

Професійний стандарт

**МЕНЕДЖЕР ПРОЄКТІВ РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

(дата внесення до Реєстру кваліфікацій)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Розробником Громадською спілкою

«Харківський кластер інформаційних технологій»

(протокол № ..від ...)

(найменування розробника, рішення (може оформлюватися протоколом), наказ,
розпорядження, яким затверджено професійний стандарт)

Професійний стандарт розроблено та затверджено згідно з вимогами статті 4² Кодексу законів про працю України на підставі:

- висновку суб'єкта перевірки Національного агентства кваліфікацій, схваленого рішенням Національного агентства кваліфікацій №____, протокол №____ від ____р., про дотримання під час підготовки проекту професійного стандарту «Менеджер проєктів розробки програмного забезпечення» вимог Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 р. № 373

I. Назва професійного стандарту

Менеджер проєктів розробки програмного забезпечення.

II. Загальні відомості про професійний стандарт

1. Мета діяльності за професією

забезпечити успішну реалізацію проєкту шляхом управління його повним життєвим циклом, дотримання встановлених обмежень (строки, бюджет, якість), координації роботи команди з урахуванням специфіки ролей та використання сучасних підходів SDLC і технологічних стеків. Менеджер проєктів спрямовує свою діяльність на досягнення узгоджених результатів, підтримку прозорої взаємодії зі стейкхолдерами та формування ефективної комунікації всередині команди й ззовні.

2. Назва виду (видів) економічної діяльності, секції, розділу, групи, класу економічної діяльності та їх код згідно з Національним класифікатором України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності»

Секція J	Інформація та телекомунікації	Розділ 58	Видавнича діяльність	Група 58.2	Видання програмного забезпечення	Клас 58.29	Видання іншого програмного забезпечення
		Розділ 62	Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність	Група 62.0	Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність	Клас 62.09	Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
		Розділ 63	Надання інформаційних послуг	Група 63.1	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; веб-портали	Клас 63.11	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
				Група 63.9	Надання інших інформаційних послуг	Клас 63.99	Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.
Секція M	Професійна, наукова та технічна діяльність	Розділ 70	Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування	Група 70.1	Діяльність головних управлінь (хед-офісів)	Клас 70.10	Діяльність головних управлінь (хед-офісів)
				Група 70.2	Консультування з питань керування	Клас 70.22	Консультування з питань комерційної діяльності й керування
		Розділ 74	Інша професійна,	Група 74.9	Інша професійна,	Клас 74.90	Інша професійна,

			наукова та технічна діяльність		наукова та технічна діяльність, не віднесена до інших угруповань		наукова та технічна діяльність, н. в. і. у.
--	--	--	--------------------------------	--	--	--	---

3. Назва виду професійної діяльності та її код (згідно з Національним класифікатором України ДК [003:2010](#) «Класифікатор професій»)

Менеджер проєктів розробки програмного забезпечення .

Розділ	Підрозділ	Клас	Підклас	Група
1	14	149	1499	1499
Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	Менеджери (управителі) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів	Менеджери (управителі) в інших видах економічної діяльності	Менеджери (управителі) в інших видах економічної діяльності не віднесені до інших угруповань)	Менеджер проєктів розробки програмного забезпечення

4. Узагальнена назва професії

Проектний менеджер в ІТ

5. Професійна (професійні) кваліфікація (кваліфікації), її (їх) рівень згідно з Національною рамкою кваліфікацій

Молодший менеджер проєктів розробки програмного забезпечення, 5 рівень НРК

Менеджер проєктів розробки програмного забезпечення, 5 рівень НРК

Старший менеджер проєктів розробки програмного забезпечення, 6 рівень НРК

Провідний менеджер проєктів розробки програмного забезпечення, 7 рівень НРК

5. Назва (назви) документа (документів), що підтверджує (підтверджують) професійну кваліфікацію особи:

- Диплом молодшого бакалавра/фахового молодшого бакалавра
- Диплом бакалавра за спеціальністю «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» або «Міжнародні відносини» або «Менеджмент» або «Торгівля» або «Математика» або «Прикладна математика» або «Інженерія програмного забезпечення» або «Комп'ютерні науки» або «Системний аналіз та наука про дані» або «Кібербезпека та захист інформації» або «Інформаційні системи та технології» або «Комп'ютерна інженерія»
- Диплом магістра за спеціальністю «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» або «Міжнародні відносини» або «Менеджмент» або «Торгівля» або «Математика» або «Прикладна математика» або «Інженерія програмного забезпечення» або «Комп'ютерні науки» або «Системний аналіз та наука про дані» або «Кібербезпека та захист інформації» або «Інформаційні

- системи та технології» або «Комп'ютерна інженерія»
- Сертифікат про присвоєння/підтвердження професійної кваліфікації «Менеджер проєктів розробки програмного забезпечення», виданий Кваліфікаційним центром, акредитованим Національним агентством кваліфікацій відповідно до професійного стандарту «Менеджер проєктів розробки програмного забезпечення».
- Відповідне підтвердження (довідки від роботодавця, рекомендаційного листа, опису проєкту із зазначенням ролі заявника тощо) наявності практичного досвіду роботи у сфері управління проєктами, тривалістю не менше 3 роки
- Документ (диплом, сертифікат, тощо), виданий суб'єктом, уповноваженим законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійної або часткової професійної кваліфікації (щодо професійних кваліфікацій, здобутих у інших країнах).

III. Здобуття професійної кваліфікації та професійний розвиток

1. Здобуття професійної кваліфікації (назва професійної та/або часткової професійної кваліфікації; суб'єкти, уповноважені законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійних кваліфікацій).

Назва професійної та/або часткової професійної кваліфікації	Суб'єкти, уповноважені законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійних кваліфікацій	
	Кваліфікаційні центри	Суб'єкти освітньої діяльності
Молодший менеджер проєктів розробки програмного забезпечення	Здатність особи підтвердити виконання трудових функцій для даної кваліфікації	підготовка на рівні фахової передвищої освіти та на початковому рівні вищої освіти
Менеджер проєктів розробки програмного забезпечення	Здатність особи підтвердити виконання трудових функцій для даної кваліфікації	підготовка на рівні фахової передвищої освіти та на початковому рівні вищої освіти
Старший менеджер проєктів розробки програмного забезпечення	Здатність особи підтвердити виконання трудових функцій для даної кваліфікації	підготовка на бакалаврському рівні вищої освіти за спеціальністю «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» або «Міжнародні відносини» або «Менеджмент» або «Торгівля» або «Математика» або «Прикладна математика» або «Інженерія програмного забезпечення» або «Комп'ютерні науки» або «Системний аналіз та наука про дані» або «Кібербезпека та захист інформації» або «Інформаційні системи та технології» або «Комп'ютерна інженерія»
Провідний менеджер проєктів розробки	Здатність особи підтвердити виконання трудових функцій для	підготовка на магістерському рівні вищої освіти за спеціальністю

програмного забезпечення	даної кваліфікації	«Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» або «Міжнародні відносини» або «Менеджмент» або «Торгівля» або «Математика» або «Прикладна математика» або «Інженерія програмного забезпечення» або «Комп'ютерні науки» або «Системний аналіз та наука про дані» або «Кібербезпека та захист інформації» або «Інформаційні системи та технології» або «Комп'ютерна інженерія»
--------------------------	--------------------	---

2. Професійний розвиток

1) з присвоєнням наступної професійної кваліфікації (назва професійної та/або часткової професійної кваліфікації; суб'єкти, уповноважені законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійних кваліфікацій);

Назва професійної та/або часткової професійної кваліфікації	Суб'єкти, уповноважені законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійних кваліфікацій	
	Кваліфікаційні центри	Суб'єкти освітньої діяльності
Молодший менеджер проєктів розробки програмного забезпечення	без вимог до стажу роботи	Диплом молодшого бакалавра/фахового молодшого бакалавра + курси неформальної освіти за напрямом «Проєктний менеджмент в ІТ»
Менеджер проєктів розробки програмного забезпечення	Досвід роботи від 1,5 х років за напрямком, проходження відповідного підтвердження професійної кваліфікації в Кваліфікаційному центрі	Диплом молодшого бакалавра/фахового молодшого бакалавра + курси неформальної освіти за напрямом «Проєктний менеджмент в ІТ»
Старший менеджер проєктів розробки програмного забезпечення	Досвід роботи від 5х років за напрямком, проходження відповідного підтвердження професійної кваліфікації в Кваліфікаційному центрі	Диплом бакалавра за спеціальністю «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» або «Міжнародні відносини» або «Менеджмент» або «Торгівля» або «Математика» або «Прикладна математика» або «Інженерія програмного забезпечення» або «Комп'ютерні науки» або «Системний аналіз та наука про дані» або «Кібербезпека та захист інформації» або «Інформаційні системи та технології» або «Комп'ютерна інженерія»

Провідний менеджер проектів розробки програмного забезпечення	Досвід роботи від 5+ років за напрямком, проходження відповідного підтвердження професійної кваліфікації в Кваліфікаційному центрі	Диплом магістра за спеціальністю «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» або «Міжнародні відносини» або «Менеджмент» або «Торгівля» або «Математика» або «Прикладна математика» або «Інженерія програмного забезпечення» або «Комп'ютерні науки» або «Системний аналіз та наука про дані» або «Кібербезпека та захист інформації» або «Інформаційні системи та технології» або «Комп'ютерна інженерія»
---	--	--

2) без присвоєння наступної професійної кваліфікації:

Підвищення кваліфікації може здійснюватися шляхом неформальної освіти (тренінги, семінари, семінари-практикуми, вебінари тощо) та інформальної освіти.

