

<http://pmoffice.by>

Александр Кольцов

[ВЕБИНАР «ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ С ПОМОЩЬЮ MICROSOFT PROJECT 2010»]

Памятка участнику вебинара.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

«ПРОЕКТ – ВРЕМЕННОЕ МЕРОПРИЯТИЕ ПО СОЗДАНИЮ УНИКАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ»

ПРОЕКТ	НЕПРОЕКТ
Внедрение ИТ	Поддержка ПО
создание новой услуги	Продажа услуг
Подготовка и участие в выставке	Изготовление маркетинговых материалов
Открытие магазина	Инвентаризация
Строительство дачи	Эксплуатация дома

ТАБЛИЦА 1. ПРИМЕРЫ ПОНЯТИЙ "ПРОЕКТ" И "НЕПРОЕКТ"

ИЕРАРХИЯ ПОНЯТИЙ

СУММАРНАЯ ЗАДАЧА – СОВОКУПНОСТЬ ЗАДАЧ И ВЕХ

ЗАДАЧА – УКАЗАНИЕ К ВЫПОЛНЕНИЮ ОПРЕДЕЛЕННОГО ДЕЙСТВИЯ

ВЕХА – СОБЫТИЕ ПО ПОЛУЧЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТА (КОНЕЧНАЯ ЗАДАЧА)

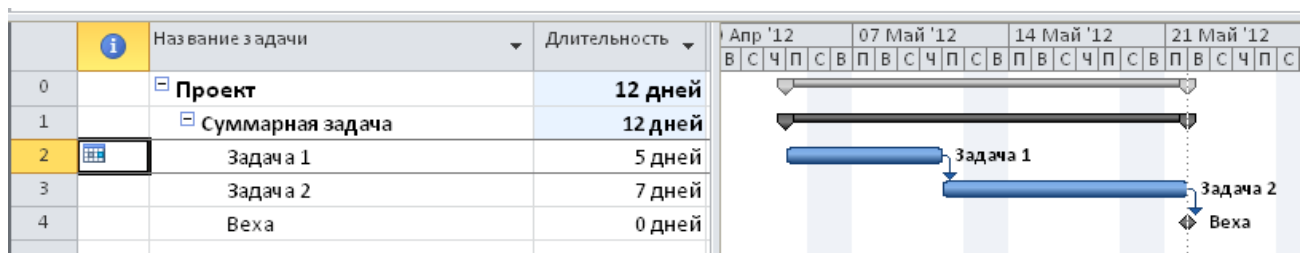


РИСУНОК 1. ИЕРАРХИЯ ПОНЯТИЙ "ПРОЕКТ-СУММАРНАЯ ЗАДАЧА-ЗАДАЧА И ВЕХА"

1. БАЗОВЫЙ ПЛАН – УТВЕРЖДЕННЫЕ ПАРАМЕТРЫ ПРОЕКТА ИЛИ ЗАДАЧИ (НАЧАЛО, ОКОНЧАНИЕ, ДЛИТЕЛЬНОСТЬ, ЗАТРАТЫ И ПР.)

Базовый план утверждается Спонсором и подлежит изменению **только в установленном порядке**

2. ТЕКУЩИЙ ПЛАН – АКТУАЛЬНЫЕ ИЛИ ПРОГНОЗИРУЕМЫЕ ПАРАМЕТРЫ ПРОЕКТА ИЛИ ЗАДАЧИ

Текущий план может меняться после информации о выполнении работ.

Например, «задача 1.2.7. начнется в среду 18 апреля».

Сравнивая текущий и базовый планы, руководитель проекта может оценить отклонение в проекте.

3. ФАКТИЧЕСКИЙ «ПЛАН» - ДАННЫЕ О ФАКТИЧЕСКИХ ПАРАМЕТРАХ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Фактические данные предоставляются участниками проекта. Например, «задача 1.2.7. начата в четверг 19 апреля». Если фактический план совпал с текущим, то задача считается завершенной.

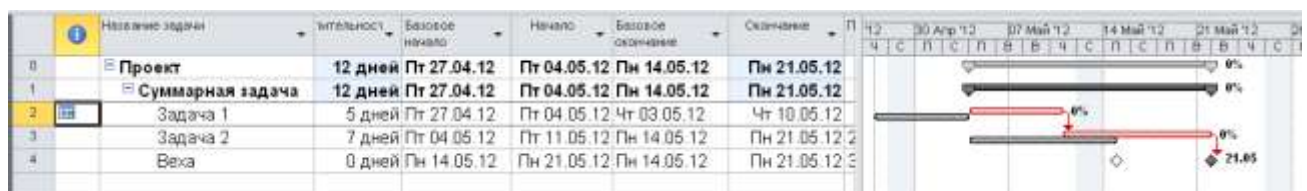


РИСУНОК 2. ТЕКУЩИЙ И БАЗОВЫЙ ПЛАНЫ

На рисунке 2 темная нижняя полоса задачи обозначает базовое состояние задачи, а верхняя красная – текущее.

Примечание: в данном случае красный цвет обозначает критический путь, а не наличие отклонения.

«ГОРЯЧИЕ» КЛАВИШИ MICROSOFT PROJECT

Наиболее часто используемые «горячие» клавиши:

Сочетание	Действие
alt+F10	Назначить ресурсы
ctrl+shift+F5	Перейти к задаче («пальчик»)
Shift+F2	Свойства задачи
ctrl+F2	Связать задачи

