

Технологія швидкого впровадження консультантами - швидкий старт ERP з мінімальними ризиками

Бузмаков Володимир

Конференція VI ERP FORUM
20 грудня 2023 року

Голова Активу
«Співтовариство ІТ-директорів України»

Як **ГАРАНТОВАНО** зменшити відсоток успішних проектів впровадження ERP-систем

До проекту

- Оберіть постачальника, який пообіцяє все зробити за найменшу ціну
- Головне – зафіксувати бюджет і не важливо, що в нього увійшло
- Не витрачайте час на ознайомлення з системою та командою впровадження до початку проекту
- Не проводьте діагностику, обстеження, не готуйтеся до майбутнього проекту – одразу стартуйте!

На старті проекту

- Не призначайте Координатора проекту, Координаційну раду - найняли виконавців – вони самі все зроблять
- Ні в якому разі не призначайте керівника проекту, а якщо призначили – не надавайте йому повноважень
- Не витрачайте час на постановку задачі, формалізацію бізнес-процесів, - все «саме якимось втрясється»
- Головне – нічого не міняти в бізнес-процесах, хай все підлаштують, щоб всім було комфортно

Під час проекту

- Не заставляйте співробітників займатись перевітками налаштувань системи – хай її виконавець тестує
- Не звертайте увагу на конфлікти інтересів, ризики, супротив персоналу та інше – то все пройде
- Не створюйте на підприємстві центр компетенції для супроводу та розвитку системи - якщо-то наймете програміста – він все зробить

Головний «лайфхак»:

- **Не дотримуйтесь корпоративної технології впровадження, не використовуйте управління проектами – то все «від лукавого»**

Що таке Технологія корпоративного впровадження?

ТШВК – швидкий старт ERP

Визначення та мета ТКВ

Технологія корпоративного впровадження (ТКВ) програм автоматизації бізнесу, які рекомендовані Спілкою Автоматизаторів Бізнесу (далі - САБ) – це **звід знань з планування, організації і контролю реалізації проектів створення і впровадження автоматизованих інформаційних систем** (далі – AIC).

Мета ТКВ:

- Визначення загальних підходів членів САБ до виконання проектів створення і впровадження AIC;
- Підвищення ефективності організації та управління проектами;
- Забезпечення якості впроваджень програмних продуктів і підвищення задоволеності замовників.

ТКВ розроблена на підставі положень вітчизняних і міжнародних стандартів і зводів знань, «кращих практик», документів і матеріалів САБ, досвіду реалізації проектів створення і впровадження AIC.

Склад ТКВ

- **Рекомендації з організації та застосування основних процесів** (процесів створення результатів) проекту:
 - Опис Життєвого циклу проекту створення та впровадження АІС:
 - Опис Фаз ЖЦП (Цілі, задачі, основна вхідна інформація);
 - Ключові пакети робіт за Фазами ЖЦП;
 - Ключова вихідна продукція проекту за Фазами ЖЦП;
 - Опис регулярних заходів управління проектами;
- **Рекомендації з організації та застосування процесів управління проектом;**
- **Ролі та основні обов'язки** учасників команди проекту;
- **База знань ризиків проекту**, база знань припущень і обмежень, які застосовуються при плануванні робіт проекту;
- **Шаблони і приклади документів**, які є основною або допоміжною вихідною продукцією проекту створення та впровадження АІС.

ТКВ включає в себе необхідний і достатній для якісного виконання проекту звід знань

Об'єкт застосування ТКВ

ТКВ орієнтована на проекти впровадження корпоративних АІС (наприклад, комплексних систем обліку, звітності та прийняття рішень тощо).

Перш за все це проекти, в яких:

- **Є потреба в повномасштабних методологічних роботах** (опис бізнес-процесів «як є» + опис бізнес-процесів «як буде» + уніфікація процесів, розробка регламентів бізнес-процесів тощо)
- Підприємство має **унікальні бізнес-процеси**, які потребують залучення галузевих експертів та/або консалтингових компаній і подальшої реалізації цих процесів в АІС, що впроваджується
- Програмний продукт потребує **значного обсягу модифікації функціональності** (розробки та реалізації проектних рішень)

А що робити коли є потреба **швидко впровадити програмний продукт з наявною в ньому функціональністю та з «типовими» бізнес-процесами?**



СПІЛКА
АВТОМАТИЗАТОРІВ
БІЗНЕСУ

Технологія швидкого впровадження консультантами

ТШБК – швидкий старт ERP

Що таке ТШВК?

