Risk Responses	• Implement Risk Responses	• Monitor Risks	

Области знаний	Группы процессов управления проектами				
	Группа процессов инициирования	Группа процессов планирования	Группа процессов выполнения	Группа процессов мониторинга и контроля	Группа процессов закрытия
<b>4. Управление интеграцией проекта</b>	4.1 Разработка устава проекта	4.2 Разработка плана управления проектом	4.3 Руководство и управление работой по проекту 4.4 Управление знаниями по проекту	4.5 Мониторинг и контроль работы по проекту 4.6 Выполнение интегрированного контроля изменений	4.7 Завершение проекта или этапа
<b>5. Управление объемом проекта</b>		5.1 Планирование управления объемом 5.2 Сбор требований 5.3 Определение объема 5.4 Создание Структуры разбиения проекта (WBS)		5.5 Проверка объема 5.6 Контроль объема	
<b>6. Управление графиком проекта</b>		6.1 Планирование управления графиком 6.2 Определение мероприятий 6.3 Последовательность мероприятий 6.4 Оценка продолжительности мероприятий 6.5 Разработка графика		5.5 Проверка объема 5.6 Контроль объема	
<b>7. Управление затратами проекта</b>		7.1 Планирование управления затратами 7.2 Оценка затрат 7.3 Определение бюджета		7.4 Контроль затрат	
<b>8. Управление качеством проекта</b>		8.1 Планирование управления качеством	8.2 Управление качеством	8.3 Контроль качества	
<b>9. Управление ресурсами проекта</b>		9.1 Планирование управления ресурсами	9.2 Оценка ресурсов для деятельности 9.3 Приобретение ресурсов 9.4 Создание команды	9.5 Управление командой	
<b>10. Управление коммуникациям и проекта</b>		10.1 Планирование управления коммуникациями	10.2 Управление коммуникациями	10.3 Мониторинг коммуникаций	
<b>11. Управление рисками проекта</b>		11.1 Планирование управления рисками 11.2 Выявление рисков 11.3 Проведение качественного анализа рисков 11.4 Проведение количественного анализа рисков 11.5 Планирование мер реагирования на риски	11.6 Реализация мер реагирования на риски	11.7 Мониторинг рисков	
<b>12. Управление закупками проекта</b>		12.1 Планирование управления закупками	12.2 Проведение закупок	12.3 Контроль закупок	
<b>13. Управление стейкхолдерами проекта</b>	13.1 Идентификация стейкхолдеров	13.2 Планирование взаимодействия со стейкхолдерами	13.3 Управление взаимодействием со стейкхолдерами	13.4 Мониторинг взаимодействия со стейкхолдерами	

Домены выполнения	Основные направления управления проектами				
	Начало проекта	Планирование	Выполнение	Мониторинг и контроль	Закрытие проекта
Руководство	<ul style="list-style-type: none"> <li>Начало проекта или этапа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Интеграция и согласование планов проекта</li> <li>Планирование стратегии снабжения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление выполнением проекта</li> <li>Управление обеспечением качества</li> <li>Управление знаниями по проекту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг и контроль эффективности проекта</li> <li>Оценка и внедрение изменений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Закрытие проекта или этапа</li> </ul>
Объем		<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование управления объемом работ</li> <li>Выявление и анализ требований</li> <li>Определение объема работ</li> <li>Разработка структуры объема работ</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг и контроль объема работ</li> <li>Проверка объема работ</li> </ul>	
График		<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование управления графиком</li> <li>Разработка графика</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг и контроль графика</li> </ul>	
Финансы		<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование финансового управления</li> <li>Оценка затрат</li> <li>Разработка бюджета</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг и контроль финансов</li> </ul>	
Стейкхолдеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>Идентификация стейкхолдеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование взаимодействия со стейкхолдерами</li> <li>Планирование управления коммуникациями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление взаимодействием со стейкхолдерами</li> <li>Управление коммуникациями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг взаимодействия со стейкхолдерами</li> <li>Мониторинг коммуникаций</li> </ul>	
Ресурсы		<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование управления ресурсами</li> <li>Оценка ресурсов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приобретение ресурсов</li> <li>Руководство командой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг и контроль ресурсов</li> </ul>	
Риски		<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование управления рисками</li> <li>Идентификация рисков</li> <li>Проведение анализа рисков</li> <li>Планирование мер реагирования на риски</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реализация мер реагирования на риски</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг рисков</li> </ul>	