РИСУНОК 3. "ГОРЯЧИЕ" КЛАВИШИ

ИНТЕРФЕЙС MICROSOFT PROJECT

4. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ – СОВОКУПНОСТЬ ДИАГРАММЫ, ТАБЛИЦЫ, ФИЛЬТРОВ И ГРУППИРОВОК

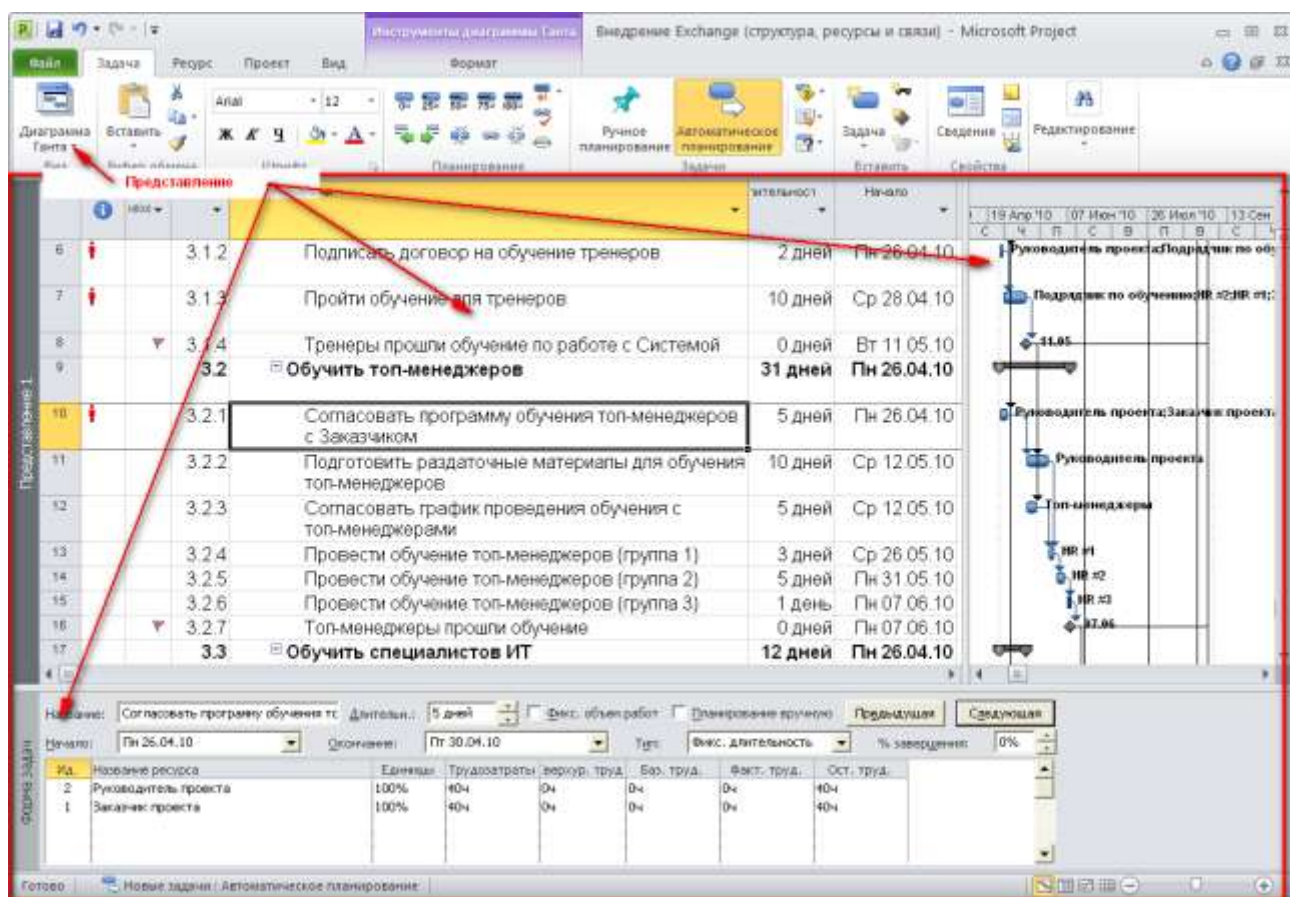


РИСУНОК 4. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

5. ТАБЛИЦА – СОВОКУПНОСТЬ СТОЛБЦОВ

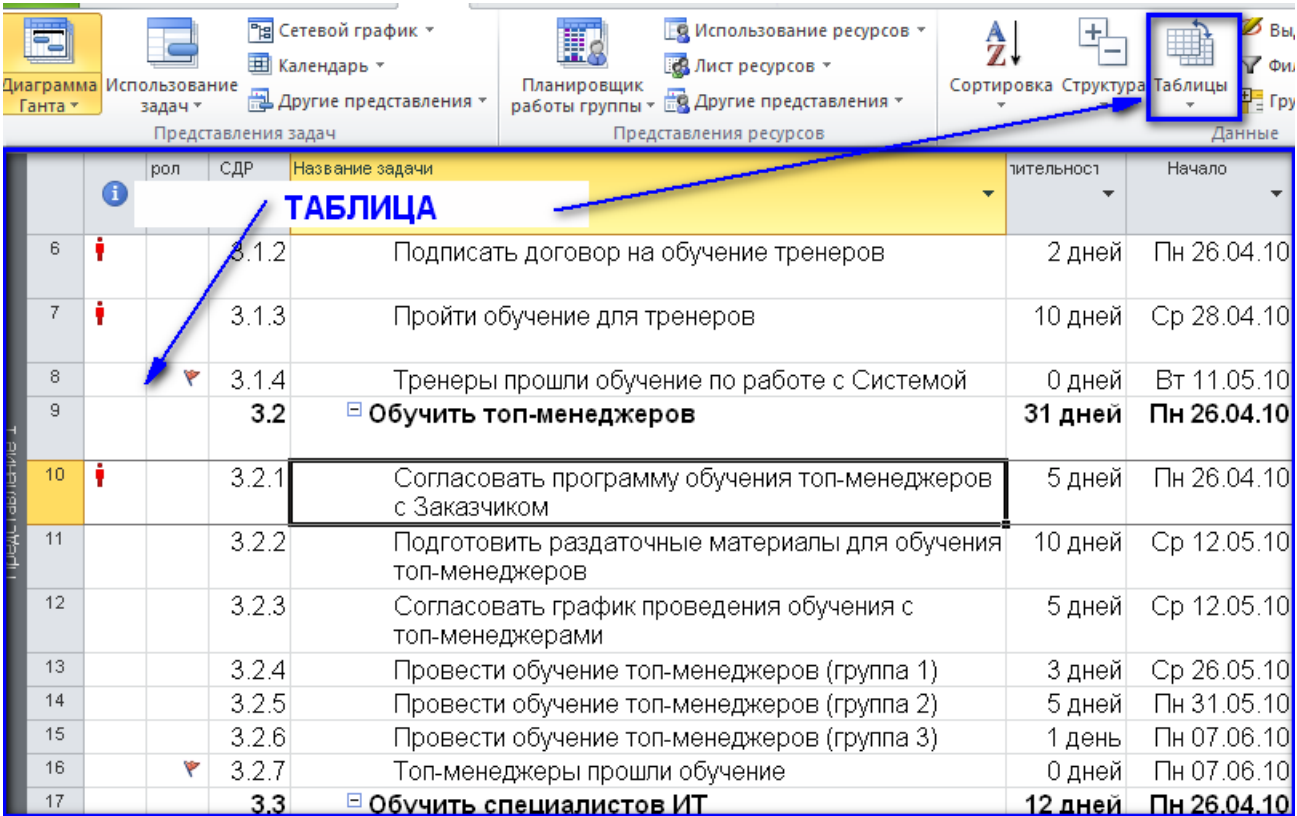


РИСУНОК 5. ТАБЛИЦА В ИНТЕРФЕЙСЕ MS PROJECT