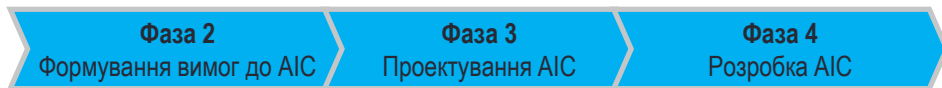
- **Технологія швидкого впровадження консультантами (ТШВК)** орієнтована на проекти впровадження корпоративних АІС з **використанням типової функціональності** (без програмування або з мінімальними обсягами програмування).
- **ТШВК** розроблена **на основі Технології корпоративного впровадження (ТКВ)**, а також положень вітчизняних і міжнародних стандартів і зводів знань, «кращих практик», документів і матеріалів САБ, досвіду реалізації проектів впровадження АІС з використанням типової функціональності **та гармонізована з ТКВ**.

Важливо! Для прийняття рішення про використання ТШВК необхідно проаналізувати:

- **Можливі ризики**, ймовірність їх виникнення та наслідки, пов'язані з обмеженням рамок проекту використанням типової функціональності;
- І, як наслідок, задоволеність результатами проекту всіх зацікавлених сторін проекту.

Основна відмінність ТКВ та ТШВК – 3 Фази ЖЦП

ЖЦП
ТКВ



ЖЦП
ТШВК



Фаза 2. «Визначення обсягу моделювання АІС»

ТШВК – швидкий старт ERP

Цілі Фази 2 «Визначення обсягу моделювання АІС»

- Визначення поточного стану:
 - Методологічного забезпечення проекту;
 - Автоматизації бізнес-процесів Замовника, які входять в рамки проекту;
 - Інфраструктури підприємства Замовника;
- *Визначення обсягу моделювання АІС, узгодження технічного завдання на розробку техніко-методичного рішення.*

Задачі Фази 2 Визначення обсягу моделювання АІС

- Інтерв'ювання та аналіз з метою уточнення функціональних та нефункціональних вимог до АІС:
 - Інтерв'ювання співробітників Замовника;
 - Вивчення АІС, які експлуатуються підприємством;
 - Збір наявних на підприємстві нормативно-методологічних документів (регламенти, стандарти, накази, облікові політики, друковані та звітні форми тощо) та ознайомлення з ними;
 - *Аналіз вимог і вхідних даних в частині перенесення НДІ та вхідних даних;**
 - *Аналіз вимог і вхідних даних в частині інтеграції із суміжними АІС;**
 - *Аналіз вимог і вхідних даних в частині розмежування прав доступу користувачів до даних та функцій АІС;**
 - Формування та погодження протоколів проведення інтерв'ю;
 - **Опис бізнес-процесів, які входять в рамки моделювання АІС у обсязі, необхідному для моделювання АІС**
- *Формування та погодження з Замовником Звіту про обстеження підприємства;**
- **Формування технічного завдання на розробку техніко-методичного рішення:**
 - **Погодження з Замовником функціональних рамок контрольного прикладу та вимог до моделювання АІС;**
 - **Формування даних для Контрольного прикладу;**
 - **Погодження з Замовником вимог до результатів моделювання АІС.**
- ~~■ Опис існуючих бізнес-процесів, уніфікація і розробка цільових бізнес-процесів, які входять в рамки проекту;~~
- ~~■ Формування (уточнення) функціональних і нефункціональних вимог до АІС;~~

Задачі Фази 2 Визначення обсягу моделювання АІС – «скорочений варіант»

