

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОТЧЕТА УЧАСТНИКА
НОМИНАЦИИ
«УПРАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКСНЫМИ ПРОЕКТАМИ -
ЛУЧШИЙ ПРОЕКТ ГОДА»**

Оглавление

1 Введение	3
2 Требования к содержанию отчета	4
3 Общие рекомендации к оформлению отчета	15

1 Введение

1.1. Общие положения

Настоящий документ содержит методические рекомендации по формированию отчета участника Конкурса Отчет участника конкурса (конкурсанта) является основным источником информации для ассессоров при проведении ими оценки системы управления проектной деятельностью конкурсанта.

1.2. Термины и определения

Таблица 1.

Термины	Определения
Бюджет проекта	Документ, содержащий общую сумму финансовых средств, используемых проектом, распределенных по статьям и временным периодам
Результаты проекта	Комплекс определенных положительных результатов и/или эффектов, получаемых в ходе выполнения и в результате реализации проекта
Заинтересованные стороны	Лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации проекта
Жизненный цикл проекта	Установленная последовательность фаз от начала до завершения проекта
Изменение в проекте	Изменение утвержденных ранее содержания, сроков, ресурсов, а также установленных процедур управления и др.
Куратор проекта	Лицо, осуществляющее административную, организационную, финансовую, ресурсную и иную поддержку проекта. Принимает исполнительные решения, разрешает проблемы и конфликты за пределами полномочий руководителя проекта
Организационная структура управления	Временная структура, которая включает роли, обязанности, границы и уровень полномочий в проекте, которые должны быть определены и доведены до сведения всех заинтересованных сторон проекта
Проект	Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений
Календарный план проекта	Документ, содержащий состав, последовательность и плановые даты исполнения работ и наступления контрольных событий проекта
Реестр рисков	Список идентифицированных рисков, включающий параметры их оценки и планируемые мероприятия по реагированию
Риск	Вероятное событие, наступление которого может как отрицательно, так и положительно отразиться на результатах проекта
Руководитель проекта	Лицо, осуществляющее управление проектом, непосредственно ответственное за достижение целей и выгод проекта

2 Требования к содержанию отчета

2.1. Структура отчета

Отчет должен содержать следующие основные разделы:

1. Сведения об организации - конкурсанте
2. Объекты оценки
3. Информация по основным блокам критериев оценки
 - 3.1. Управление проектом
 - 3.2. Результаты проекта

2.2. Рекомендации по заполнению основных разделов отчета

2.2.1 Сведения об организации - конкурсанте

В отчете должны быть приведены основные сведения об организации - конкурсанте, примерный состав которых отражен в таблице 2.

Таблица 2.

Конкурсант	
1.	Полное наименование органа исполнительной власти или
2.	Юридический адрес
3.	Фактический адрес ¹
4.	Тел./ факс/эл. почта
5.	Руководитель ОИВ/ организации - заявителя (должность, ФИО)
6.	Наименование подразделения, организующего проектную деятельность(при наличии)
7.	ФИО, должность контактного лица
8.	Тел./ факс/эл. почта контактного

*Конкурсант может указать (не обязательно):
Вид деятельности организации:*

Краткая история:

¹ Фактический адрес места расположения объекта оценки для визита ассессоров Конкурса, в случае прохождения участником в финальный тур.

2.2.2 Объект оценки

В данном разделе Конкурсант должен кратко описать цели, содержание проекта, и его основные параметры, примерный состав которых отражен в таблице 3.

Таблица 3.

№	Название проекта	Тип проекта (согласно принятой в организации и классификации)	Текущая фаза проекта (планирование/реализация)	Начало/окончание реализации	Совокупный бюджет проекта	Участники проекта (организации, министерства, ведомства, государственные структуры)
1	2	3	4	5	6	7

2.2.3 Информация по основным блокам критериев оценки

Общее представление структуры модели оценки отражено на Рисунке 1.



Рисунок 1 - Модель оценки участников Конкурса
Модель оценки участников Конкурса состоит из двух блоков

критериев:

1) блок 1. Управление проектом (маx 500);

2) блок 2. Результаты проекта (маx 500).

Каждый из представленных выше критериев разбивается на несколько подкритериев, описанных ниже. Общее количество подкритериев 22, их детальное описание приведено ниже.