6. ДИАГРАММА – ГРАФИЧЕСКОЕ ОТОБРАЖЕНИЕ ПРОЕКТА

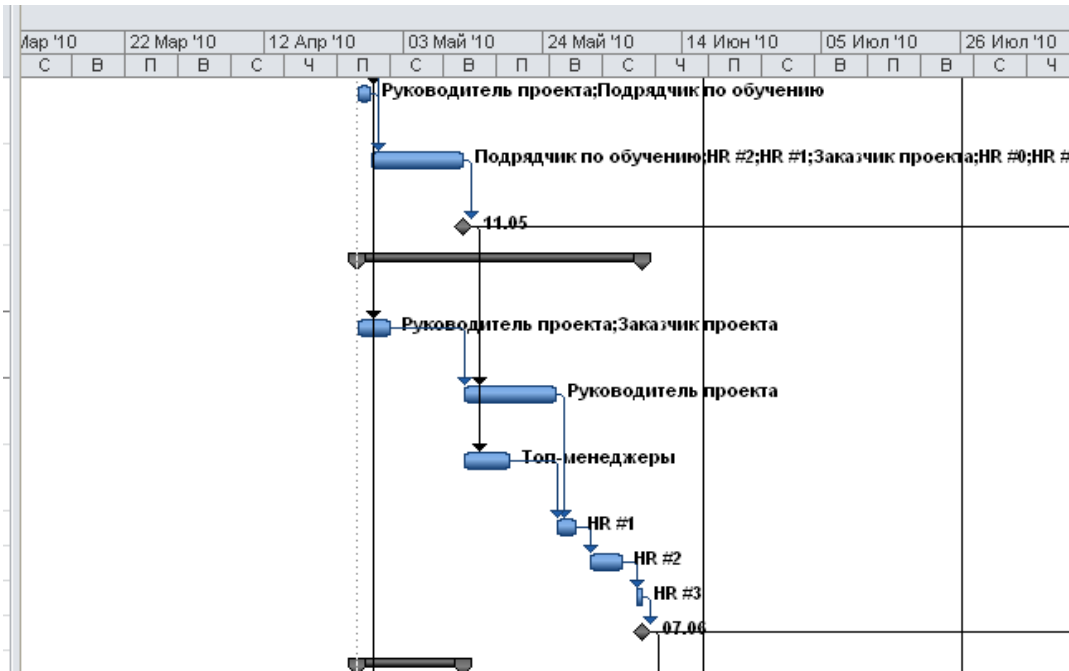


РИСУНОК 6. ПРИМЕР ДИАГРАММЫ

ТИПОВЫЕ НАСТРОЙКИ ПЕРЕД НАЧАЛОМ РАБОТЫ

1. Установить тип задачи фиксированная длительность или фиксированные трудозатраты, фиксированный объем работы
2. Новые задачи по умолчанию должны иметь автоматическое планирование
3. Показать суммарную задачу проекта