- Інтерв'ювання та аналіз з метою уточнення функціональних та нефункціональних вимог до АІС:
 - Інтерв'ювання співробітників Замовника;
 - Вивчення АІС, які експлуатуються підприємством;
 - Збір наявних на підприємстві нормативно-методологічних документів (регламенти, стандарти, накази, облікові політики, друковані та звітні форми тощо) та ознайомлення з ними;
 - Формування та погодження протоколів проведення інтерв'ю;
 - **Опис бізнес-процесів, які входять в рамки моделювання АІС у обсязі, необхідному для моделювання АІС**
- **Формування технічного завдання на розробку техніко-методичного рішення:**
 - **Погодження з Замовником функціональних рамок контрольного прикладу та вимог до моделювання АІС;**
 - **Формування даних для Контрольного прикладу;**
 - **Погодження з Замовником вимог до результатів моделювання АІС.**

Фаза 3. Моделювання АІС

ТШВК – швидкий старт ERP

Цілі Фази 3. Моделювання АІС

- Моделювання бізнес-процесів Замовника в програмах автоматизації бізнесу, що використовуються у впроваджуваній АІС з використанням типової функціональності.
- Створення та затвердження Прототипу АІС.
- Розробка першої редакції Плану організаційних змін на підприємстві Замовника для успішного досягнення цілей проекту.
- ~~■ Розробка архітектури АІС і основних проектних рішень з урахуванням Функціонально-технічних вимог до АІС, складу та специфіки бізнес-процесів Замовника і можливостей програм автоматизації бізнесу;~~
- ~~■ Розробка та погодження переліку заходів для забезпечення методологічних та організаційних змін в поточній системі управління й організації діяльності підприємства Замовника.~~

Задачі Фази 3. Моделювання АІС

- Підготовка інфраструктури та середовища моделювання і тестування АІС;
- **Моделювання (відтворення) в середовищі моделювання цільових бізнес процесів:**
 - Визначення налаштувань АІС:
 - Перенесення Контрольного прикладу на типову функціональність програм автоматизації бізнесу;
 - Прийняття рішення про варіант реалізації Контрольного прикладу в рамках типової функціональності, тобто:
 - яку функціональність слід задіяти, а яку відключити;
 - який процес, або яка операція будуть оброблятися в АІС за допомогою яких механізмів типового рішення;
 - Визначення функціонального дефіциту типової функціональності, аналіз обсягу доробок;
 - Розробка документу Налаштування АІС;
 - Налаштування АІС згідно з документом Налаштування АІС;
 - Виконання в налаштованій АІС цільових бізнес-процесів, внесення даних Контрольного прикладу, формування і збереження звітних форм, в разі необхідності внесення змін в налаштування і фіксація їх в документі Налаштування АІС;
- **Розробка Техніко-методичного рішення, яке включає:**
 - Модель «як буде» бізнес-процесів, які входять в рамки моделювання АІС;
 - Матрицю бізнес-ролей за бізнес-процесами, які входять в рамки моделювання АІС;
 - Перелік необхідних доопрацювань;
- **Створення Моделі АІС.**
- **Підготовка першої редакції Плану організаційних змін**
- **Презентація результатів моделювання АІС, тестування та затвердження Моделі АІС.**

Фаза 3. Моделювання АІС. Презентація та Затвердження результатів Моделювання

4.4.2 Презентація результатів Моделювання АІС включає:

- Інформацію про модель «як буде» бізнес-процесів, які реалізовані в Моделі АІС;
- Матрицю бізнес-ролей за бізнес-процесами, які реалізовані в Моделі АІС;
- Інформацію про необхідні доопрацювання;
- Інформацію щодо методологічних та організаційних змін в системі управління й організації діяльності підприємства Замовника, необхідних для забезпечення функціонування створюваної АІС.

4.4.3 Затвердження моделі бізнес-процесів «як буде» та Моделі АІС - ключовий момент проекту.

В цьому пакеті робіт необхідно прийняти наступні рішення:

- *про запуск АІС на базі розробленої Моделі АІС* (якщо такий запуск не можливий без Розробки АІС – відбувається перехід на подальшу реалізацію проекту згідно ТКВ - Фаза 2 «Формування вимог до АІС»);
- *затвердження переліку мінімально-необхідних доопрацювань Моделі АІС* для виконання їх у рамках Фази 4 «Створення АІС» (усі інші доопрацювання фіксуються для подальшої реалізації після завершення проекту впровадження АІС).

Фаза 3. Моделювання АІС.