Уважаемые конкурсанты, обращаем ваше внимание на то, что ответы на все приведенные вопросы заполняются в той мере, насколько эти пункты были представлены в ваших проектах. Если тот или иной пункт в подкритерии не представлен в ваших проектах, описывать его необязательно.

2.2.3.1 Блок 1. Управление проектом

В таблице 4 указаны вопросы и темы, которые рекомендуется отразить в отчете конкурсанта по отдельным критериям оценки в составе блока.

Таблица 4

Критерий 1. Цели проекта	<p>Как были определены заинтересованные стороны², их ожидания и требования, например,:</p> <ul style="list-style-type: none"> • наличие процедуры для идентификации заинтересованных сторон, а также выявления интересов, требований, потребностей и опасений для заинтересованных сторон; • необходимость и достаточность используемых методов и информации; • список основных заинтересованных сторон, их ожиданий и требований; • полнота выявления всех основных участников; • отслеживание изменений ожиданий и требований заинтересованных лиц в ходе проекта, реакция на эти изменения
	<p>Как были определены цели проекта, учтены противоречивые интересы заинтересованных сторон, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • соответствие целей проекта ожиданиям и требованиям заинтересованных лиц всех категорий; • свидетельства полноты, качества и тщательности изучения использованной информации; • привлечение заинтересованных сторон к определению целей проекта; • анализ противоречивых интересов участников проекта, методы достижения консенсуса; • учет реалистичности, краткосрочности и долгосрочности требований и потребностей участников, доказательства сбалансированности выявленных

² В данной модели под заинтересованной стороной понимаются все стороны, которых прямо или косвенно затрагивает проект, включая и те стороны, которые обеспокоены реализацией проекта и могут активно или пассивно противодействовать ей.

	<p>интересов</p> <p>Как сформулированные цели проекта использовались при дальнейшей разработке и осуществлении проекта, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • информирование всех участников (прямых и косвенных) о целях проекта и достижение ясного понимания этих целей; • установление целей для различных уровней и фаз проекта, использование целей в процессах планирования, отражение целей в планах и метриках прогресса проекта; • тестирование и приоритезация целей, отслеживание их актуальности и сбалансированности, изменение при необходимости, вовлечение заинтересованных сторон в эти процессы; • информирование всех основных участников проекта об учете их требований при формулировании целей, планировании проекта, дальнейшей адаптации целей и планов к происходящим изменениям
<p>Критерий 2. Лидерство</p>	<p>Как менеджеры родительской организации поощряют и поддерживают совершенствование проекта, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • участвуют в постановке целей проекта; • используют проект для стратегического развития организации; • находят и продвигают синергию проекта с планами работы и развития подразделений; • создают ясное понимание значения проекта и ясность его целей, участвуют в формировании и реализации проекта; • действуют в соответствии с целями и планами проекта; • лично поддерживают и продвигают идеи проекта, участвуют в управлении проектом; • доступны для команды проекта, готовы слушать и реагировать <p>Как все менеджеры проекта создают примеры высокого качества проекта, поощряют и поддерживают постоянное совершенствование проекта, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • создают ясное понимание значения, ожиданий проекта (ясность целей), доводят их до участников и действуют в соответствии с ними; • лично поддерживают и продвигают идеи высокого качества проекта; • ищут передовой опыт внутри и вне проекта, учат других и учатся сами; • лично активно участвуют в совершенствовании управления проектом; • контролируют и постоянно совершенствуют свои

	<p>лидерские качества;</p> <ul style="list-style-type: none"> • добиваются доверия всех сотрудничающих с ними людей, создают атмосферу открытости, конструктивной критики между менеджерами и членами команды проекта; • активно поддерживают всех членов команды в их работе; • находят правильные способы показать ценность деятельности каждого сотрудника, обеспечивают вовлечение всех сотрудников в постоянное совершенствование команды проекта; • поощряют сотрудников анализировать свои ошибки и учиться на них; • доступны для сотрудников, готовы их выслушать и реагировать
Критерий 3. Люди (персонал проекта)	<p>Как потенциал сотрудников оценивается, используется для достижения целей проекта, поддерживается и развивается, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществляется планирование потребности в кадрах и набор персонала проекта; • осуществляется использование системы оценки и планирования карьеры для успешности и совершенствования проекта и вовлечения в этот процесс сотрудников; • определяются, классифицируются и адаптируются к нуждам проекта возможности и запросы новых сотрудников; • обеспечиваются благоприятные условия работы; • гарантируются честные условия найма; • используются прогрессивные стратегии и методы организации работы; • разработаны и используются программы повышения квалификации; • контролируется эффективность программ повышения квалификации; • поощряется постоянное самообразование; • сотрудники ориентированы на достижение целей проекта наиболее эффективными методами; • используется регулярная обратная связь и обзоры состояния дел; • осуществляется забота о будущем развитии членов проектной команды <p>Как все сотрудники вовлечены в самостоятельную деятельность, участвуют в ней и обеспечены соответствующими полномочиями, например:</p> <p>достигается приверженность сотрудников целям проекта;</p> <p>сотрудники и команда проекта уполномочены</p>