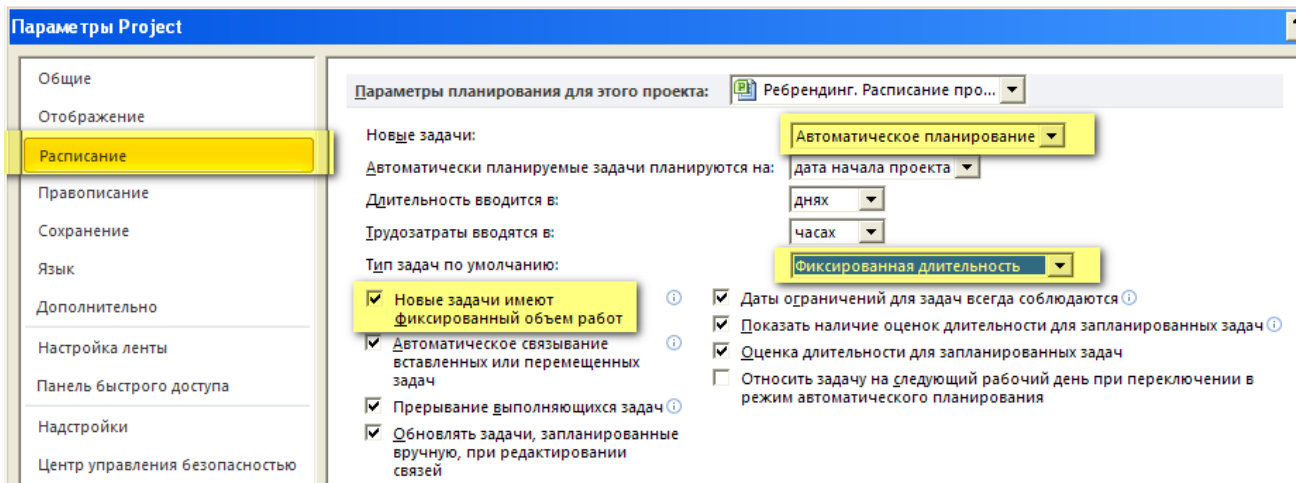


РИСУНОК 7. ТИПОВЫЕ НАСТРОЙКИ #1

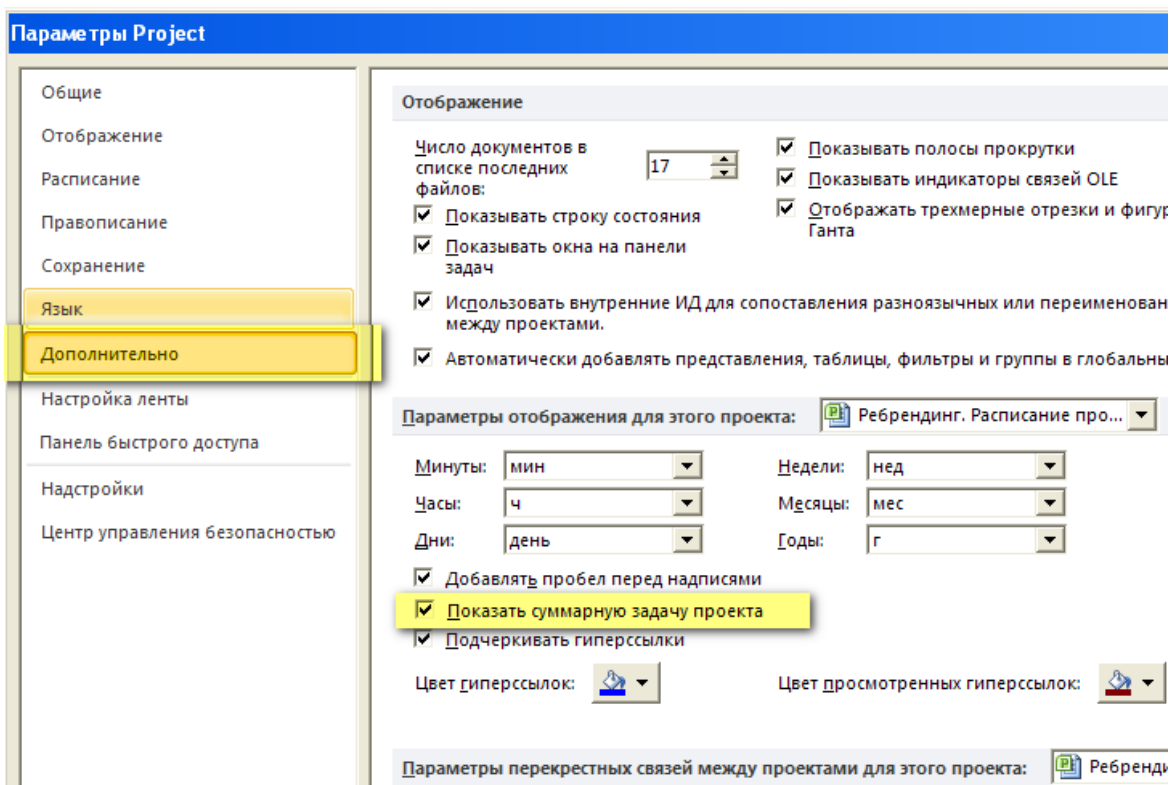


РИСУНОК 8. ТИПОВЫЕ НАСТРОЙКИ #2

НАСТРАИВАЕМЫЕ ПОЛЯ. ПРИМЕРЫ ФОРМУЛ

ПРИМЕР 1. «ИНДИКАТОР-СРОКИ». ЕСЛИ ЗАДАЧА НЕ НА КРИТИЧЕСКОМ ПУТИ, ТО СДЕЛАТЬ ЗНАЧЕНИЕ ПОЛЯ РАВНЫМ 0, ИНАЧЕ ЧИСЛО ДНЕЙ ОТКЛОНЕНИЯ.

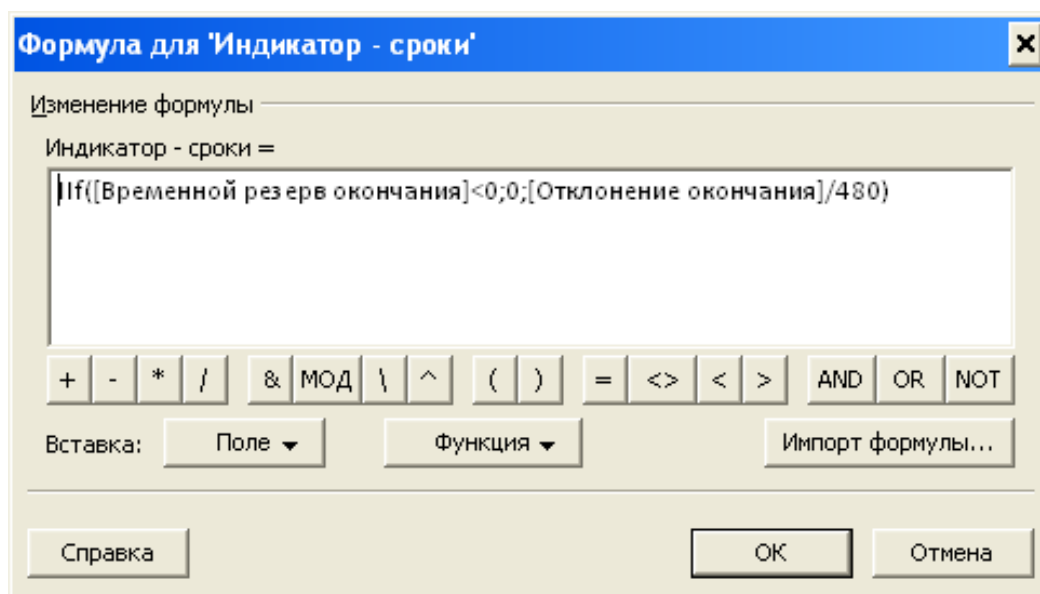


РИСУНОК 9. НАСТРОЙКА ФОРМУЛЫ В НАСТРАИВАЕМОМ ПОЛЕ

$$\text{If}([\text{Временной резерв окончания}] < 0; 0; [\text{Отклонение окончания}] / 480)$$

Примечание: 480 – это приведение минут к дням (60 минут * 8 часов=480)

ПРИМЕР 2. НАСТРОЙКА ГРАФИЧЕСКОГО ИНДИКАТОРА. ЕСЛИ ЗНАЧЕНИЕ ПОЛЯ МЕНЬШЕ ИЛИ РАВНО 0 (НУЛЮ), ТО ЗЕЛЕНЫЙ, ЕСЛИ ДО 5 ДНЕЙ, ТО ЖЕЛТЫЙ, ЕСЛИ СВЫШЕ 5 ДНЕЙ – КРАСНЫЙ.

Графические индикаторы для "Индикатор - сроки"

Условия индикаторов для

☒ несуммарных строк

☐ суммарных строк

☐ суммарные строки наследуют условия от несуммарных строк

☐ суммарной задачи проекта

☒ суммарная задача проекта наследует условия от суммарных строк

Вырезать строку Копировать строку Вставить строку Добавить строку Удалить строку

меньше или равно

Проверка поля 'Индикатор - сроки'	Значения	Рисунок
меньше или равно	0,00	●
меньше	5,00	●
больше или равно	5,00	●

Порядок

Для вывода графических индикаторов вместо реальных значений задайте диапазон значений для каждого индикатора и укажите рисунок для отображения. Проверка проводится в порядке, указанном в списке; обработка прекращается после первой успешной проверки.

☒ Показывать значения данных во всплывающих подсказках

Справка Импорт условий индикаторов... ОК Отмена

РИСУНОК 10. ПРИМЕР НАСТРОЙКИ ГРАФИЧЕСКОГО ИНДИКАТОРА

ПРИМЕР 3. ВЫВОДА ГРАФИЧЕСКОГО ИНДИКАТОРА В ТАБЛИЦУ.