Підвищення кваліфікації не рідше ніж один раз на 2 роки з метою підтримки актуальних знань та навичок.

IV. Аббревіатури, скорочення

Абревіатура, скорочення, термін	Пояснення
CAPEX	капітальні витрати на придбання, модернізацію чи створення довгострокових активів (обладнання, будівлі, інфраструктура)
NPV (Net Present Value)	чиста приведена вартість: різниця між теперішньою вартістю майбутніх грошових потоків та початковими інвестиціями. Використовується для оцінки вигідності проектів.
OPEX	операційні витрати на щоденне функціонування (зарплати, оренда, комунальні послуги, підтримка систем).
Payback Period	період окупності: час, необхідний для повернення початкових інвестицій за рахунок отриманих грошових потоків.
ROI (Return on Investment)	показник ефективності інвестицій, що відображає співвідношення прибутку або вигоди до витрат на проєкт чи актив.
SDLC	життєвий цикл розробки програмного забезпечення, що включає етапи від планування і проєктування до тестування, впровадження та підтримки.
TCO (Total Cost of Ownership)	загальна вартість володіння активом чи системою, що включає не лише початкові витрати, а й витрати на обслуговування, модернізацію та утримання протягом життєвого циклу.
WBS	ієрархічна структура робіт, що розбиває проєкт на менші зрозумілі елементи (завдання й підзавдання) для ефективного управління.

Бюджет проєкту	фінансовий план, що визначає обсяг коштів, необхідних для реалізації проєкту, з розподілом за статтями витрат та етапами.
Ініціація	початковий етап проєкту, коли визначаються цілі, зацікавлені сторони та загальне бачення
Кросс-депендансі команди	ситуація, коли одна команда залежить від іншої для виконання своєї роботи
Мітигація ризиків	дії, спрямовані на зменшення ймовірності або впливу потенційних ризиків
PMO	структурний підрозділ або команда, що стандартизує процеси управління проєктами, надає методичну підтримку та контролює їхнє виконання.
Стек технологій	набір мов програмування, фреймворків, баз даних, інструментів і сервісів, що використовуються для створення та підтримки програмного продукту.
ПЗ	програмне забезпечення, сукупність програм, інструкцій і даних, які забезпечують роботу комп'ютера чи іншого пристрою та виконання необхідних користувачу завдань.
ТЕО	техніко-економічне обґрунтування, документ або аналітичний звіт, який оцінює доцільність реалізації проєкту з точки зору технологій, ресурсів, фінансів та очікуваної вигоди.
API	Application Programming Interface, інтерфейс програмування застосунків; набір правил, протоколів і інструментів, які дозволяють різним програмам взаємодіяти між собою.
Kick-off	стартова зустріч проєкту, під час якої команда та стейкхолдери узгоджують цілі, очікувані результати, ролі учасників, етапи та правила взаємодії. Це офіційний початок реалізації проєкту
KPI	Key Performance Indicators, ключові показники ефективності; кількісні метрики, які використовуються для вимірювання результативності роботи команди, працівника чи компанії. Наприклад: кількість завершених завдань, рівень задоволеності клієнтів, дохід
OKR	Objectives and Key Results, цілі та ключові результати; методика стратегічного планування, що поєднує амбітні цілі (Objectives) та вимірювані результати (Key Results), які показують ступінь досягнення цих цілей

V. Опис трудових функцій

1. Трудові функції, компетентності, знання, уміння/навички, комунікація, відповідальність і автономія.

Трудові функції	Компетентності	РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ			
		Знання	Уміння/навички	Комунікація	Відповідальність і автономія
А. Предпроектна підготовка	А1. Здатність визначати бізнес-цілі проєкту	A1.31. Характеристики основних типів бізнес-діяльності: маркетинг, продажі, виробництво, сервіс A1.32. Фінансові показники діяльності (ROI, TCO, NPV, Payback Period, CAPEX / OPEX) A1.33. Етапи життєвого циклу розробки програмного забезпечення (SDLC) A1.34. Галузева специфіка	A1.У1. Проводити попередній аналіз середовища (ринку, клієнта, технологій) A1.У2. Робити первинну оцінку витрат/переваг запропонованих рішень A1.У3. Визначати типові результати (артефакти) кожного етапу SDLC: вимоги, дизайн, код, тест-кейси, звіти тощо. A1.У4. Ідентифікувати специфічні вимоги, ризики та нормативні обмеження, характерні для	A1.К1. Взаємодіє з замовником/ініціатором проєкту для уточнення бачення	A1.В1. Самостійно обґрунтовувати пропозиції щодо бізнес-цілей проєкту

			певної галузі (медицина, фінанси, освіта тощо).		
	A2. Здатність визначити стеки технологій програмного забезпечення, необхідних для реалізації бізнес-цілей	A2.31. Сучасні технологій розробки ПЗ: front-end, back-end, mobile, -хмарні сервіси, API, системи контролю версій тощо. A2.32. Поширені технологічні стеки (MERN, MEAN, .NET, Java Spring, Python+Django). A2.33. Критерії вибору технологій (продуктивність, надійність, масштабованість, безпека, підтримуваність) A2.34. Платформи розгортання: on-premise, cloud (AWS, Azure, GCP). A2.35. Технічні обмеження доменної області	A2.Y1. Інтерпретувати вимоги у вигляді критеріїв до вибору технологій A2.Y2. Оцінює вплив вибраних технологій на терміни, витрати, команду, підтримку та ризики.	A2. K1. Взаємодіє з архітекторами, девелоперами, тестувальниками на основі технічної логіки SDLC	A2.B1. Разом з командою готувати обґрунтування вибору стеку технологій
	A3. Здатність обґрунтувати пропозицію проекту	A3.31. Основні положення теорії	A3.Y1. Формує стратегічну ідею/концепцію	A3.K1. Узгоджує вибір стеку з бізнес-замовником	A3.B1. Забезпечення узгодженості технічного вибору з бізнес-метою,

		прийняття рішень в умовах ризику. A3.32. Графічні методи опису процесів (UML/BPMN) A3.33. Структура проєктного бачення (Project Vision Statement) A3.34. Формати презентацій: one-pager, pitch-deck, project proposal. A3.35. Методи візуалізації ідей (roadmap, canvas, user journey, wireframes)	проєкту відповідно до потреб бізнесу A3.У2. Візуалізує складну інформацію у зрозумілому вигляді (слайди, діаграми, презентації). A3.У3. Створює презентаційні матеріали (слайди, візуалізації, структуровані пояснення). A3.У4. Захищає запропоноване бачення перед стейкхолдерами A3.У5. Адаптує форму подання інформації залежно від рівня технічної обізнаності аудиторії.	(з урахуванням потреб, обмежень, можливостей)	обмеженнями, командними можливостями
	A4. Здатність оцінювати узгодженість методологій і	A4.31. Принципи стратегічного управління компанією	A4.У1. Приймає управлінські рішення щодо застосування або	A4.К1. Аргументовано відстоює управлінські	A3.В1. Самостійно відповідати за якість, ефективність і своєчасність ухвалених рішень

	інструментів зі стратегією компанії, ухвалюючи управлінські рішення	A4.32. Підходи до забезпечення узгодженості проєктів із корпоративною стратегією	зміни методології/інструментарію A4.У2. Прогнозує вплив управлінських рішень на результати проєкту та розвиток компанії	рішення перед зацікавленими сторонами	
	Предмети та засоби праці: Інформаційні системи управління проєктами, інструменти візуалізації (Miro, Figma), програмне забезпечення для презентацій (PowerPoint, Google Slides), системи збору та аналізу даних (Google Forms, Excel, BI-системи), засоби для підготовки текстових і графічних матеріалів (Docs, Canva), інструменти для проведення онлайн-зустрічей (Zoom, Meet, Teams), платформи для управління завданнями (Jira, Trello, Asana), цифрові шаблони, аналітичні звіти, методичні матеріали, мультимедійні пристрої.				