4.4.4 Підготовка першої редакції Плану організаційних змін

План організаційних змін є однією з найважливіших складових успіху запуску АІС в експлуатацію.

- План організаційних змін містить перелік заходів, які повинні бути зроблені Замовником на підприємстві з метою впровадження управління виробничо-господарською діяльністю з використанням створюваної АІС.
- Типи заходів: зміна оргструктури, зміна посадових інструкцій, зміна бізнес-процесів тощо.
- Перша редакція Плану організаційних змін спрямована на зміну основних бізнес-процесів та оргструктури які необхідно здійснити, щоб підлаштувати процеси підприємства під логіку, закладену в прикладне рішення. В подальшому План організаційних змін буде актуалізуватись та доповнюватись.

Важливо! План організаційних змін спрямований на усвідомлення співробітниками Замовника «неуникності змін». З його розробкою та погодженням можуть бути пов'язані ризики саботажу з боку керівництва середньої ланки через небажання "потрапляти під зміни".

Фаза 4. Створення АІС

ТШВК – швидкий старт ERP

Цілі Фази 4 Створення АІС

- Створення АІС, готової до передачі в дослідну або дослідно-промислову експлуатацію:
 - *Розробка архітектури АІС і основних проектних рішень з урахуванням результатів Фази 3. «Моделювання АІС».*
 - *Розробка та погодження переліку заходів для забезпечення методологічних та організаційних змін в поточній системі управління й організації діяльності підприємства Замовника.*
 - *Створення АІС відповідно до проектної документації.*
 - ~~Розробка АІС, а саме реалізація функціональних і нефункціональних вимог до АІС, які зафіксовані в проектній документації в рамках Фази 2. «Формування (уточнення) вимог до АІС», відповідно до документів, розроблених у рамках Фази 3. «Проектування АІС»;~~
 - ~~Перевірка АІС на відповідність вимогам в рамках проведення попередніх випробувань системи.~~

Задачі Фази 4

Створення АІС

- *Розробка архітектури АІС і основних проектних рішень:**
 - *Розробка Концептуального проекту, що визначає архітектуру АІС;**
 - *Розробка Концепції інтеграції, яка визначає обсяг та методи інтеграції із суміжними системами Замовника;**
 - *Розробка Концепції міграції, яка визначає обсяг та методи міграції даних, підготовки НДІ і вхідних даних для завантаження в АІС;**
 - *Розробка проектних рішень.**
- *Планування заходів для запуску АІС в експлуатацію:*
 - *Розробка Концепції навчання, що визначає підходи до підготовки персоналу Замовника до роботи в АІС;*
- *Розробка Програми і методики випробувань, що визначає концепцію проведення перевірки АІС на відповідність вимогам.*
- *Створення АІС:*
 - *Налаштування функціональності АІС (або використання вже налаштованої під час моделювання АІС);*
 - *Розробка доопрацювань АІС (конфігурації), якщо такі доопрацювання передбачені Техніко-методичним рішенням;**
 - *Розробка механізмів інтеграції;**
 - *Розробка механізмів міграції даних;**
 - *Попереднє тестування працездатності функціональності командою Виконавця;**
 - *Налаштування ролей і профілів доступу користувачів;*
 - *Створення Специфікацій на розробку, що описують зміни, внесені в програмний код програм автоматизації бізнесу;*
- *Розробка експлуатаційної документації - Технологічні інструкції, Керівництва користувачів, Керівництва адміністраторів;**
- *Актуалізація плану організаційних змін.**
- *Розробка АІС:*
- *Підготовка і проведення попередніх випробувань системи:*
- *Доопрацювання АІС за результатами попередніх випробувань (у разі потреби).*

Задачі Фази 4 Створення АІС – «скорочений варіант»

- Планування заходів для запуску АІС в експлуатацію:
 - Розробка Концепції навчання, що визначає підходи до підготовки персоналу Замовника до роботи в АІС;
- Розробка Програми і методики випробувань, що визначає концепцію проведення перевірки АІС на відповідність вимогам.
- Створення АІС:
 - Налаштування функціональності АІС (або використання вже налаштованої під час моделювання АІС);
 - Налаштування ролей і профілів доступу користувачів;