	<p>осуществлять самостоятельные действия, эффективность их действий контролируется; функционирует система оценки эффективности деятельности и поощрения сотрудников; осуществляется поддержка командной работы, поощряется самостоятельность; организованы необходимые «горизонтальные» и внешние коммуникации</p>
Критерий 4. Ресурсы	<p>Как планируются и контролируются финансовые ресурсы, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определяются и контролируются экономические цели (стоимость проекта, доходность, возврат инвестиций и проч.); • организовывается финансовое обеспечение целей проекта (собственные средства, заемные, внешние, государственные фонды и др.); • устанавливаются, контролируются и совершенствуются финансовые стратегия и практика; • обеспечивается эффективное использование финансовых ресурсов (общее финансирование проекта, планирование расходов); • контролируются доходы; • для финансовых расчетов используются точные данные; • используется риск-менеджмент в управлении финансами; • делается оценка и проводится сравнение альтернатив финансирования; • необходимые расходы осуществляются оперативно; • доходы и расходы оперативно сопоставляются и анализируются <p>Как происходит планирование и управление информацией и коммуникациями, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • идентифицируются информационные потребности участников проекта; • информация структурируется и используется для достижения целей проекта; • обеспечивается доступность, интегрированность, улучшение и защита информации; • анализируются данные доступности, безопасности и качества информации; • осуществляется управление конфигурацией коммуникаций, обеспеченность участников информацией измеряется и анализируется; • обеспечивается управление знаниями и информацией для обеспечения всех участников необходимой информацией в любое время

	<p>Как выбираются, курируются поставщики и их службы, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выбираются поставщики, исходя из целей проекта; • строятся отношения с поставщиками; • при необходимости используются системные интеграторы; • используются бенчмаркинг и передовой опыт в области поставок; • обеспечиваются эффективные коммуникации между проектом и поставщиками; • улучшаются цепочки поставок; • оптимизируются текущие запасы <p>Как планируются и как управляются остальные ресурсы, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • используются компетенции, опыт, ресурсы родительской организации; • используются процессы и система управления родительской организации; • используются опыт и связи команды, отрасли, профессиональных сообществ; • уменьшается потребление поставляемых ресурсов (вода, энергия и др.); • уменьшается потребление обеспечивающих и расходных материалов; • обеспечивается защита интеллектуальной собственности; • используются передовые технологии, информационные системы и т.д.; • поддерживается оптимальное использование ресурсов, уменьшаются отходы, поощряется вторичное использование отработанных материалов и оборудования; • уделяется особое внимание невозобновляемым ресурсам
Критерий 5. Процессы управления	<p>Как процессы, необходимые для достижения целей проекта, определяются, управляются, контролируются, адаптируются и оптимизируются, например, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> • используются международные, государственные и отраслевые стандарты управления проектами; • определяются ключевые процессы, и оценивается их влияние на проект; • определяются владельцы процессов и управление процессами; • определяются и контролируются рабочие стандарты процессов; • в развитие процессов управления вовлекаются заинтересованные стороны; • осуществляется измерение текущих результатов и