Б. Ініціація проекту	Б1. Здатність проведення підготовчих робіт до запуску проекту	Б1.31. Процес старту, оцінки, збору вимог, закриття та моніторинг метрики проекту. Б1.32. Типи проектів та їх особливості. Б1.33. Технології та методології проектної роботи Б1.34. Plan View, Project charter Б1.35. Типи та порядок взаємодії з різними стейкхолдерами Б1.36. Методології управління проектами (Waterfall, Scrum, Kanban, XP, SAFe) Б1.37. Agile Manifest	Б1.У1. Визначає критерії успіху проекту Б1.У2. Визначає основні показник для вимірювання прогресу та результатів (KPI) Б1.У3. Виконує Stakeholder Analysis Б1.У4. Визначає тип взаємодії (Engagement Model+Commercial Model) Б1.У5. Визначає методологію управління проектом Б1.У6. Долучається до розробки Project Charter	Б1.К1. Узгодження ключових рішень із замовником та керівництвом Б1.К2. Погоджує з замовником процедуру acceptance проекту	Б1.В1. Самостійно обробляти, систематизувати та презентувати результати діяльності
	Б2. Здатність розробляти техніко-економічне обґрунтування проекту.	Б2.31. Методи експертних оцінок, Б2.32. Метод «трьох точок» (optimistic / pessimistic / most likely) Б2.33. Галузеві стандарти, нормативи та регуляції Б2.34. Принципи бюджетування проектів	Б2.У1. Здійснює rough estimation Б2.У2. Формування та затвердження повного техніко-економічного обґрунтування	Б2.К1. Взаємодіє щодо прийняти рішення про доцільність запуску проекту,	Б1.В1. Самостійно обробляти, систематизувати та презентувати результати діяльності

	Б3. Здатність обирати тип контракту та готувати його	Б3.31. Типи контрактів, таких як Time and Materials (TM), Fixed Price, Dedicated Team, Cost reimbursable contract Б3.32. Норми ділової етики. Б3.33. Правові аспекти укладання договорів та контрактів	Б3.У1. Ідентифікувати особливості кожного типу контракту та їх впливу на управління проектом та фінансову сторону Б3.У2. Забезпечувати підготовку контракту до укладання	Б3.К1. Узгоджує контракт з замовником	Б3.В1. Взаємодіяти з керівництвом та замовником щодо узгодження контракту
	Предмети та засоби праці: Інформаційні системи управління проектами (наприклад, MS Project, Jira, ClickUp, Monday.com), програмне забезпечення для створення візуалізацій (Miro, Lucidchart), інструменти аналізу вимог (Confluence, Google Docs), таблиці та звітні форми (Excel, Google Sheets), інструменти для документального оформлення контрактів (Word, PandaDoc, DocuSign), платформи для зберігання та обміну файлами (SharePoint, Google Drive), електронна пошта та засоби комунікації (Slack, MS Teams, Zoom), внутрішні політики та шаблони контрактної документації, довідники з типів контрактів та правових норм.				
В. Планування проекту	В1. Деталізація бюджетних та ресурсних планів на основі ТЕО	В1.31. Класифікація витрат (CAPEX, OPEX) В1.32. Методи оцінки трудомісткості і тривалості робіт В1.33. Програмні засоби для бюджетування та управління ресурсами (Excel, MS Project, ERP-системи) В1.34. WBS В1.35. Gantt Chart В1.36. Структура бюджету проекту	В1.У1. Розробляє структуру декомпозиції робіт (WBS) В1.У2. Оцінює трудомісткість та тривалість задач В1.У3. Формує проектний графік В1.У4. Визначає необхідні людські ресурси, техніку, ПЗ, інструменти. В1.У5. Розробляє детальні бюджети з	В1.К1. Співпрацює з фінансовими і технічними фахівцями для уточнення даних	В1.В1. Самостійно обирати методи планування та застосовувати його

			урахуванням усіх складових витрат		
	В2. Здатність планувати використання позапроектних ресурсів	В2.31. PMBOK, ISO 21500 В2.32. Види та джерела ресурсів (людські, технічні, фінансові) В2.33. Внутрішні політики організації щодо розподілу ресурсів	В2.У1. Визначати потребу в ресурсах поза межами проекту В2.У2. Шукати, узгоджувати та резервувати спільні ресурси В2.У3. Координувати графіки використання спільних ресурсів	В2.К1. Переговори з функціональними керівниками В2.К2. Координація із суміжними проектами / департаментами	В1.В1. Самостійно обирати методи планування та застосовувати його
	В3. Здатність планувати комунікації	В3.31. Форма та процедура формування Communication Plan В3.32. Методи ідентифікації, категоризації та аналізу стейкхолдерів В3.33. Матриця впливу/інтересу (Power/Interest Grid) В3.34. Типи інформації В3.35. Форми та канали комунікацій (Усна/письмова, формальна/неформальна, синхронна/асинхронна; канали: email, звіти, мітинги, чат-платформи, дошки (Trello, Jira), інструменти візуалізації (Gantt, Kanban)	В3.У1. Визначає цілі, обмеження, зацікавлені сторони та особливості проекту, що допомагають визначити потреби у комунікації. В3.У2. Визначає метрики для вимірювання ефективності комунікації (регулярність звітності, рівень задоволеності співрозмовників тощо) В3.У3. Обирає канали комунікації	В3.К1. Веде діалог з різними категоріями зацікавлених сторін: бізнес, технічна команда, замовники, керівництво.	В3.В1. Працює самостійно, ініціює, розробляє та погоджує план комунікацій без постійного нагляду В3.В2. Самостійно обирає канали, частоту, формат та стиль комунікацій відповідно до вимог проекту та організації.

		B3.36. Інструменти управління комунікацією (MS Teams, Slack, Notion, Jira, Confluence, Zoom, Miro тощо) B3.37. Ознаки успішної комунікації (розуміння, зворотний зв'язок, швидкість реакції).	для кожної аудиторії (зустрічі, електронну пошту, звіти, вебконференції тощо) B3.У4. Формує план комунікацій.		
	B4. Здатність планувати управління ризиками	B4.31. Risk Register B4.32. Процес управління ризиками B4.33. Етапи управління ризиками	B4.У1. Створює та веде Risk and Issue Log B4.У2. Розробляє стратегії управління ризиками B4.У3. Здатний розробляти та впроваджувати плани мітигації та контролю ризиків	B4.К1. Підтримує регулярну взаємодію з членами проєктної команди для ідентифікації потенційних ризиків B4.К2. Координує консультації з експертами з предметної області, технічними фахівцями та іншими зацікавленими сторонами B4.К3. Погоджує план реагування на ризики із замовником та ключовими стейкхолдерами	B4.B1. Приймає самостійні рішення щодо методів аналізу ризиків (якісного/кількісного), пріоритизації ризиків, визначення реакцій на ризики (ухилення, прийняття, передача, зменшення). B4.B2. Забезпечує дотримання стандартів управління проєктами, внутрішніх політик компанії та нормативних вимог, що стосуються управління ризиками.

	B5. Здатність планувати процес управління якістю	B5.31. Процес управління якістю проєкту, включаючи встановлення стандартів якості, контроль та аналіз якості продукту B5.32. Плани контролю якості B5.33. Різні типи тестування (модульне, функціональне, інтеграційне, системне, регресійне тощо) B5.34. Життєвий цикл розробки ПЗ (SDLC) B5.35. Інструменти управління якістю (JIRA, Bugzilla, YouTrack) B5.36. Фреймворки типу Kaizen, PDCA (Plan-Do-Check-Act)	B5.Y1. Визначення критеріїв прийняття (acceptance criteria) Розробляє Quality Management Plan with Quality Gates, Test Plan, Release Criteria, and Release Plan B5.Y2. Обирати релевантні стандарти та методики контролю якості B5.Y3. Інтегрувати процеси якості в загальну структуру проєкту	B5.K1. Взаємодія з розробниками, аналітиками, продакт-менеджерами	B5.B1. Визначає коли і який тип тестування потрібно застосовувати для забезпечення якості програмного продукту
	B6. Здатність розробляти план управління змінами	B6.31. Change Control Plan B6.32. Методи оцінювання змін та їх впливу (в т.ч. аналіз зацікавлених сторін) B6.33. Життєвий цикл управління змінами	B6.Y1. Вміє аналізувати джерела змін у проєкті (внутрішні та зовнішні) B6.Y1. Складає план управління змінами, що враховує ролі, етапи, критерії схвалення B6.Y1. Розуміє ризики, пов'язані з ініціюванням змін та методи їх мінімізації	B6.K1. Презентує план змін, обґрунтовує їх необхідність	B6.B1. Приймає рішення щодо необхідності змін у рамках делегованих повноважень