Скорочення життєвого циклу проекту - приклади

ТШБК – швидкий старт ERP

ЖЦ проекту без Дослідної експлуатації

Застосовується, якщо за результатами моделювання ми повністю впевнились в придатності типової функціональності АІС для використання на підприємстві Замовника



Ризики

Ризик	Коли варто враховувати	Вплив на проект	Заходи
Ризик недостатньої якості робіт з Підтвердження придатності АІС для використання на підприємстві Замовника	Не проводиться Фаза Підготовка до введення АІС в ДЕ та Фаза ДЕ	- АІС непридатна для виконання ДПЕ - Збільшення термінів реалізації проекту	- Виконати підтвердження придатності АІС для використання на підприємстві Замовника під час фаз Моделювання та Створення АІС. - Проконтролювати придатність АІС для використання на підприємстві Замовника під час виконання фази Підготовка до введення АІС в ДПЕ. - Якщо підтвердження придатності АІС для використання на підприємстві Замовника не буде отримане – перепланувати проект та виконати Фазу Підготовка до введення АІС в ДЕ та Фазу ДЕ

ЖЦ проекту без Дослідної та Промислової експлуатації

Застосовується, якщо ми повністю впевнились в придатності типової функціональності АІС та ДПЕ проводиться в повному масштабі на підприємстві Замовника



Ризики

Ризик	Коли варто враховувати	Вплив на проект	Заходи
Ризик недостатньої якості робіт з Підтвердження придатності АІС для використання на підприємстві Замовника	Не проводиться Фаза Підготовка до введення АІС в ДЕ та Фаза ДЕ	- АІС непридатна для виконання ДПЕ - Збільшення термінів реалізації проекту	- Виконати підтвердження придатності АІС для використання на підприємстві Замовника під час фаз Моделювання та Створення АІС. - Проконтролювати придатність АІС для використання на підприємстві Замовника під час виконання фази Підготовка до введення АІС в ДПЕ. - Якщо підтвердження придатності АІС для використання на підприємстві Замовника не буде отримане – перепланувати проект та виконати Фазу Підготовка до введення АІС в ДЕ та Фазу ДЕ
Ризик недостатньої готовності АІС та підприємства Замовника до використання АІС в умовах ПЕ	Не проводиться Фаза Підготовка до введення АІС в ПЕ та Фаза ПЕ	- АІС не готова до ПЕ та/або підприємство не готове до ПЕ - Не будуть досягнуті цілі проекту - Збільшення термінів реалізації проекту	- Виконати підтвердження готовності АІС та підприємства Замовника до переведення в ПЕ під час попередніх фаз - Провести навчання ключових та кінцевих користувачів під час виконання попередніх фаз - Підтвердити готовність АІС та підприємства Замовника під час виконання фази Завершення проекту. - Якщо підтвердження готовності АІС та підприємства до використання АІС в умовах ПЕ не буде отримане – перепланувати проект та виконати Фазу Підготовка до введення АІС в ПЕ та Фазу ПЕ.

ЖЦ проекту без Створення АІС, Дослідної та Промислової експлуатації

Застосовується, якщо ми повністю впевнились в придатності типової функціональності АІС, ДПЕ проводиться в повному масштабі та для ДПЕ можна безпосередньо використовувати результати моделювання



Ризики

Ризик	Коли варто враховувати	Вплив на проект	Заходи
Ризик недостатньої якості робіт з Підтвердження придатності АІС для використання на підприємстві Замовника	Не проводиться Фаза Створення АІС, Підготовка до введення АІС в ДЕ та Фаза ДЕ	- АІС непридатна для виконання ДПЕ - Збільшення термінів реалізації проекту	- Виконати підтвердження придатності АІС для використання на підприємстві Замовника під час фаз Моделювання. - Проконтролювати придатність АІС для використання на підприємстві Замовника під час виконання фази Підготовка до введення АІС в ДПЕ. - Якщо підтвердження придатності АІС для використання на підприємстві Замовника не буде отримане – перепланувати проект та виконати попередні Фази – Фазу Створення АІС, Фазу Підготовка до введення АІС в ДЕ та Фазу ДЕ
Ризик недостатньої готовності АІС та підприємства Замовника до використання АІС в умовах ПЕ	Не проводиться Фаза Підготовка до введення АІС в ПЕ та Фаза ПЕ	- АІС не готова до ПЕ та/або підприємство не готове до ПЕ - Не будуть досягнуті цілі проекту - Збільшення термінів реалізації проекту	- Виконати підтвердження готовності АІС та підприємства Замовника до переведення в ПЕ під час попередніх фаз - Провести навчання ключових та кінцевих користувачів під час виконання попередніх фаз - Підтвердити готовність АІС та підприємства Замовника під час виконання фази Завершення проекту. - Якщо підтвердження готовності АІС та підприємства до використання АІС в умовах ПЕ не буде отримане – перепланувати проект та виконати Фазу Підготовка до введення АІС в ПЕ та Фазу ПЕ.