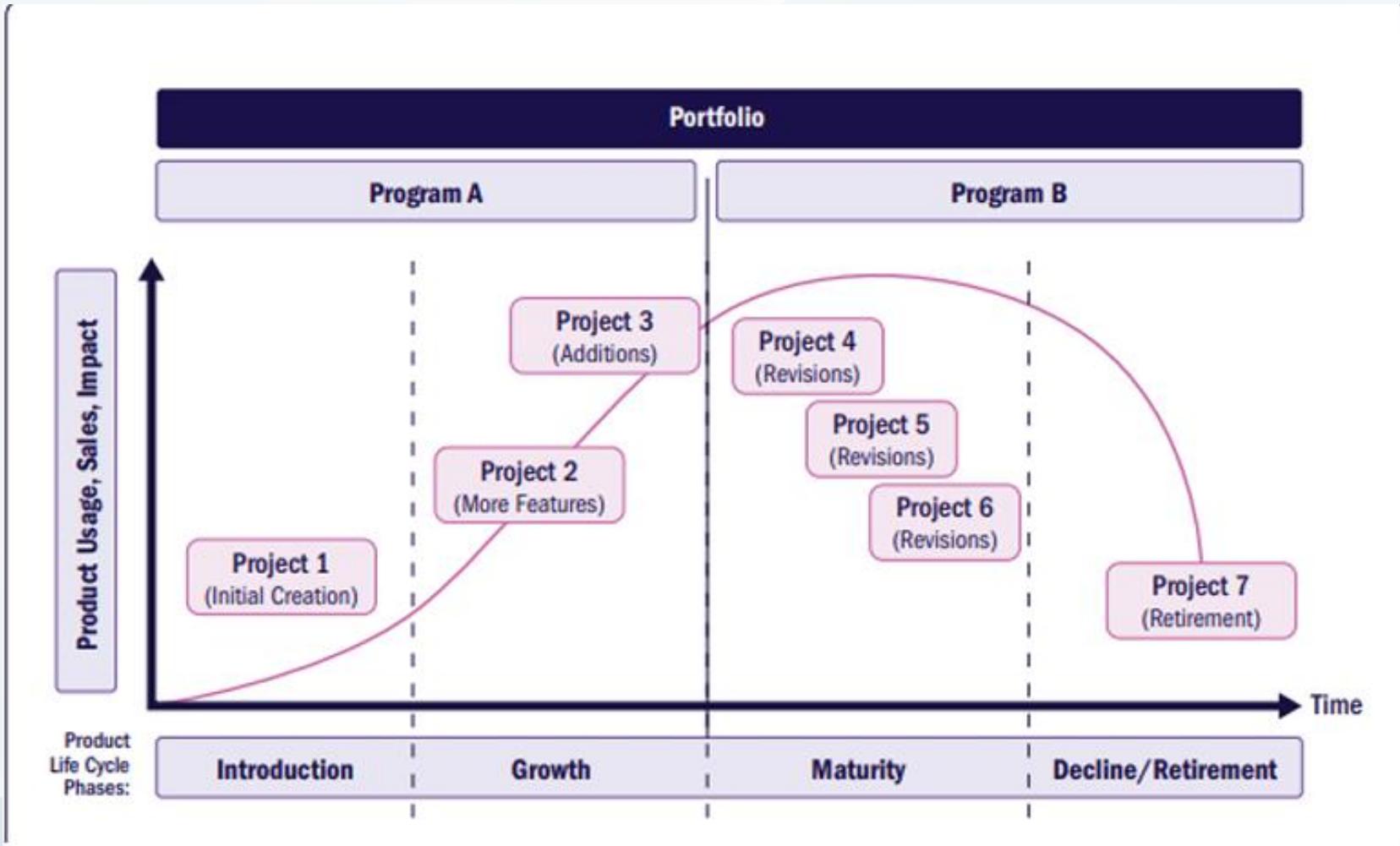
# Продукт является результатом (objective) исполнения проекта.