	В7. Здатність формувати план впровадження або передачі результатів замовнику	В7.31. Вимоги до технічної та користувацької документації В7.32. Процеси приймання результатів (Acceptance criteria) В7.33. Процес організації підтримки (support & maintenance).	В7.У1. Визначає перелік дій для передачі результатів або впровадження продукту В7.У2. Узгоджує формат та обсяг результатів з вимогами замовника В7.У3. Формує розклад впровадження / передачі з урахуванням ризиків.	В7.К1. Ведення переговорів щодо обсягів, термінів та умов передачі	В7.В1. Працює автономно з періодичним залученням керівництва або представника замовника для ухвалення критичних рішень
	В8. Здатність готувати план проєкту	В8.31. Принципи управління проєктами (PMI Standard for Project Management, PMBOK) В8.32. Структура плану управління проєктом В8.33. Методи планування: Work Breakdown Structure (WBS), Roadmap, Gantt, backlog grooming, тощо. В8.34. Agile В8.35. Ролі, події, артефакти CRUM В8.36. Підходи до оцінки строків і ресурсів	В8.У1. Застосовує інструменти планування (Gantt, WBS, Kanban тощо) В8.У2. Поєднує підходи (predictive, agile, hybrid). В8.У3. Забезпечує затвердження проєктного плану	В8.К1. Донесення плану проєкту до зацікавлених сторін	В8.В1. Працює автономно у створенні та адаптації плану
	В9. Здатність проводити Kick-off	В9.31. Інструменти формального/неформального спілкування	В9.У1. Ідентифікує цілі Kick-off зустрічі В9.У2. Готує презентаційні та	В9.К1. Доносить до учасників підсумки Kick-off в обраній системі управління проєктами (Jira,	В9.В1. Забезпечує узгодженість бачення між замовником, командою та іншими стейкхолдерами.

		B9.32. Методологія проведення зустрічей B9.33. Техніки фасилітації обговорення B9.34. Формати звітності	інформаційні матеріали для зустрічі B9.У3. Узгоджує час, формат (онлайн/офлайн), інструменти для презентації та фіксації рішень B9.У4. Модерує захід: презентує проєкт, забезпечує участь ключових учасників, фіксує питання й уточнення B9.У5. Фіксує підсумки зустрічі (minutes of meeting)	Confluence, Trello тощо).	B9.B2. Самостійно діє в межах затвердженого проєкту, але за потреби узгоджує ключові повідомлення з керівництвом або представником замовника .
Предмети та засоби праці: цифрові інструменти для управління проєктами (Jira, Trello, MS Project, Asana, ClickUp), інструменти для бюджетування (Excel, Google Sheets, SAP, Oracle Primavera), ПЗ для моделювання та аналітики (Power BI, Tableau, MS Visio), платформи для колаборації (Slack, MS Teams, Google Workspace, Notion), засоби візуалізації та презентацій (Figma, Miro, Canva, PowerPoint), шаблони планів (Project Charter, Communication Plan, Risk Register, Quality Management Plan, Change Management Plan, Transition Plan), база знань компанії (Confluence, внутрішній Wiki), нормативні документи організації, чеклісти контролю якості, шаблони оцінювання ТЕО, засоби для проведення опитувань та фасилітації (Mentimeter, Mural, Zoom, Google Forms), календарі, системи обліку часу (Toggl, Clockify), CRM або ERP-системи (за наявності), інструменти для моніторингу ризиків і залежностей (RAID-матриці), платформи електронного документообігу.					
Г. Організація спільної роботи всіх залучених учасників	Г1. Здатність організовувати старт проєкту	Г1.31. Матриця RACI Г1.32. PMBOK: Домени <i>Stakeholders, Planning</i>	Г1.У1. Налагодження робочих відносин з учасниками та стейкхолдерами проєкту Г1.У2. Встановлення правил взаємодії	Г1.К1. Фасилітація зустрічей, активне слухання	Г1.B1. Забезпечення якісного старту проєкту

	Г2. Здатність визначати кросс-депендансі на інші команди, інших учасників ітд	Г2.31. Структура організації (оргструктура, матрична/функціональна модель) Г2.32. Принципи міжкомандної взаємодії Г2.33. Основи системного мислення, діаграми залежностей	Г2.У1. Побудова карти залежностей (dependency map) Г2.У2. Ведення регулярних sync-up'ів між командами	Г2.К1. Крос-функціональн а взаємодія, вміння узгоджувати очікування	Г2.В1. Самостійне виявлення й узгодження залежностей
	Г3. Здатність організовувати регулярні зустрічі всіх робочих команд	Г3.31. Формати зустрічей: stand-up, weekly sync, backlog grooming, demo, retro Г3.32. Процедура фіксації результатів зустрічей Г3.33. Scrum-правила та процеси	Г3.У1. Організація календарів команди Г3.У2. Фасилітація обговорень і вирішення конфліктів Г3.У3. Організовує роботу за SCRUM	Г3.К1. Структурована взаємодія з представниками команд	Г3.В1. Відповідальний за регулярність, якість і результативність зустрічей
	Г4. Здатність створювати нові структури та підкоманди для підвищення ефективності проектної діяльності	Г4.31. Принципи організаційного дизайну та управління структурами Г4.32. Методи формування команд (Tuckman, Belbin, Agile-підходи тощо) Г4.33. Сучасні моделі управління проектними офісами та матричними структурами	Г4.У1. Визначати потребу у створенні нових структур або підкоманд Г4.У2. Формувати оптимальний склад команд з урахуванням компетентностей і ролей учасників Г4.У3. Впроваджувати організаційні зміни для підвищення	Г3.К4. Координувати взаємодію між підкомандами та іншими структурними одиницями	Г4.В1. Самостійно ініціює створення та трансформацію підкоманд Г4.В2. Відповідає за результативність функціонування нових структур у межах проектної/програмної діяльності.

			ефективності проєктної діяльності		
	Г5. Здатність забезпечити завершення проєкту та пост-проєктні заходи	Г5.31. Процес закриття проєкту (завершення всіх проєктних завдань, оцінку результатів та досягнення поставлених цілей) Г5.32. Метрики оцінки успішності (KPI, OKR, SLA)	Г5.У1. Підготовка фінальних зустрічей і demo Г5.У2. Організація процесу передавання результатів замовнику Г5.У3. Проводить пост-морте аналіз (включає оцінку проєкту після завершення з метою ідентифікації успіхів, проблем, недоліків та можливостей для вдосконалення у майбутніх проєктах) Г5.У4. Формує кейс-стаді	Г5.К1. Підсумкова комунікація з усіма зацікавленими сторонами	Г5.В1. Формальне та фактичне завершення проєкту Г5.В2. Автономія в організації post-project аналізу та передавання результатів
	Предмети та засоби праці: комп'ютерна техніка (ноутбук, ПК), мобільні пристрої, офісна техніка (принтер, сканер), програмне забезпечення для управління проєктами (Jira, Trello, Asana, MS Project), онлайн-дошки (Miro, MURAL), комунікаційні платформи (Slack, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet), електронна пошта, хмарні сервіси для зберігання даних (Google Drive, OneDrive, Dropbox), аналітичні інструменти (Power BI, Tableau, Google Data Studio), системи для тайм-трекінгу (Toggl, Clockify), інструменти для побудови графіків і діаграм (Lucidchart, draw.io), системи управління знаннями (Confluence, Notion), календарні сервіси (Google Calendar, Outlook), методології та стандарти управління проєктами (Agile, Scrum, PMBOK, PRINCE2)				

Д. Ведення проєктної документації	Д1. Здатність вести проєктну документацію за прийнятими в компанії формами та стандартами РМО	Д1.31. Стандартизовані форми Project Charter, Project Plan, , Scope Statement, Матриця вимог, реєстр стейкхолдерів. Definition of Ready, Definition of Done Д1.32. Принципи version control у документації	Д1.У1. Працює з шаблонами документації Д1.У2. Ведення, оновлення й контроль актуальності документів Д1.У3. Використання систем зберігання документації (Confluence, Notion, SharePoint)	Д1.К1. Надання доступу до документації членам команди й замовникам Д1.К2. Пояснення змісту документів нетехнічним учасникам	Д1.В1. Забезпечує відповідність документації внутрішнім стандартам
	Д2. Здатність готувати регулярні тижневі/ двотижневі звіти	Д2.31. Формати status report (Weekly Update, Sprint Summary, Executive Summary) Д2.32. Основи візуалізації даних (діаграми, дашборди) Д2.33. Метрики проєктного успіху (scope, time, budget, quality)	Д2.У1. Збір оновлень від команди Д2.У2. Побудова звітів у табличному, візуальному або текстовому форматі Д2.У3. Презентація прогресу відповідно до KPI, OKR, roadmap	Д2.К1. Збір інформації через стендапи, 1:1, інтерв'ю з командою	Д2.В1. Адаптація звітів під різні цільові аудиторії
	Д3. Здатність документувати зустрічі та прийняті рішення, log зустрічей та документацій	Д3.31. Формати ведення протоколів Д3.32. Класифікація зустрічей (standup, grooming, demo, steering committee) Д3.33. Стандарти збереження рішень у компанії	Д3.У1. Ведення конспекту (meeting notes) Д3.У2. Фіксація рішень, задач, відповідальних та термінів Д3.У3. Ведення decision log, action log, meeting log	Д3.К1. Оперативне розсилання summary та agreed actions	Д3.В1. Забезпечення доступності та історичності рішень
	Д4. Здатність забезпечувати структуру та	Д4.31. Принципи інформаційної архітектури	Д4.У1. Створення навігаційних структур у	Д4.К1. Узгодження структури документації з	Д4.В1. Збереження структурованого підходу в динаміці проєкту