Це теорія чи практика?

ТШВК – швидкий старт ERP

Конференція V ERP FORUM

27 квітня 2023 року

- **Стартапу - нову редакцію ERP і швидкий старт.** *Сергій Бондаренко, директор компанії "Бізнес програми"*



ЖЦ проекту без Створення АІС, Дослідної та Промислової експлуатації

- **ERP - Ефективне управління проектами на базі BAS ERP в умовах кризи: кращі практики та інструменти.** *Дмитро Канигін, CEO Впроваджувального центру CONTO*

Конференція VI ERP FORUM

20 грудня 2023 року

14.10 **Оптимізовані методики впровадження BAS ERP 2.5,
технологія швидкого результату.**
Дмитро Канигін, CEO "CONTO"

14.25 **"Це зайве!" Скільки коштує відмова від етапу
"Моделювання"**
Аліна Пинкевич, керівниця проектів, "РАСК. ІН-АГРО"

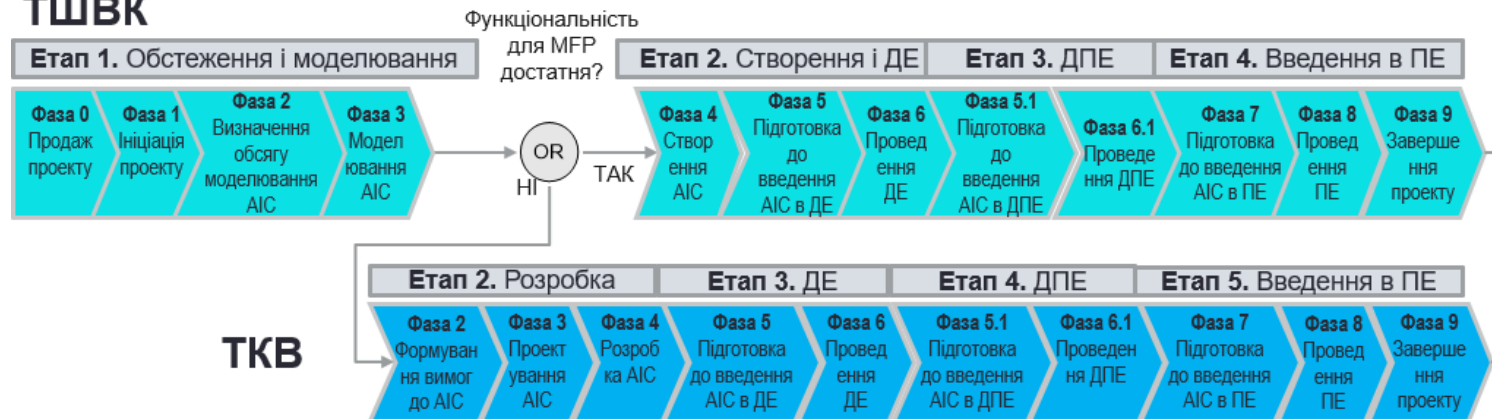
Як уникнути ризиків застосування ТШВК?