Программа проектов реализует изменения и развитие продукта на протяжении всего жизненного цикла.

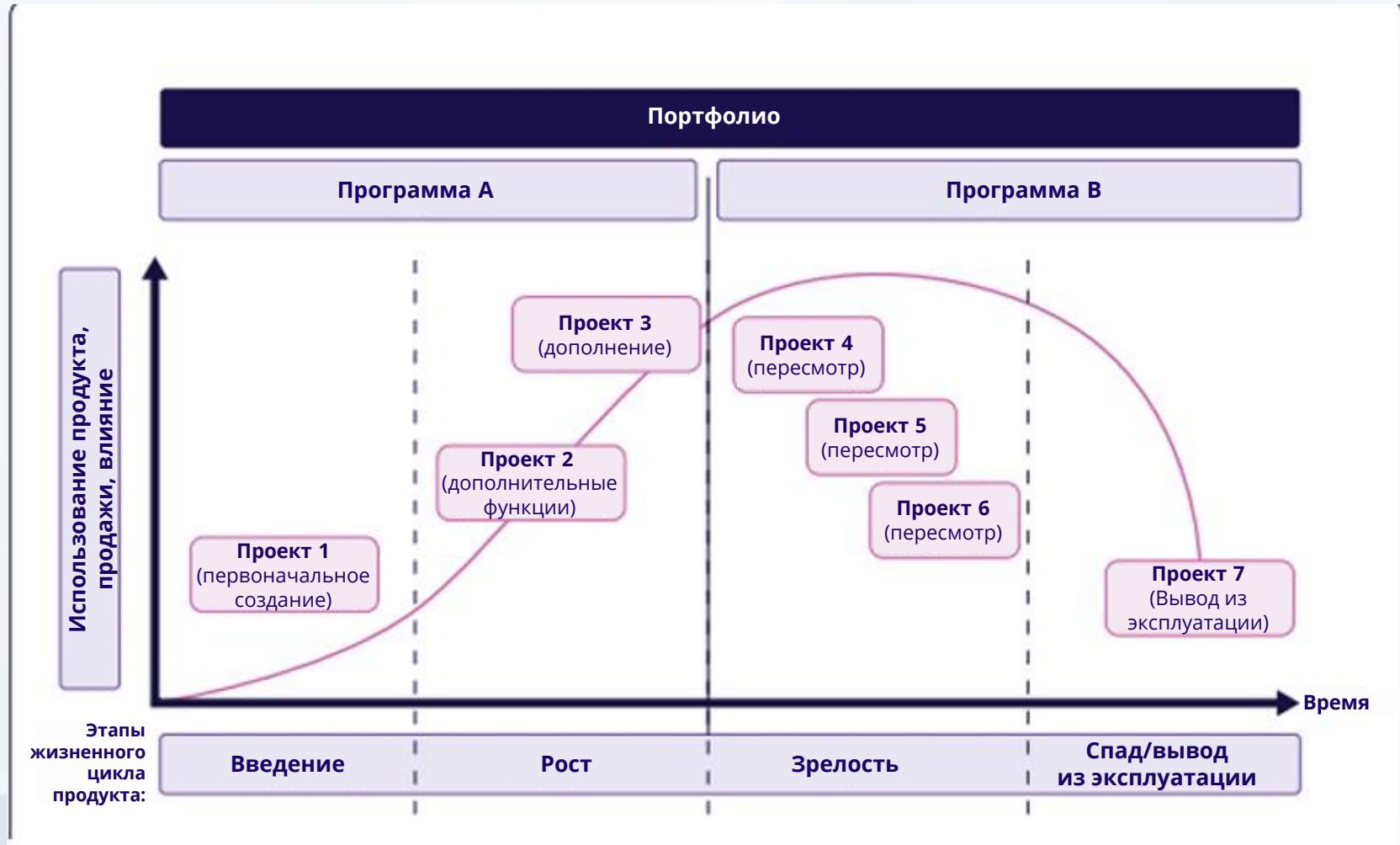
Продукт может являться составной частью портфеля.