	зв'язність всіх документів в проєкті	Д4.32. Організаційні політики з управління документацією Д4.33. Принципи навігації та UX у документації	Confluence, Notion або інших системах	командою Д4.К2. Навчання нових учасників, де і як знайти потрібну інформацію	
	Д5. Здатність адаптувати план проєкту до поточної ситуації	Д5.31. Методи перерахунку ресурсів, бюджетів, термінів Д5.32. Agile-підходи до адаптації планування (rolling wave, sprint planning)	Д5.У1. Аналіз змін і впливу на план (impact assessment) Д5.У2. Оновлення проєктного плану, backlog, графіків Д5.У3. Побудова варіантів реагування (what-if planning)	Д5.К1. Повідомлення змін всім зацікавленим	Д5.В1. Актуалізація плану проєктів
	Предмети та засоби праці: середовища документації (Confluence, Notion, Google Documents).				
Е. Управління життєвим циклом проєкту	Е1. Здатність користуватись бек-логом для прийняття рішень	Е1.31. Принципи побудови беклогу (Product/Project Backlog) Е1.32. Методології Agile/Scrum, Kanban Е1.33. Інструменти беклогу (Jira, Trello, Azure DevOps тощо) Е1.34. Основи управління вимогами	Е1.У1. Читати, аналізувати й актуалізувати беклог; Е1.У2. Визначати пріоритетність задач Е1.У3. Використовувати беклог для планування та моніторингу прогресу Е1.У4. Виявляти залежності та блокери в беклозі	Е1.К1. Співпраця з власником продукту (Product Owner), технічною командою Е1.К2. Обговорення змін у пріоритетах з зацікавленими сторонами	Е1.В1. Своєчасне оновлення та комунікацію змін у беклозі
	Е2. Здатність на основі поточного стану проєкту	Е2.31. Методи аналізу стану проєкту (Burndown Chart,	Е2.У1. Збирати й інтерпретувати дані про	Е2.К1. Взаємодія з аналітиками, технічною	Е2.В1. Забезпеченість обґрунтованості і реалістичності

	готувати альтернативи щодо прийняття рішень	Velocity, KPI) E2.32. Методи альтернативного планування (What-if analysis, Decision trees) E2.33. Основи стратегічного аналізу (SWOT, PESTLE)	поточний стан проєкту E2.У2. Формувати альтернативні сценарії дій E2.У3. Оцінювати ризики та вплив альтернатив	командою, керівництвом	запропонованих альтернатив
	E3. Здатність працювати з ризиками	E3.31. Стандарти управління ризиками (PMBOK, ISO 31000) E3.32. Інструменти аналізу ризиків (Risk Register, Probability/Impact Matrix) E3.33. Методи мінімізації та реагування на ризики.	E3.У1. Ідентифікувати ризики на різних етапах проєкту E3.У2. Аналізувати й класифікувати ризики E3.У3. Формулювати стратегії реагування (превентивні та коригувальні дії) E3.У4. Вести реєстр ризиків	E3.К1. Інформування стейкхолдерів щодо ризиків	E3.В1. Зменшення негативного впливу ризиків на проєкт
	E4. Здатність пріоритизувати альтернативи та обґрунтовувати результативне рішення	E4.31. Методи пріоритизації (MoSCoW, RICE, WSJF) E4.32. Основи прийняття рішень (cost-benefit analysis, Pareto principle) E4.33. Критерії вибору оптимального рішення	E4.У1. Порівнювати альтернативи за релевантними критеріями E4.У2. Аргументовано захищати обране рішення E4.У3. Враховувати думки ключових стейкхолдерів при ухваленні рішення	E4.К1. Ведення переговорів щодо компромісів	E4.В1. Забезпечення обґрунтованості та відповідності рішення цілям проєкту

	E5. Здатність забезпечувати погодження прийнятого рішення	E5.31. Техніки фасилітації та модерації зустрічей E5.32. Основи переговорів та роботи зі стейкхолдерами E5.33. Організаційна структура компанії та процеси погодження	E5.Y1. Документувати й фіксувати погоджені рішення E5.Y2. Організовувати та проводити зустрічі, рев'ю, презентації	E5.K1. Активна взаємодія з усіма зацікавленими сторонами	E5.B1. Погодження рішення усіма необхідними сторонами
	E6. Здатність коригувати проєктного плану	E6.31. Основи планування проєктів (Work Breakdown Structure, Gantt chart); E6.32. Процедура управління змінами в проєкті	E6.Y1. Формувати оновлений план із урахуванням нових умов; E6.Y2. Оцінювати вплив змін на часові рамки, ресурси та бюджет	E6.K1. Повідомлення команди, замовника та керівництва про зміни	E6.B1. Відповідність плану цілям та ресурсам проєкту
Предмети та засоби праці: документація проєкту, план проєкту, беклог, матриця ризиків, звіти про виконання робіт, дашборди статусу проєкту, електронна пошта, календарі, комунікаційні платформи (Slack, Microsoft Teams), засоби відеозв'язку (Zoom, Google Meet), системи управління проєктами (Jira, Trello, Asana, MS Project), сервіси спільної роботи (Confluence, Notion, Google Workspace), хмарні сховища (Google Drive, OneDrive), корпоративна ERP або CRM-система, інструменти для аналізу та візуалізації даних (Excel, Google Sheets, Power BI), шаблони презентацій, засоби для прийняття колективних рішень (Miro, Mural), нормативно-методичні документи компанії, стандарти управління проєктами (PMBOK, Agile, Scrum Guide).					
Є. Робота із командою проєкта	Є1. Здатність формувати вимоги щодо членів команди (створює профіль посади).	Є1.31. Типові ролі в проєктних та технічних командах (розробник, QA, DevOps тощо) Є1.32. Компетентнісна модель професій (hard skills, soft skills) Є1.33. Стратегії підбору персоналу	Є1.Y1. Формулювати посадові обов'язки, вимоги до навичок, досвіду та відповідальностей Є1.Y2. Визначати роль і зону відповідальності в команді Є1.Y3. Співпрацювати з HR-підрозділом для підбору кандидатів	Є1.K1. Взаємодія з технічними лідерами та HR-спеціалістами	Є1.B1. Забезпечення відповідності між посадою і потребами проєкту

	Є2. Здатність проводити онбординг команди щодо компанії та проєкту	Є2.31. Внутрішні політики та структура компанії Є2.32. Характеристика та процеси ІТ-проєкту Є2.33. Процес адаптації нових працівників	Є2.У1. Підготовка інформаційних матеріалів для онбординга Є2.У2. Контроль проходження онбордингу Є2.У3. Надавати зворотний зв'язок новим співробітникам; Є2.У4. Проводити зустрічі за результатами онбордингу.	Є2.К1. Взаємодія з новими членами команди, HR-фахівцями	Є2.В1. Швидке включення новачків у проєктну діяльність.
	Є3. Здатність розробляти та реалізувати систему стимулів технічної команди та менеджерів	Є3.31. Типи мотивації (матеріальна, нематеріальна, соціальна, професійна) Є3.32. Механізми KPI, OKR, performance review Є3.33. Принципи оцінки праці та винагороди	Є3.У1. Формулювати метрики продуктивності; Є3.У2. Створювати й адаптувати систему бонусів, премій, визнання Є3.У3. Узгоджувати систему стимулів із керівництвом та HR	Є3.К1. Взаємодія з командою, щоб зрозуміти потреби й очікування	Є3.В1. Прозорість та прийнятність стимулів для команди.
	Є4. Здатність організовувати процеси постійної комунікації між різними технічними командами	Є4.31. Принципи міжфункціональної комунікації Є4.32. Формати взаємодії в Scrum/Agile (daily stand-up, syncs, retrospectives) Є4.33. Бар'єри комунікації в розподілених командах	Є4.У1. Налагоджувати регулярні канали комунікації Є4.У2. Визначати спільні точки взаємодії між командами	Є4.К1. Безпосередня координація з тімлідами та іншими РМ	Є4.В1. Безперебійний інформаційний обмін між командами