	Код	Название задачи	Срок	Стоимс	Отклонен окончани	
0	0	Проект	●		5 дней	50
1	1	Суммарная задача	●		5 дней	50
2	1.1	Задача 1	●	●	0 дней	00
3	1.2	Задача 2	●	●	0 дней	00
4	1.3	Задача 3	●	●	5 дней	10
5	1.4	Задача 4	●		0 дней	40
6	1.5	Веха	●		5 дней	00
7	2	Начало работ	●		0 дней	00
8	3	Конец проекта	●		0 дней	00

РИСУНОК 11. ПРИМЕР ВЫВОДА ГРАФИЧЕСКОГО ИНДИКАТОРА В ТАБЛИЦЕ

ОПИСАНИЕ ЗАДАЧИ «РЕБРЕНДИНГ»

Цель проекта - создать уникальный бренд логистического провайдера, обеспечивающего узнаваемость, ассоциацию с логистическим бизнесом, а также положительное эмоциональное отношение целевой аудитории.

№	Результат проекта	Описание содержания
1	Фирменный стиль логистического провайдера.	Фирменный стиль логистического провайдера – это совокупность следующих элементов: 1. Название компании логистического провайдера, 2. Логотип, визитка, папка, конверт, фирменный бланк для корреспонденции Содержание работ по разработке фирменного стиля: 1. Требования к фирменному стилю. 2. Разработка и согласование фирменного стиля
2	Описание целевой аудитории	«Описание целевой аудитории» - это документ, содержащий описание реальных и потенциальных потребителей услуг компании, а также их характеристики.
3	Web-сайт логистического провайдера	Содержание работ по разработке Web-сайта логистического провайдера 1. Разработка, согласование и утверждение концепции сайта 2. Разработка, согласование и утверждение дизайна сайта 3. Разработка первичного контента (Разрабатывается командой проекта, редактируется подрядчиком.). 4. Произвести программирование и верстку сайта 5. Разработка, согласование и утверждение доменного имени. Принятие решение о хостинге 6. Обучение сотрудников на 2-х часовом тренинге по работе с сайтом в соответствии с регламентом поддержки. 7. Тестирование и приемка сайта
4	План продвижения логистического провайдера.	План продвижения логистического провайдера содержит: 1. Мероприятия по продвижению бренда логистического провайдера. 2. План замены всех носителей элементов фирменного стиля логистического провайдера
5	Измененное название юридического лица логистического провайдера.	Протокол Общего Собрания Участников компании Согласованное новое наименование юридического лица. Письменное уведомление банка об изменении наименования организации. Изготовленная новая печать. Предоставленные в банк карточки с образцами подписей и оттиском печати. Зарегистрированные измененные учредительные документы. Уведомление всех необходимых контрагентов и организаций. Внесенные изменения в локальные нормативные акты.

Участники проекта:

Заказчик
Руководитель проекта
Подрядчик Фирменный стиль
Подрядчик Сайт
Совет Директоров
Специалист ИТ
Юрист

ОПИСАНИЕ ЗАДАЧИ «ВНЕДРЕНИЕ EXCHANGE»

Цель: внедрить Microsoft Exchange Server в группе компаний (4 СБЕ)

Результат проекта	Описание содержания
Обученные пользователи	Обучение должно включать в себя следующие группы пользователей: 1. Специалисты ИТ 2. Тренеры по работе с Системой 3. Топ-менеджеры и менеджеры среднего звена 4. Члены СД
Настроенная Система	Настроенная Система должна удовлетворять следующим требованиям: Модуль «Календарь»: • В Системе должны быть созданы «помещения» для каждой переговорной комнаты компаний. Бронирование переговорной комнаты выполняется только в электронном виде через использование общих ресурсов. Модуль «Почта»: • Система должна предоставлять доступ административным помощникам к почте своего руководителя и позволять отправлять письма «за руководителя». • Система должна позволять использовать «автосекретаря» для ответа на входящую почту в случае отсутствия сотрудника на рабочем месте. Модуль «Задачи»: • Система должна позволять руководителю ставить задачи подчиненным, подчиненному принимать задачи от руководителя и отчитываться об их исполнении, постановщику отслеживать исполнение задач. Модуль «Контакты»: • В системе должны быть созданы согласованные списки рассылок • Все пользователи, входящие в домен xxx.by, должны быть отображены в Глобальной адресной книге (ГАК). Синхронизация и удаленная работа: • Мобильные устройства топ-менеджеров должны быть настроены на синхронизацию с Outlook через Internet или синхромабель
Документация к Системе	Документация к Системе должна описывать: Работу с модулем «Календарь», Работу с модулем «Почта», Работу с модулем «Задачи» Работу с модулем «Контакты», Синхронизацию и удаленную работу с Системой. Инструкция для специалистов тех.поддержки для настройки клиентской части и удаленного доступа
Миграция пользователей на новую Систему	Миграция пользователей выполняется в следующей последовательности: • Тестовая группа в 5 человек • Топ-менеджеры компаний и сотрудники УК • Сотрудники компании А, сотрудники компании Б, сотрудники компании В, сотрудники компании Г • Сотрудники филиалов
Оборудование	Оптоволоконный коммутатор. Необходим для подключения Exchange Server к дисковому хранилищу.

Заказчик проекта
Руководитель проекта
HR менеджер (4 чел.)
Администратор Exchange
Топ-менеджеры
Подрядчик по обучению
Закупщик ИТ

АЛГОРИТМ ПЛАНИРОВАНИЯ

Алгоритм планирования:

1. Создание СДР
2. Определение ресурсов и их назначение
3. Создание взаимосвязи между задачами
4. Определение длительности
5. Выравнивание и «шаманство»
6. Сохранение базового плана

ШАГ 1. СОЗДАНИЕ СДР

7. СТРУКТУРНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ РАБОТ (СДР) - ДЕКОМПОЗИЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА НА БОЛЕЕ МЕЛКИЕ И ИЗМЕРИМЫЕ КУСОЧКИ (ПАКЕТЫ РАБОТ, ЗАДАЧИ).

Условие качественной СДР - хорошая постановка задачи.

Принципы декомпозиции:

- по результатам проекта
- по фазам проекта
- по подпроектам (для крупных проектов)
- по организационной структуре

Способы декомпозиции:

- итерационная разработка документа
- встреча - разработка документа - встреча - доработка документа
- модули системы
- итерация по Scrum (stand-up meeting, planning, sprint, demo)
- группы пользователей обучения

Задача: Открыть проект «**Ребрендинг**» (только СДР) и найти задачи, в которых представлена итерационная разработка документа (**выделены желтым**); декомпозиция задачи по типу «встречи-разработка документа» (**выделены зеленым**).