Таким образом установлено четкое однозначное соответствие между понятием продукта и тремя уровнями – PPP – проектом, программой и портфелем.

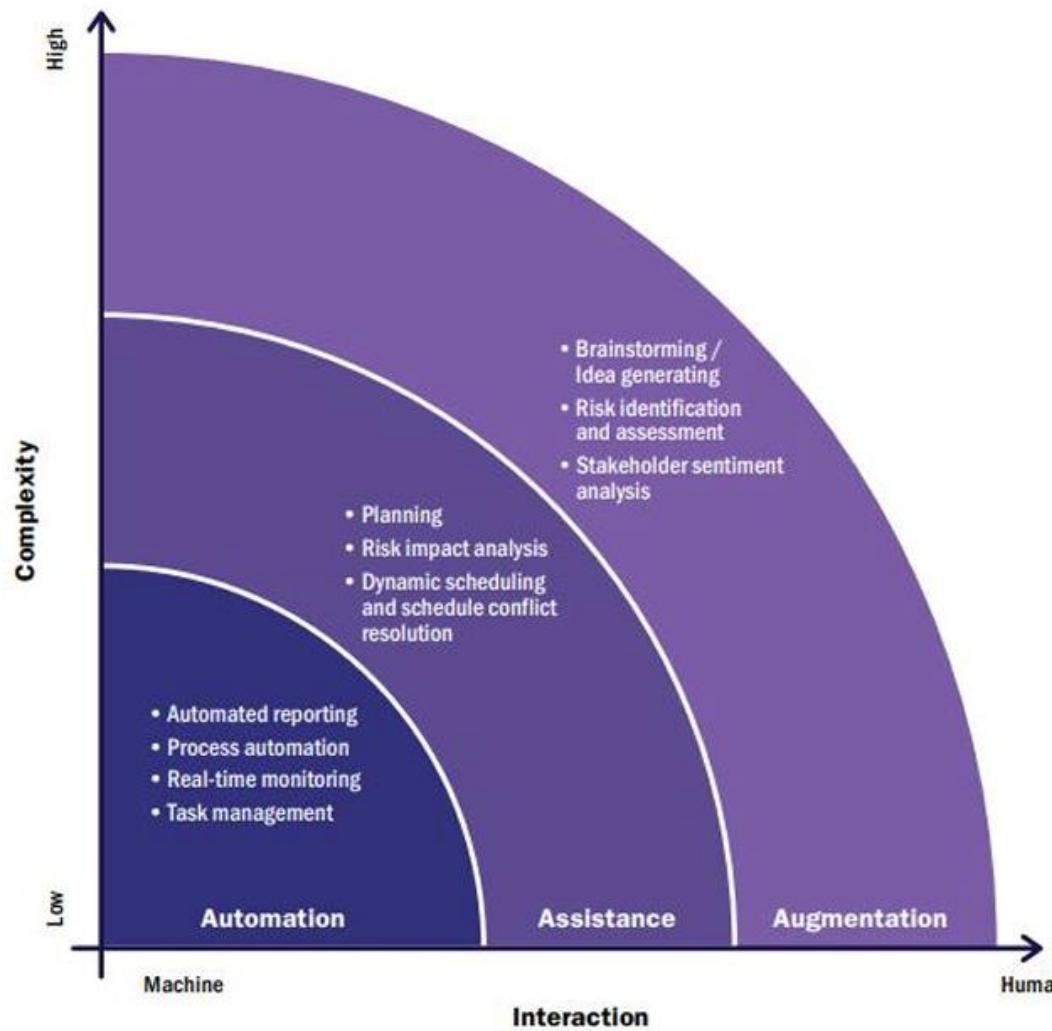
# Продукт является результатом (objective) исполнения проекта.