			Є4.У3. Фасилітувати зустрічі між командами		
	Є5. Здатність регулярно оцінювати результати членів команди та надавати їм зворотний зв'язок	Є5.31. Методики оцінювання результативності (360°, performance review, peer review) Є5.32. Принципи конструктивного зворотного зв'язку Є5.33. Особливості soft skills і hard skills у різних ролях Є5.34. Методика проведення ретроспектив	Є5.У1. Проводити регулярні 1:1 зустрічі Є5.У2. Збирати й аналізувати зворотний зв'язок Є5.У3. Встановлювати цілі розвитку для членів команди	Є5.К1. Пряма взаємодія з кожним членом команди	Є5.В1. Підтримка професійного зростання та утримання персоналу
	Є6. Здатність забезпечувати роботу технічних засобів комунікації, обліку задач, обліку показників та зберігання документації.	Є6.31. Програмне забезпечення для управління задачами, комунікаціями, документацією (Jira, Confluence, Google Drive, Slack тощо) Є6.32. Принципи інформаційної безпеки та доступу Є6.33. Стандарти документування проєктів	Є6.У1. Налаштовувати інструменти спільної роботи Є6.У2. Забезпечувати структуроване зберігання інформації Є6.У3. Моніторити технічну справність та актуальність даних	Є6.К1. Співпраця з ІТ-відділом, системними адміністраторами Є6.К2. Навчання команди користуванню системами	Є6.В1. Доступність та ефективність інструментів
	Є7. Здатність формувати індивідуальні плани розвитку проєктних менеджерів	Є7.31. Принципи управління талантами та розвитку персоналу Є7.32. Сучасні підходи до планування професійного розвитку (компетентнісні	Є7.У1. Аналізувати потреби у розвитку проєктних менеджерів Є7.У2. Формувати індивідуальні плани розвитку з урахуванням стратегії компанії та	Є7.К1. Проводити співбесіди та консультації з менеджерами щодо їхніх кар'єрних і навчальних цілей	Є7.В1. Самостійно розробляє та впроваджує індивідуальні плани розвитку Є7.В1. Несе відповідальність за якість і результативність планів, їх

		моделі, PDP – Personal Development Plan) Є7.33. Методи оцінювання рівня компетентностей проєктних менеджерів	кар'єрних цілей співробітника Є7.У3. Підбирати оптимальні інструменти навчання й розвитку (курси, сертифікація, наставництво, участь у проєктах) Є7.У3. Оцінювати прогрес і коригувати плани розвитку	Є7.К2. Взаємодіяти з HR, керівництвом компанії та зовнішніми освітніми провайдерами	відповідність цілям компанії й очікуванням співробітників
	Предмети та засоби праці: профілі посад, посадові інструкції, онбординг-матеріали, адаптаційні плани, внутрішні політики компанії, системи управління задачами (Jira, Asana), платформи для зворотного зв'язку (Lattice, 15five), системи документообігу (Confluence, Google Drive), HR-системи, опитувальники задоволеності, форми оцінки продуктивності, засоби комунікації (Slack, MS Teams, Zoom), календарі, інструменти опитувань (Google Forms, SurveyMonkey), презентаційне ПЗ, шаблони performance review, шаблони планів розвитку.				
Ж. Моніторинг та контроль стану проєкту	Ж1. Здатність організовувати процес збору інформації про проєкт (метрики та КПІ)	Ж1.31. Метрики у проєктному менеджменті (velocity, burndown, lead time, cycle time, budget vs actual, ROI тощо) Ж1.32. Основи побудови систем звітності та моніторингу	Ж1.У1. Розробляє діаграму згорання, включаючи визначення осей (час та обсяг роботи), встановлення початкових точок та оцінку прогресу роботи Ж1.У2. Визначати перелік релевантних метрик	Ж1.К1. Співпраця з тімлідами, аналітиками, фінансистами	Ж1.В1. Повнота, регулярність і точність збору інформації

	Ж2. Здатність здійснювати оброблення, систематизацію та представлення інформації за узгодженими формами	Ж2.31. Методи аналізу кількісної та якісної інформації Ж2.32. Формати звітності в ІТ (таблиці, графіки, дашборди, статус-репорти) Ж2.33. Інструменти візуалізації (Power BI, Excel, Google Data Studio)	Ж2.У1. Узагальнювати великі обсяги даних у придатну для прийняття рішень форму Ж2.У2. Розробляти шаблони звітів Ж2.У3. Працювати з інструментами систематизації та візуалізації	Ж2.К1. Представлення обробленої інформації команді та замовнику	Ж2.В1. Достовірність, читабельність і своєчасність звітності
	Ж3. Здатність визначати стан виконання проєкту, виносити пропозиції щодо напрямів подальших дій	Ж3.31. Критерії оцінки стану проєкту (Green/Yellow/Red zones, Earned Value Management) Ж3.32. Методи ухвалення управлінських рішень Ж3.33. Стратегії коригувальних дій (replanning, resource shifting, scope adjustment)	Ж3.У1. Інтерпретувати показники проєкту Ж3.У2. Формувати управлінські пропозиції (зміна підходу, розширення ресурсу тощо)	Ж3.К1. Обговорення з командою, менеджментом і замовником	Ж3.В1. Своєчасне ініціювання змін, якщо проєкт відхиляється від плану
	Ж4. Здатність готувати презентацію та доносити до всіх зацікавлених сторін	Ж4.31. Стандарти бізнес-презентацій (структура, наратив, дизайн) Ж4.32. Правила інфографіки та візуальної грамотності	Ж4.У1. Публічний виступ, відповіді на запитання Ж4.У2. Адаптація змісту до рівня та інтересів аудиторії	Ж4.К1. Проведення презентацій у форматі онлайн/офлайн	Ж4.В1. Самостійно обробляти, систематизовувати та презентувати результати.
	Ж5. Здатність організовувати регулярне отримання зворотного зв'язку	Ж5.31. Техніки отримання зворотного зв'язку (інтерв'ю, опитування, регулярні мітинги)	Ж5.У1. Створювати сценарії опитування або формати зустрічей	Ж5.К1. Безпосереднє спілкування з іншими командами	Ж5.В1. Самостійно комунікувати з іншими проєктними командами

	від інших проєктних команд, підрозділів та менеджменту компанії шляхом вербального спілкування або автоматизованого опитування.	Ж5.32. Принципи побудови анкети та форм опитувань Ж5.33. Методи аналізу якісного зворотного зв'язку	Ж5.У2. Організація опитувань, обговорень, ревізій-сесій Ж5.У3. Виявляти приховані проблеми або потреби Ж5.У4. Інтегрувати отриманий фідбек у план дій		
	Ж6. Здатність визначати наявні непорозуміння між проєктною командою і підрозділами компанії	Ж6.31. Причини організаційних конфліктів та непорозуміннь Ж6.32. Принципи комунікаційного аналізу (active listening, non-violent communication) Ж6.33. Інструменти фасилітації та діагностики командної взаємодії	Ж6.У1. Виявляти зони ризику в комунікаціях	Ж6.К1. Неформальні й формальні діалоги з усіма сторонами	Ж6.В1. Вчасне виявлення та діагностику непорозуміннь
	Ж7. Здатність усувати виявлені непорозуміння між командою та підрозділами компанії, проєктною командою та менеджментом компанії	Ж7.31. Методики вирішення конфліктів (win-win, медіація) Ж7.32. Типи конфліктів, їхні стадії та методи їх врегулювання Ж7.33. Основи переговорів і фасилітації Ж7.34. Психологія взаємодії в команді	Ж7.У1. Вести переговори між сторонами Ж7.У2. Створювати умови для конструктивного діалогу Ж7.У3. Розробляти рішення, прийнятні для всіх учасників	Ж7.К1. Пряма участь у вирішенні конфліктних ситуацій Ж7.К2. Забезпечення нейтральної позиції та підтримка діалогу	Ж7.В1. Збереження здорової робочої атмосфери