Задача: Открыть проект «**Exchange**» (только СДР) и найти задачи, в которых представлен по групповой подход к обучению (**выделены желтым**), а также по модульная настройка Системы (**выделены зеленым**).

ШАГ 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ И ИХ НАЗНАЧЕНИЕ

Ресурсы могут быть:

- трудовые (люди)
- материальные (оборудование)
- стоимостные (деньги)

Работа с ресурсами ведется на листе ресурсов:

		Название ресурса ▼	Трудоз. ▼	Группа ▼	С
1		Заказчик	528 ч	Компания АБВ	
2		Руководитель проекта	760 ч	Управляющая компания	
3		Подрядчик Фирменный стиль	424 ч	Подрядчик	
4		Подрядчик Сайт	264 ч	Подрядчик	
5		Совет Директоров	40 ч	Управляющая компания	
6		Специалист ИТ	120 ч	ИТ	
7		Юрист	472 ч	Компания АБВ	

РИСУНОК 12. ПРИМЕР ЛИСТА РЕСУРСОВ В ПРОЕКТЕ "РЕББРЕНДИНГ"

8. НАЗНАЧЕНИЕ РЕСУРСОВ – ЭТО УСТАНОВЛЕНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ЗАДАЧЕЙ И РЕСУРСОМ

Варианты:

1. Установить в форме «Назначение ресурсов» **ALT+F10 (! – лучший вариант)**
2. Указать в свойствах задачи **SHIFT+F2**
3. Указать исполнителя в столбце «Названия ресурсов»
4. Выбрать в комбинированном представлении «Ресурсы и последователи», например

Первый вариант – самый правильный, т.к. пользователь не ошибается в названии сотрудников.

Назначение ресурсов [X]

Задача: Согласовать описание целевой аудитории

- Параметры списка ресурсов

Фильтр:

☐ Все ресурсы [Другие фильтры...]

☐ Доступные не менее: 0ч

Добавить ресурсы

Ресурсы из проекта 'Ребрендинг. Расписание проекта (только СДР и ресурсы)'

Заказчик	Название ресурса	З/П	Единицы	Затраты
☒	Заказчик		100%	0,00р.
☐	Подрядчик Сайт			
☐	Подрядчик Фирменный стиль			
☐	Руководитель проекта			
☐	Совет Директоров			
☐	Специалист ИТ			
☐	Юрист			
☐				
☐				
☐				

Назначить

Удалить

Заменить...

График

Заккрыть

Справка

Для выделения нескольких ресурсов удерживайте клавишу Ctrl

РИСУНОК 13. ФОРМА "НАЗНАЧЕНИЕ РЕСУРСОВ"

Задача: Открыть проект **«Ребрендинг»** (СДР и ресурсы) и найти задачи, на которые никто не назначен, в которых задействован заказчик, в которых больше 2 человек.

Задача: Открыть проект **«Exchange»** (СДР и ресурсы) и найти задачи, в которых назначено больше 2 человек.

Задача: Открыть проект **«Exchange»** (СДР и ресурсы) и в задаче **3.2.2 «Подготовить раздаточные материалы для обучения топ-менеджеров»** заменить исполнителя «Руководитель проекта» на «Заказчик». Есть 2 способа.

ШАГ 3. СОЗДАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ЗАДАЧАМИ

9. РЕЗУЛЬТАТОМ УСТАНОВКИ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ МЕЖДУ ЗАДАЧАМИ ЯВЛЯЕТСЯ Т.Н. «СЕТЕВАЯ ДИАГРАММА»

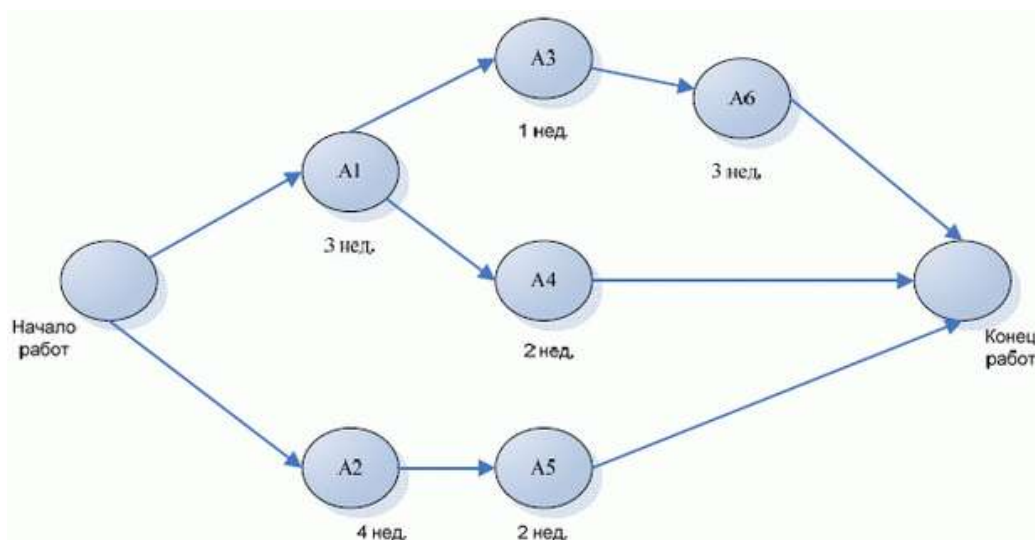


РИСУНОК 14. ПРИМЕР СЕТЕВОЙ ДИАГРАММЫ

10. ПРЕДШЕСТВЕННИК – ЗАДАЧА, КОТОРАЯ ДОЛЖНА БЫТЬ ВЫПОЛНЕНА ДЛЯ НАЧАЛА ДРУГОЙ ЗАДАЧИ

Например, задача А1 является предшественником задачи А4.

11. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬ – ЗАДАЧА, КОТОРАЯ НЕ МОЖЕТ НАЧАТЬСЯ ДО ЗАВЕРШЕНИЯ ДРУГОЙ ЗАДАЧИ.

Например, задача А6 является последователем задачи А3.

В Microsoft Project «Предшественники» и «Последователи» – специальные поля задач.