ТШВК – швидкий старт ERP

Ризик застосування ТШВК замість ТКВ

Ризик	Коли варто враховувати	Вплив на проект	Заходи
Неможливість створити Прототип АІС з використанням типової функціональності (без програмування або з мінімальними обсягами програмування)	Коли для виконання проекту вибрано Технологію швидкого впровадження консультантами	Не будуть досягнуті цілі проекту	Перейти від Технології швидкого впровадження консультантами до Технології корпоративного впровадження

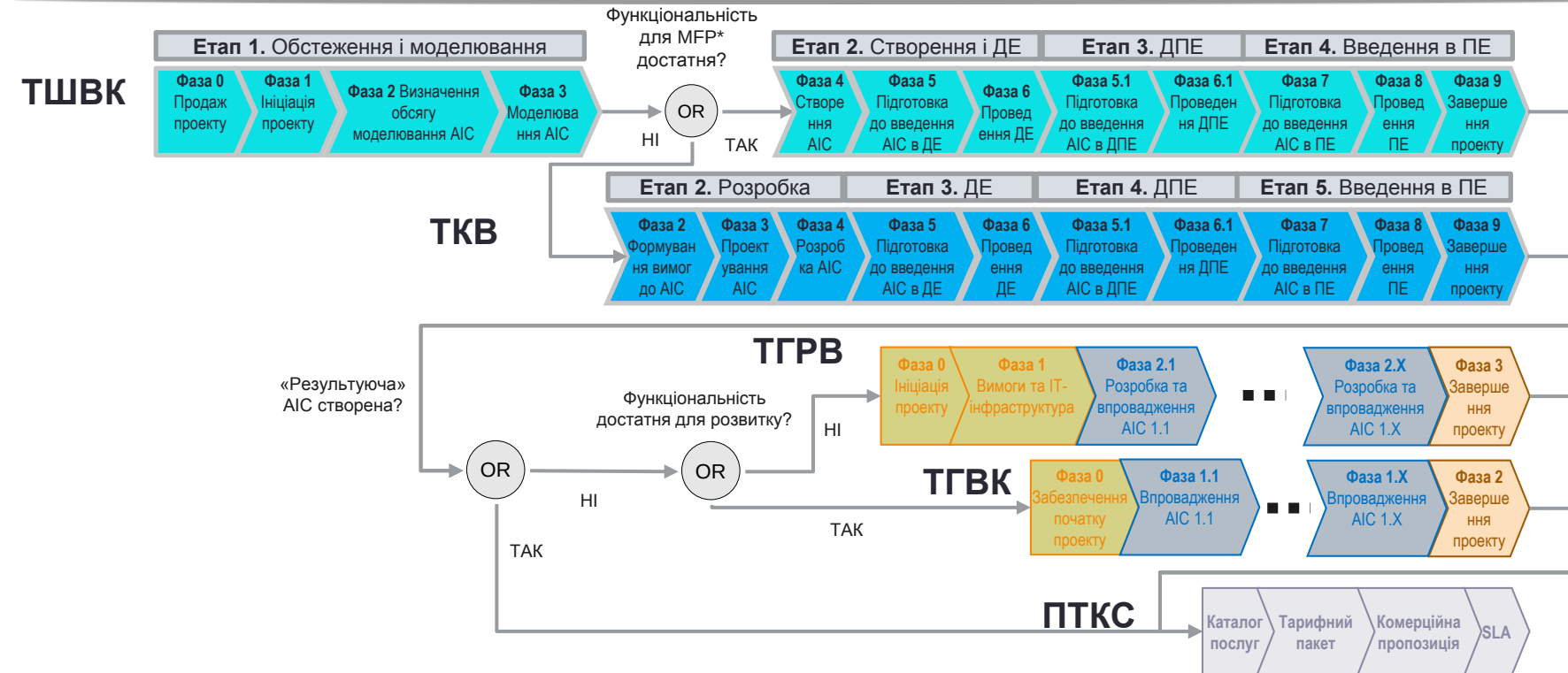
ТШВК



Що далі – після швидкого впровадження?