	Предмети та засоби праці: системи збору та моніторингу показників (Jira, Tableau, Power BI), шаблони звітів, KPI-дашборди, Excel, Google Sheets, платформи для презентацій (PowerPoint, Google Slides), опитувальні інструменти (Google Forms, SurveyMonkey), канали комунікації (Slack, MS Teams), документи статусу проєкту, шаблони зворотного зв'язку, формати ретроспектив, інструменти фасилітації (Miro, Mural), онлайн-мітинг платформи (Zoom, Meet), чеклісти виявлення ризиків комунікації, база знань компанії (Confluence, Notion), журнали конфліктів або ризиків.				
3. Комунікація із залученими	31. Здатність вести перелік всіх учасників	31.31. Принципи управління зацікавленими сторонами (stakeholder management) 31.32. Категорії учасників: внутрішні, зовнішні, прямі, непрямі 31.33. Типології стейкхолдерів (за рівнем впливу, інтересом, роллю в проєкті) 31.34. Базові елементи реєстру стейкхолдерів (ім'я, роль, контакт, рівень впливу, зацікавленість)	31.У1. Ідентифікувати всіх учасників проєкту 31.У2. Вести структурований реєстр (таблиця, база даних, CRM) 31.У3. Актуалізувати перелік відповідно до змін у проєкті 31.У4. Узгодження статусу/ролі окремих учасників	31.К1. Отримання контактної інформації від замовника, HR, РМО	31.В1. Повноту та актуальність списку учасників
	32. Здатність ділити за групами всіх залучених.	32.31. Матриця влада–інтерес (power-interest grid) 32.32. RACI- матриця	32.У1. Класифікувати стейкхолдерів за релевантними критеріями 32.У2. Групувати учасників для цільових комунікацій 32.У3. Побудувати карту стейкхолдерів (stakeholder map).	32.К1. Обговорення з командою і замовником щодо ролей та впливу учасників	32.В1. Ефективна сегментація стейкхолдерів
	33. Здатність забезпечувати домовленість про	33.31. Формати зустрічей: статус-мітинги, планування,	33.У1. Узгоджувати дату, час, тривалість та	33.К1. Взаємодія з учасниками щодо	33.В1. Результативність зустрічей через чітке планування

	зустрічі, їх формат та адженду	ретроспективи, демонстрації 33.32. Етикет ділових зустрічей (on time, clear agenda, follow-up) 33.33. Інструменти планування подій (Google Calendar, Outlook, Calendly)	формат зустрічі 33.У2. Формувати чітку адженду (порядок денний) 33.У3. Фіксувати учасників і призначати відповідальних	наявності/пріоритетності участі	
	34. Здатність проводити індивідуальні та групові зустрічі згідно з планом та погодженням	34.31. Основи фасилітації зустрічей; 34.32. Методики проведення 1:1, групових нарад, сінків; 34.33. Прийоми управління динамікою зустрічі (timeboxing, parking lot).	34.У1. Вести зустрічі, фокусуючись на цілях 34.У2. Модерувати дискусії, утримувати порядок денний 34.У3. Фіксувати рішення, задачі, відповідальних	34.К1. Взаємодія з учасниками для прийняття рішень	34.В1. Оформлення протоколів/підсумків зустрічі
	35. Здатність комунікувати зі стейкхолдерами	35.31. Очікування стейкхолдерів на різних рівнях (замовник, спонсор, користувач, підрозділ); 35.32. Принципи стратегічної комунікації; 35.33. Підходи до управління складними стейкхолдерами.	35.У1. Веде діалог з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів 35.У2. Організує регулярне отримання зворотного зв'язку від стейкхолдерів проекту	35.К1. Пряма взаємодія з внутрішніми/зовнішніми стейкхолдерами	35.В1. Підтримку довіри та поінформованості між сторонами
Предмети та засоби праці: реєстр стейкхолдерів, карти стейкхолдерів (stakeholder maps), план комунікацій, календарі зустрічей (Google Calendar, Outlook), платформи для комунікації (Slack, MS Teams, Zoom, Meet), шаблони запрошень, адженд, протоколів зустрічей, інструменти для фідбеку (Google Forms, Typeform, Office Forms), платформи для планування 1:1 (Lattice, 15five), документація з норм комунікації (Team Charter, Communication Guidelines), канали оповіщення (email, месенджери), whiteboard-інструменти (Miro, Mural), CRM або Confluence/Notion для фіксації комунікацій.					

И. Адаптація РМО	И1. Здатність взаємодіяти у формі адаптації та формування пропозицій/рекомендації	И1.31. Моделі РМО: контролюючий, директивний, підтримуючий (supportive) И1.32. Процеси портфельного та програмного управління И1.33. Інструменти та шаблони РМО: статус-звіти, чеклісти, структури WBS, ризик-реєстри, дашборди И1.34. Організаційна структура компанії, ролі та процеси И1.35. Культура прийняття рішень в організації (централізована, децентралізована, матрична)	И1.У1. Аналізувати зрілість управління проєктами в організації И1.У2. Налаштовувати або адаптувати процеси планування, моніторингу, звітності И1.У3. Вибирати та адаптувати шаблони й стандарти відповідно до контексту И1.У4. Створювати або адаптувати політики, регламенти, процеси РМО И1.У5. Налаштовувати інтеграцію РМО в операційні та стратегічні процеси компанії И1.У6. Впроваджувати інструменти та системи управління проєктами (наприклад, Jira, MS Project, Asana, Wrike, Planview тощо)	И1.К1. Взаємодія з керівництвом компанії, стейкхолдерами, портфельними менеджерами, ІТ-архітекторами, командами	И1.В1. Релевантність та ефективність адаптованої моделі РМО И1.В2. Навчання персоналу щодо адаптованої моделі та підтримку змін
	И2. Здатність ініціювати стратегічні зміни на рівні компанії/ регіональних представництв	И2.31. Сучасні практики управління змінами (Change Management, Kotter's 8 Steps, ADKAR)	И2.У1. Формувати концепції та пропозиції щодо змін на основі аналізу даних і тенденцій	И2.К1. Вести переговори й досягати консенсусу щодо напрямів трансформацій	И2.В1. Несе відповідальність за лідерство у процесі ініціювання трансформацій

		И2.32. Теорії та моделі стратегічного управління	И2.У2. Обґрунтовувати необхідність змін перед керівництвом, партнерами чи регіональними структурами И2.У3. Прогнозувати вплив запропонованих змін на розвиток компанії/регіону		
	И3. Здатність імплементувати нові стратегічні рішення	И3.31. Інструменти управління портфелем і програмами И3.32. Практики моніторингу та оцінювання результативності стратегічних рішень	И3.У1. Організовувати процес імплементації з урахуванням ресурсів та пріоритетів И3.У2. Координувати залучені команди, підрозділи чи партнерів	И3.К1. Пояснювати командам і стейкхолдерам цілі та очікувані результати стратегічних рішень	И3.В1. Несе відповідальність за ефективність і результативність імплементації
	Предмети та засоби праці: регламенти та політики РМО, шаблони документів (WBS, звіти, матриці відповідальності), інструменти управління портфелем та проєктами (Jira, MS Project, Wrike, Planview), комунікаційні платформи (Slack, Teams), внутрішня база знань (Confluence, Notion), матриці компетенцій менеджерів, чеклісти, презентації, діагностичні опитувальники зрілості РМО, схеми процесів, стратегічні цілі компанії, інтерв'ю з керівництвом				
I. Формування іміджу	И1. Здатність представляти здобуті результати діяльності перед менеджментом компанії та професійною спільнотою	И1.31. Теорії та практики корпоративного іміджу, бренд-менеджменту, стратегічних комунікацій И1.32. Презентаційні стандарти для топменеджменту та зовнішніх стейкхолдерів (C-level reporting, Executive dashboards)	И1.У1. Формувати стратегічно релевантні звіти та висновки для правління, інвесторів і партнерів И1.У2. Аргументовано презентувати досягнення, демонструвати цінність проєктів у термінах	И1.К1. Взаємодія на рівні CEO, ради директорів, ключових клієнтів та міжнародних партнерів	И1.В1. Автономність у виборі формату та інструментів представлення И1.В2. Вплив на прийняття рішень щодо подальшого розвитку компанії та галузі через представлення результатів

		П.33. Стандарти корпоративної комунікації та публічних виступів	бізнес-впливу		
	І2. Здатність відслідковувати тренди та забезпечувати вчасне прийняття рішень щодо впровадження	І2.31. Глобальні та локальні тренди у сфері управління проєктами, цифрових технологій, бізнес-моделей І2.32. Методи foresight-аналізу, стратегічного моніторингу та бенчмаркінгу І3.33. Інструменти бізнес-аналітики, Big Data, AI/ML для прогнозування та моделювання сценаріїв.	І2.У1. Виявляти критично важливі тренди та відокремлювати їх від короткострокових «мод» І2.У2. Інтегрувати нові підходи в існуючі бізнес-процеси компанії І2.У3. Прогнозувати вплив трендів на стратегію організації І2.У4. Ініціювати трансформаційні рішення на рівні програми чи портфеля	І2.К1. Постійна взаємодія з галузевими експертами, консультантами, дослідницькими інститутами	І2.В1. Відповідальність за своєчасність ухвалення рішень щодо впровадження нових підходів
	Предмети та засоби праці: інструменти презентації та візуалізації даних, системи аналітики та моніторингу, професійні комунікаційні платформи, засоби організації виступів і заходів, інструменти PR та медіа-моніторингу.				