Есть 4 типа взаимосвязей:

Тип	Аббр.	Пример:
Окончание – начало	ОН	Я закончил разработку документа – ты начал проверку
Начало – начало	НН	Я начал тестирование – ты начал исправление ошибок
Окончание – окончание	ОО	Я завершил создание рабочих мест – персонал в новый отдел набран
Начало – окончание	НО	Если новый отдел начал работу – то завершить установку ПК

Самый простой и популярный тип взаимосвязи **Окончание-Начало**.

Задача: Открыть проект «**Exchange**» (СДР, ресурсы и связи).
Установить взаимосвязь между задачами 7.2 «Закупить оборудование в соответствии с заявкой» и 7.3 «Установить оборудование» ОН+40 дней.

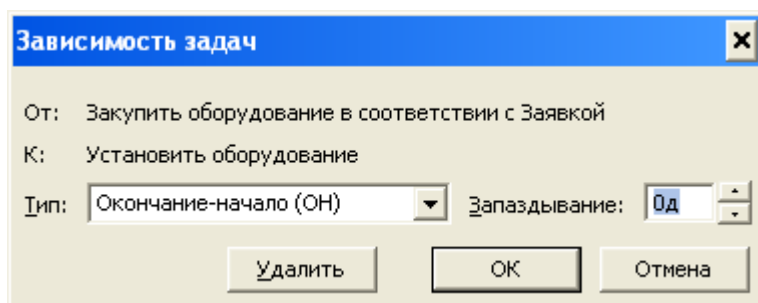


РИСУНОК 15. УСТАНОВКА ЗАВИСИМОСТИ МЕЖДУ ЗАДАЧАМИ И ЗАПАЗДЫВАНИЯ

Задача: Открыть проект «**Ребрендинг**» (СДР, ресурсы и связи).
Установить взаимосвязь между задачами 3.5.4 «Подать документы на регистрацию доменного имени» и 3.5.5. «Доменное имя сайта зарегистрировано, хостинг приобретен» ОН+6 дней.

ШАГ 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДЛИТЕЛЬНОСТИ

Методы оценки длительностей (трудозатрат):

Метод	Описание
Экспертный	Оценку длительности дает сотрудник, имеющий объективно хороший опыт выполнения задачи
Аналог	Оценка длительности дается по схожим задачам
Резервы	Если не знаем наверняка, то вводим «буферы» по времени, компенсирующие риск.
Справочники типовых операций	Хорошо, когда есть нормы, которые определены самой организацией. Например, нормативные сроки согласования документов.

ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ОПЕРАЦИЙ ВВОДЯТСЯ В РАБОЧИХ ДНЯХ!

6	☐ Изменить название юридического лица логистического провайдера	57 дней
6.1	Оформить протокол Общего Собрания Участников ОДО "АБВ"	2 дней
6.2	Согласовать новое наименование в управлении юстиции МГИК	1 день
6.3	Изготовить новую печать	3 дней
6.4	Подготовить и зарегистрировать изменения в учредительные документы, уничтожить старую	2 дней
6.5	Уведомить контрагентов	49 дней

РИСУНОК 16. ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ЗАДАЧИ ВВОДИТСЯ В РАБОЧИХ ДНЯХ

СРОКИ ВЫПОЛНЕНИЯ ОПЕРАЦИИ ЯВЛЯЮТСЯ РАСЧЕТНЫМИ И НЕ РЕДАКТИРУЮТСЯ БЕЗ НЕОБХОДИМОСТИ!

ШАГ 5. ВЫРАВНИВАНИЕ И «ШАМАНСТВО»

Задачи выравнивания:

1. Учесть ограничения к срокам и стоимости выполнения проекта
2. Учесть календарь проекта и календари ресурсов
3. Учесть перегруженность ресурсов

Практические рекомендации по сокращению сроков:

Изменить последовательность задач	Последовательные задачи можно выполнять параллельно (т.н. «быстрый проход»). Можно изменить Опережения и Задержки
Сократить длительность	Если есть возможность без ущерба качеству (т.н. «сжатие расписания»).
Сократить итерации в согласованиях документов	Иногда помогает.
Сократить резервы	Если таковые создавались.

Выравнивание загрузки ресурсов:

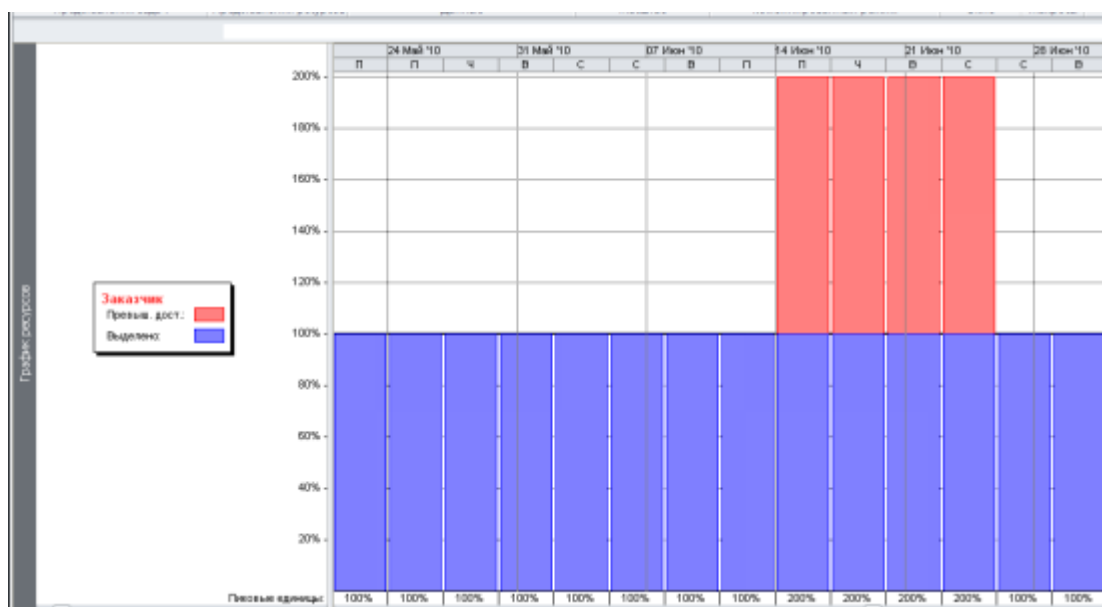


РИСУНОК 17. ЗАГРУЗКА РЕСУРСОВ

ШАГ 6. СОХРАНЕНИЕ БАЗОВОГО ПЛАНА

12. БАЗОВЫЙ ПЛАН – УТВЕРЖДЕННЫЕ ПАРАМЕТРЫ ПРОЕКТА ИЛИ ЗАДАЧИ (НАЧАЛО, ОКОНЧАНИЕ, ДЛИТЕЛЬНОСТЬ, ЗАТРАТЫ И ПР.)