ТШБК – швидкий старт ERP

«Дорожня карта» вибору технології впровадження ERP-системи

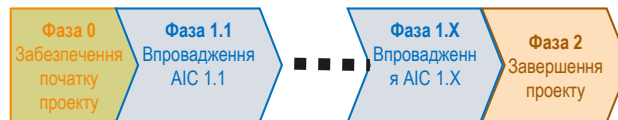


«Піраміда» технологій впровадження

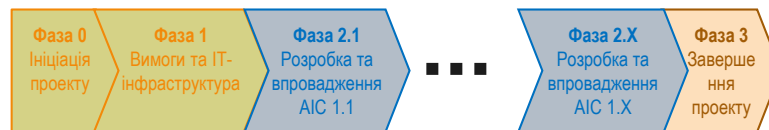
**Практична технологія
корпоративного супроводу (ПТКС)**



**Технологія гнучкого впровадження
консультантами (ТГВК)***



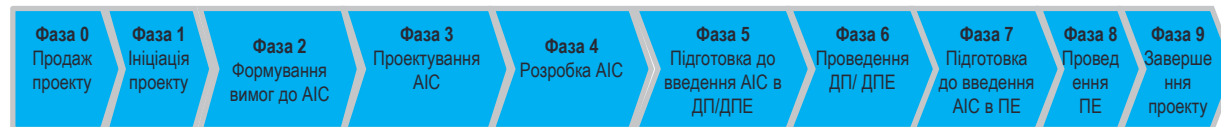
**Технологія гнучкої розробки
і впровадження (ТГРВ)***



**Технологія швидкого впровадження
консультантами (ТШВК)**



**Технологія корпоративного
впровадження (ТКВ)**



Технології впровадження та супроводу АІС

- **Технологія корпоративного впровадження (ТКВ)** – звід знань з планування, організації і контролю реалізації проектів створення і впровадження АІС.
- **Технологія швидкого впровадження консультантами (ТШВК)** – звід знань з планування, організації і контролю реалізації проектів впровадження типового або галузевого рішення з використанням типової функціональності (без програмування або з мінімальними обсягами програмування).
- **Технологія гнучкої розробки і впровадження (ТГРВ)*** – звід знань з планування, організації і контролю реалізації проектів розвитку АІС на основі адаптивних технологій управління проектами та з використанням засобів розробки програмного забезпечення. Передбачає наявність на підприємстві мінімально-життєздатного продукту на основі типової функціональності (або це може бути першим етапом створення АІС – на основі ТШВК).
- **Технологія гнучкого впровадження консультантами (ТГВК)*** – звід знань з планування, організації і контролю реалізації проектів розвитку АІС на основі адаптивних технологій управління проектами та з використанням типової функціональності (без програмування або з мінімальними обсягами програмування). Передбачає наявність на підприємстві мінімально-життєздатного продукту на основі типової функціональності (або це може бути першим етапом створення АІС – на основі ТШВК).
- **Практична технологія корпоративного супроводу (ПТКС)** – звід знань з організації ефективної технології супроводу корпоративних клієнтів. Матеріали побудовані на реальному досвіді успішного впровадження, містять рекомендації з організації процесу супроводу, управління ризиками та забезпечення необхідної якості надання послуг.

Де взнати більше?

ТШВК – швидкий старт ERP

Курс «Основи менеджменту»

- **Мета курсу:** вивчення основ менеджменту, принципів цифрової трансформації бізнесу та отримання навичок їх застосування для діагностики бізнес-проблем підприємства.
- Курс орієнтований на:
 - Керівників компаній, підрозділів, робочих команд
 - Консультантів, що займаються впровадженням ERP-систем
 - Бізнес-аналітиків, що займаються проектуванням та впровадженням бізнес-процесів
 - Постановників задач для автоматизації бізнес-процесів
 - Людей, які зацікавлені в кар'єрі менеджера, бізнес-аналітика, постановника, консультанта.

Курс «Основні концепції проектного менеджменту»

- **Мета курсу:** отримання базових знань в області управління проектами автоматизації. Вивчення основних інструментів управління проектами та закріплення знань на практиці (в рамках практичного заняття на курсі).
- Курс орієнтований на широке коло учасників, серед яких можуть бути:
 - керівники проектів, консультанти, фахівці, яким необхідні знання та інструменти проектного управління для організації ефективного виконання робіт як у замовників, так і у себе на підприємствах і в організаціях
 - керівники підприємств та підрозділів, які хочуть впровадити у себе на підприємствах практику проектного управління



СПІЛКА
АВТОМАТИЗАТОРІВ
БІЗНЕСУ

Дякую за увагу!

Бузмаков Володимир

Голова Активу
«Співтовариство ІТ-директорів України»