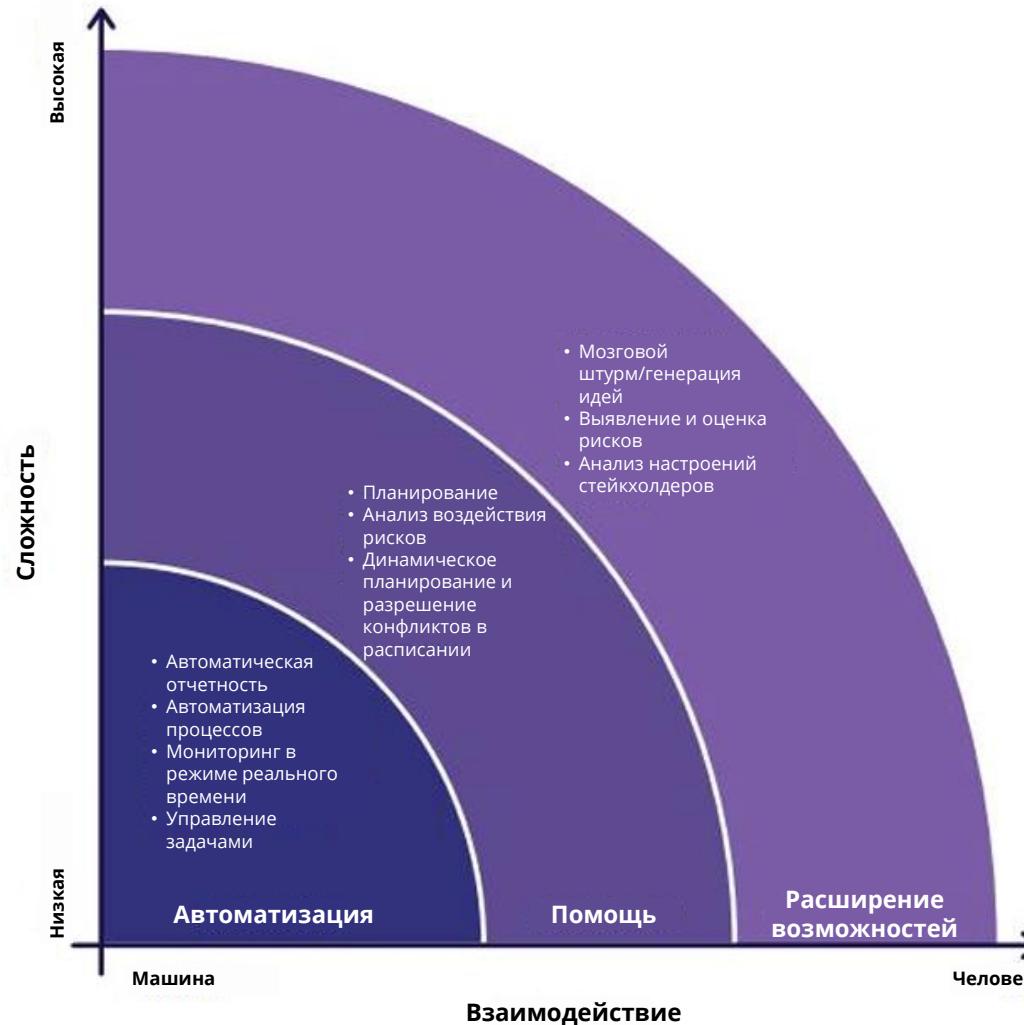
# Продукт является результатом (objective) исполнения проекта.