Сохранение базового плана: Проект -> Задать базовый план -> Всего проекта

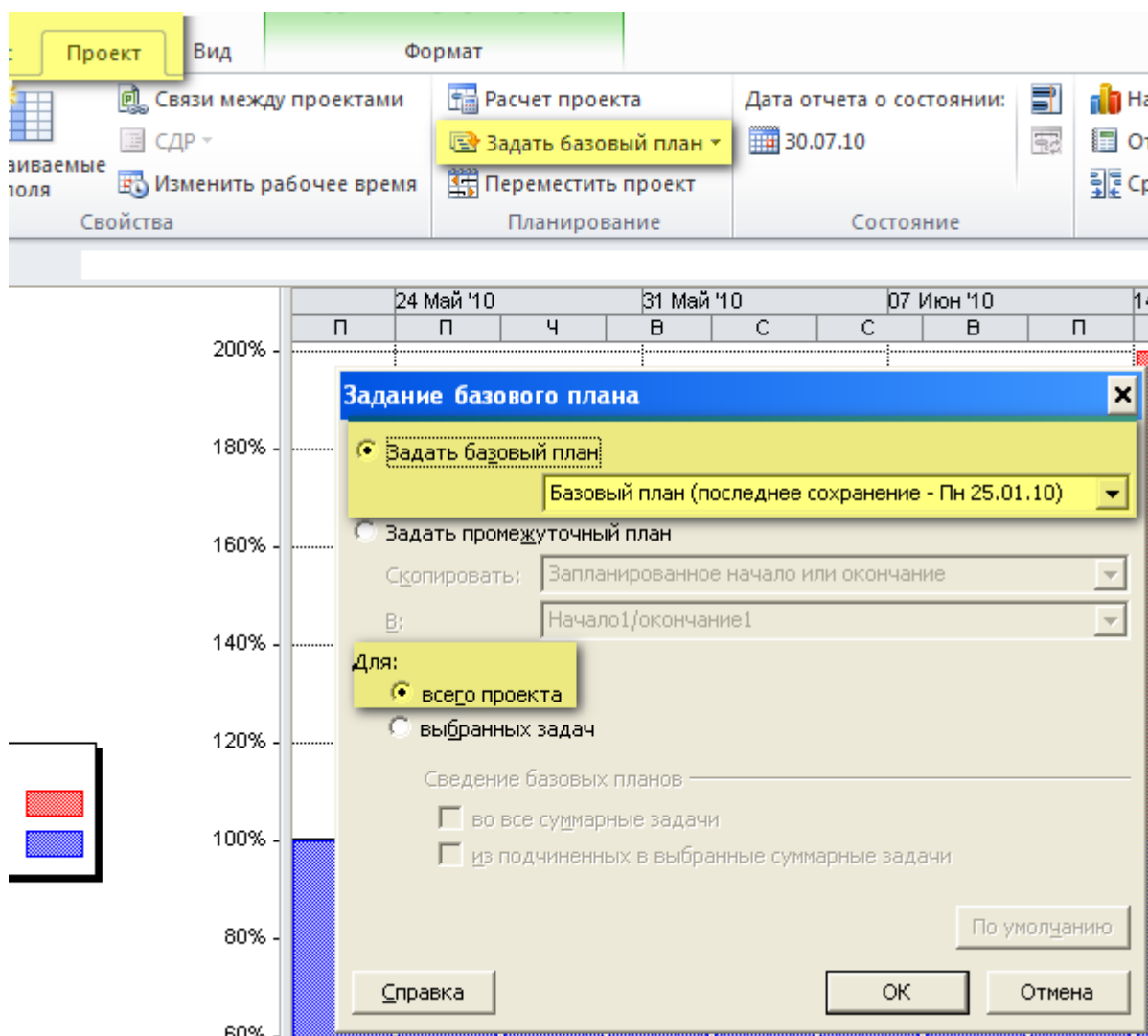


РИСУНОК 18. СОХРАНЕНИЕ БАЗОВОГО ПЛАНА

ЧЕК-ЛИСТ ПРОВЕРКИ КАЧЕСТВА РАСПИСАНИЯ

Критерий	Да/Нет
Суммарная задача проекта отражена	
В сетевой диаграмме предусмотрены вехи «Начало проекта» и «Проект завершен»	
Все задачи имеют Предшественника (кроме вехи «Начало проекта»)	
Все задачи имеют Последователя (кроме вехи «Проект завершен»)	
Задачи сформулированы в виде указания и отвечают на вопрос «что сделать».	
В формулировке задачи есть указание к передаче информации. Например, «Высказать замечания к документу. Список замечаний передать руководителю проекта» (желательно)	
В расписании нет задач с длительностью более 10 дней	
Контрольные вехи проекта соответствуют результатам из Устава (например, Обученный персонал, Оборудование приобретено).	
Все Листе ресурсов нет «абстрактных» исполнителей (например, Эксперт 1, Руководитель отдела)	
Загрузка ресурсов устранена или обоснована	
Базовый план сохранен и соответствует утвержденному Уставу проекта	
Расписание обновлено (текущий срок завершения задачи не меньше даты отчета, фактические данные о затратах внесены)	

ДАННЫЕ О ВЕБИНАРЕ

Описание

Представленный полуторачасовой курс является частью вебинара «Microsoft Project для руководителей проектов и планировщиков».

Продолжительность вебинара

- 1.5 часа - бесплатная версия
- 4 сессии по 2 часа – платная версия (стоимость 630 000 BYR).

Цель вебинара

- Участники умеют настраивать интерфейс Microsoft Project под свои потребности.
- Участники умеют планировать содержание, сроки, стоимость и риски проектов с помощью Microsoft Project Professional;
- Участники умеют отслеживать, анализировать и корректировать расписание проекта;

Зарегистрироваться на полную версию вебинара можно на сайте <http://pmoffice.by>

Об авторе

- Опыт использования Microsoft Project – 7 лет
- Опыт работы руководителем Проектного офиса в многопрофильных холдингах, ИТ-структурах, банках. Практический опыт планирования и отслеживания проектов
- Сертифицированный эксперт по управлению проектами (РМЕ, РФ)
- Выпускник программы MBA при академии им. Плеханова (РФ)
- Со-учредитель компании «Проектный Офис» <http://pmoffice.by>

Контакты

- +375 29 606 17 18
- koltsov@pmoffice.by