VI. Розподіл трудових функцій та компетентностей за професійними кваліфікаціями

Трудова функція (умовне позначення та назва)	Компетентність (умовне позначення та назва)	Назва (назви) професійної (професійних) кваліфікації (кваліфікацій) в межах професійного стандарту			
		Молодший менеджер проєктів розробки програмного забезпечення	Менеджер проєктів розробки програмного забезпечення	Старший менеджер проєктів розробки програмного забезпечення	Провідний менеджер проєктів розробки програмного забезпечення
		повна	повна	повна	повна
А. Підпроектна підготовка	A1. Здатність визначати бізнес-цілі проєкту	+	+	+	+
	A2. Здатність визначити стеки технологій програмного забезпечення, необхідних для реалізації бізнес-цілей		+	+	+
	A3. Здатність обґрунтувати пропозицію проєкту		+	+	+
	A4. Здатність оцінювати узгодженість методологій і інструментів зі стратегією компанії, ухвалюючи управлінські рішення				+
Б. Ініціація проєкту	B1. Здатність проведення підготовчих робіт до запуску проєкту		+	+	+
	B2. Здатність розробляти техніко-економічне обґрунтування проєкту	+	+	+	+
	B3. Здатність обрати тип контракту та готувати його		+	+	+

В. Планування проекту	В1. Деталізація бюджетних та ресурсних планів на основі ТЕО		+	+	+
	В2. Здатність планувати використання позапроектних ресурсів.		+	+	+
	В3. Здатність планувати комунікації	+	+	+	+
	В4. Здатність планувати управління ризиками		+	+	+
	В 5. Здатність планувати процес управління якістю	+	+	+	+
	В 6. Здатність розробляти план управління змінами	+	+	+	+
	В 7. Здатність формувати план впровадження або передачі результатів замовнику		+	+	+
	В8. Здатність готувати план проекту	+	+	+	+
	В9. Здатність проводити Kick-off		+	+	+
Г. Організація спільної роботи всіх залучених учасників	Г1. Здатність організовувати старт проекту		+	+	+
	Г2. Здатність визначати кросс-депендансі на інші команди, інших учасників		+	+	+
	Г3. Здатність організовувати регулярні зустрічі всіх робочих команд		+	+	+
	Г4. Здатність створювати нові структури та підкоманди для підвищення ефективності проектної діяльності				+

	Г5. Здатність забезпечити завершення проекту та пост-проектні заходи	+	+	+	+
Д. Ведення проектної документації	Д1. Здатність вести проектну документацію за прийнятими в компанії формами та стандартами РМО	+	+	+	+
	Д2. Здатність готувати регулярні тижневі/ двотижневі звіти	+	+	+	+
	Д3. Здатність документувати зустрічі та прийняті рішення, log зустрічей та документацій	+	+	+	+
	Д4. Здатність забезпечувати структуру та зв'язність всіх документів в проекті.	+	+	+	+
	Д5. Здатність адаптувати план проекту до поточної ситуації		+	+	+
Е. Управління життєвим циклом проекту	Е1. Здатність користуватись бек-логом для прийняття рішень	+	+	+	+
	Е2. Здатність на основі поточного стану проекту готувати альтернативи щодо прийняття рішень		+	+	+
	Е3. Здатність працювати з ризиками		+	+	+
	Е4. Здатність пріоритезувати альтернативи та обґрунтовувати результативне рішення			+	+
	Е5. Здатність забезпечувати погодження		+	+	+

	прийнятого рішення				
	Е6. Здатність коригувати проєктного плану		+	+	+
Є. Робота із командою проєкта	Є1. Здатність формувати вимоги щодо членів команди (створює профіль посади)		+	+	+
	Є2. Здатність проводити онбординг команди щодо компанії та проєкту		+	+	+
	Є3. Здатність розробляти та реалізувати систему стимулів технічної команди та менеджерів			+	+
	Є4. Здатність організовувати процеси постійної комунікації між різними технічними командами		+	+	+
	Є5. Здатність регулярно оцінювати результати членів команди та надавати їм зворотний зв'язок		+	+	+
	Є6. Здатність забезпечувати роботу технічних засобів комунікації, обліку задач, обліку показників та зберігання документації.	+	+	+	+
	Є7. Здатність формувати індивідуальні плани розвитку проєктних менеджерів			+	+
Ж. Моніторинг та контроль стану проєкту	Ж1. Здатність організовувати процес збору інформації про	+	+	+	+

	(метрики та КП) проект				
	Ж2. Здатність здійснювати оброблення, систематизацію та представлення інформації за узгодженими формами.	+	+	+	+
	Ж3. Здатність визначати стан виконання проекту, виносити пропозиції щодо напрямів подальших дій		+	+	+
	Ж4. Здатність готувати презентацію та доносити до всіх зацікавлених сторін		+	+	+
	Ж5. Здатність організовувати регулярне отримання зворотного зв'язку від інших проектних команд, підрозділів та менеджменту компанії шляхом вербального спілкування або автоматизованого опитування.		+	+	+
	Ж6. Здатність визначати наявні непорозуміння між проектною командою і підрозділами компанії			+	+
	Ж7. Здатність усувати виявлені непорозуміння між командою та підрозділами компанії, проектною командою та менеджментом компанії		+	+	+
3. Комунікація із залученими	31. Здатність вести перелік всіх учасників	+	+	+	+

	32. Здатність ділити за групами всіх залучених.	+	+	+	+
	33. Здатність забезпечувати домовленість про зустрічі, їх формат та адженду		+	+	+
	34. Здатність проводити індивідуальні та групові зустрічі згідно з планом та погодженням	+	+	+	+
	35. Здатність комунікувати зі стейкхолдерами		+	+	+
II. Адаптація РМО	II1. Здатність взаємодіяти у формі адаптації та формування пропозицій/рекомендації			+	+
	II2. Здатність ініціювати стратегічні зміни на рівні компанії/ регіональних представництв				+
	II3. Здатність імплементувати нові стратегічні рішення			+	+
I. Формування іміджу	I1. Здатність представляти здобуті результати діяльності перед менеджментом компанії та професійною спільнотою			+	+
	I2. Здатність відслідковувати тренди та забезпечувати вчасне прийняття рішень щодо впровадження				+

VII. Відомості про розроблення та затвердження професійного стандарту

1. Повне найменування розробника професійного стандарту

Громадська спілка «Харківський кластер інформаційних технологій»

Склад робочої групи/Учасники робочої групи (за потреби).

Шаповал Ольга — виконавчий директор Харківського ІТ Кластера
Лоєнко Олена — заступник виконавчого директора з операційної діяльності
Дудник Олена — кандидат економічних наук, доцент, координатор освітніх проєктів Харківського ІТ Кластера
Діюк Ірина — Project manager, EPAM Україна
Заславська Катерина — Project manager, EPAM Україна.
Коб Антон — радник директора, Державне підприємство «ІНФОТЕХ»
Кравцова Олександра — Project/Product manager, AVS.
Максимов Михайло — Developer, PIOGroup.
Моренко Максим - начальник відділу управління проєктами управління менеджменту інформаційних систем департаменту розробки інформаційних систем, Державне підприємство «ІНФОТЕХ».
Одинцова Катерина — Lead Project manager, WebMeridian.
Плахов Володимир — Head of Project Management Office, Eurasia Foundation.
Савін Анатолій — Portfolio Management Professional, Project Management Professional, Microsoft Certified Professional, Магістр з управління проєктами та програмами, директор і засновник PMDoc, переможець Project Management Institute Eric Jenett Project Management Excellence Awardx, Project Management Institute Ukraine Chapter.
Ворочек Ольга — доцент кафедри програмної інженерії, Харківський національний університет радіоелектроніки
Голованова Майя — завідувачка кафедри менеджменту, кандидат технічних наук, доцент, Харківський технологічний університет «ШАГ»
Гринченко Марина — кандидат технічних наук, доцент, завідувачка кафедри управління проєктами в інформаційних технологіях, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
Доценко Наталія — доктор технічних наук, професор, професор кафедри управління проєктами в міському господарстві і будівництві, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, ГО «Українське науково-освітнє ІТ товариство»
Прохоренко Олена — професор кафедри менеджменту, кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».
Савицька Наталія — завідувачка кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, доктор економічних наук, професор, Державний біотехнологічний університет.

2. Назва та реквізити документа, яким затверджено професійний стандарт (рішення (може оформлюватися протоколом), наказ, розпорядження).

3. Реквізити висновку суб'єкта перевірки про дотримання вимог Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів під час підготовки проєкту професійного стандарту

Висновок суб'єкта перевірки (СПО роботодавців/ Національного агентства кваліфікацій) від _____ про дотримання під час підготовки проєкту професійного стандарту «___» вимог Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 р. No 373.

4. Реквізити висновку репрезентативних всеукраїнських об'єднань професійних спілок на галузевому рівні про погодження проєкту професійного стандарту, у разі коли розробниками не є галузеві ради з питань розроблення професійних стандартів

Висновок репрезентативних всеукраїнських об'єднань професійних спілок на галузевому рівні від _____ щодо погодження проєкту професійного стандарту «___».

VIII. Дата внесення професійного стандарту до Реєстру

_____.

IX. Рекомендована дата перегляду професійного стандарту

_____.