# Применение искусственного интеллекта



# Применение искусственного интеллекта



# Применение искусственного интеллекта



Project Management Performance Domain	AI Strategy	Use Case
Governance	Augmentation	<b>Data-driven decision-making.</b> AI can analyze historical project data, market trends, and organizational priorities to help with the selection and prioritization of projects. AI can weigh elements such as potential ROI, strategic alignment, resource availability, and risk levels to recommend the best projects to take forward.
Governance	Assistance	<b>Multicriteria decision analysis.</b> AI can use sophisticated algorithms to evaluate multiple criteria all together, providing a balanced scorecard approach to prioritize projects based on their overall value and feasibility criteria. AI can also run resource-constrained scenarios to help choose projects with the highest impact use of available resources.
Governance	Augmentation	<b>Brainstorming/idea generation.</b> AI tools can generate ideas and suggestions based on a given set of parameters, keywords, or previous successful endeavors. These tools can also use machine learning to provide insights into emerging trends and technologies that can inspire new project ideas. Additionally, these tools can be used to generate ideas for documents such as business cases and project charters.

# Применение искусственного интеллекта



Домен выполнения управления проектами	Стратегия ИИ	Вариант использования
Руководство	Расширение возможностей	<b>Принятие решений на основе данных.</b> ИИ может анализировать исторические данные по проектам, рыночные тенденции и приоритеты организации, чтобы помочь в выборе и приоритезации проектов. ИИ может взвешивать такие элементы, как потенциальная рентабельность инвестиций, стратегическая согласованность, доступность ресурсов и уровни риска, чтобы рекомендовать лучшие проекты для реализации.
Руководство	Помощь	<b>Анализ решений по нескольким критериям.</b> ИИ может использовать сложные алгоритмы для оценки нескольких критериев одновременно, обеспечивая сбалансированный подход к оценке проектов на основе их общей ценности и критериев осуществимости. ИИ также может просчитывать сценарии с ограниченными ресурсами, чтобы помочь выбрать проекты с максимально эффективным использованием доступных ресурсов.
Руководство	Расширение возможностей	<b>Мозговой штурм/генерация идей.</b> Инструменты искусственного интеллекта могут генерировать идеи и предложения на основе заданного набора параметров, ключевых слов или предыдущих успешных начинаний. Эти инструменты также могут использовать машинное обучение для предоставления информации о новых тенденциях и технологиях, которые могут вдохновить на новые идеи проектов. Кроме того, эти инструменты могут использоваться для генерации идей для документов, таких как бизнес-кейсы и уставы проектов.

# Этика при использовании искусственного интеллекта

предрасположенность

ответственность

устойчивость

безопасность

прозрачность

права на интеллектуальную собственность

# Управление проектами на основе стандарта PMI® PMBOK® Guide v.8

<https://www.specialist.ru/course/rmi-v>

Введение в дисциплину

Обзор стандарта

- ✓ Модуль 1. Система поставки ценности
- ✓ Модуль 2. Принципы управления проектами
- ✓ Модуль 3. Жизненный цикл проекта

Обзор руководства

- ✓ Модуль 4. Руководство
- ✓ Модуль 5. Содержание
- ✓ Модуль 6. Расписание
- ✓ Модуль 7. Финансы
- ✓ Модуль 8. Стейххолдеры
- ✓ Модуль 9. Ресурсы
- ✓ Модуль 10. Риски

Дата начала  
17.12.2025

Длительность:  
24 ак. ч.

**Спасибо  
за внимание!  
Ваши вопросы...**



# Учебный центр «СПЕЦИАЛИСТ» – Ваш путь к успеху



[info@specialist.ru](mailto:info@specialist.ru)



+7 (495) 232-32-16