	<p>сравнение их с соответствующими результатами в прошлом и их влияние на достижение целей в проекте;</p> <ul style="list-style-type: none"> • тестируются новые или видоизмененные процессы и контролируется их использование (пилотные схемы, тестовые спецификации); • публикуются и контролируются процессы изменений для обеспечения достижения планируемых результатов (информация, обучение, внутренний аудит); • осуществляется постоянное измерение и анализ удовлетворенности участников процессов управления – пользователей, спонсоров, инициаторов проекта, других заинтересованных сторон; • используется обратная связь всех участников (внутренних и внешних); • создается организационная структура проекта (менеджер проекта, команда проекта); • планируются и контролируются процессы разработки и реализации проекта, осуществляются возможные изменения; • осуществляется контроль по вехам; • постоянно контролируется удовлетворенность вовлеченных сторон; • предупреждаются ненужные действия
	<p>Как методы и системы управления проектом эффективно адаптируются, применяются и улучшаются, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выбираются методы управления проектами, соответствующие целям проекта (содержание, общие условия, гибкость); • последовательно применяются стандарты управления проектом (стандарты управления проектами, ISB, НТК); • используются средства поддержки процессов (программные продукты, средства управления проектами, в том числе средства визуализации); • создаются условия и предпосылки для развития применения средств управления проектами (презентации, коммуникации); • внедряется необходимая документационная поддержка (руководства по управлению проектами); • поиск и применение новых принципов, технологий и средств управления проектами; • описываются наиболее эффективные методы и процессы; • контролируется проект
	<p>Как документируется опыт текущих и прошлых проектов с целью использования в будущих проектах, например:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • доступен и изучен опыт прошлых проектов; • применяются знания и опыт родительской организации; • обеспечивается систематическое документированное описание уроков и опыта; • определена процедура использования накопленного опыта; • обеспечивается защита информации по накопленному опыту; • активно поддерживается обмен опытом и распространение накопленного опыта (лекции, семинары, публикации), в том числе в другие проекты
--	--

2.2.3.2. Блок 2. Результаты проекта

В таблице 5 указаны вопросы, которые должны быть отражены в отчете конкурсанта по отдельным критериям оценки в составе блока.

По основным элементам системы управления проектом

Таблица 5

Критерии	Вопросы, отражаемые в отчете
Критерий 6. Результаты для заказчиков и пользователей	<p>Как заказчики и пользователи оценивают достижение результатов проекта с учетом возможных прогнозов, прямо и косвенно (подкритерии 6.1 и 6.2), с учетом различных групп заказчиков и пользователей, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • продукты и сервисы (интеграция пожеланий и требований, включение в результаты проекта, точный анализ, оптимизация путей достижения цели, способности конкурировать, ошибки, неудачи, отказы, количество претензий и их обслуживание, жизненный цикл продукта, логистика, очевидность результатов); • репутация (готовность предложить другой проект для данной проектной команды, готовность рекомендовать проектную команду другим пользователям, внимание и поддержка в течение и после проекта, взаимодействие с менеджером проекта); • имидж/общее впечатление (компетентность управляющего проекта/членов проектной команды, формирование цены, ориентированность на цели, количество рекомендаций, премий, наград); • документация и презентация (возможности и поведение членов проектной команды, обучение использованию продуктов проекта, работа с замечаниями,

	<p>время ответа на обращения, техническая поддержка);</p> <ul style="list-style-type: none"> • выполнение выявленных заинтересованностей и требований (особенно интересов и требований, выявленных в разделе 1.1); • лояльность (длительность взаимодействия между инициатором, пользователем, спонсором, принятые рекомендации, повторяемость заказов, цикл/частота проектных заказов, частота контактов)
<p>Критерий 7. Результаты для команды проекта</p>	<p>Достижения проекта с точки зрения ожиданий и удовлетворения вовлеченных сотрудников.</p> <p>Как сотрудники и менеджеры команды проекта оценивают проект, командную работу в проекте, достижения и результаты проекта, прямо и косвенно (подкритерии 7.1 и 7.2), с учетом будущих перспектив, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выполнение выявленных интересов и требований; • мотивация и удовлетворение (перспективы дальнейшего продвижения, коммуникация, делегирование прав, руководство и лидерство со стороны проектного менеджера, равные возможности, участие, возможность обучения и достижения результатов, объективность и оценка, благодарность, примеры ценностей и норм менеджмента, обучение, интеграция с проектными целями и проектной командой, рабочая атмосфера (вежливость, уважительность), желание продолжать работу в команде и в дальнейшем, была ли работа в команде вызовом, понравился ли проект членам команды); • мотивация и участие (участие в разработке предложений и принятии решений, уровень обучения и подготовки, выражение ценности деятельности сотрудников и команды, значимость мнения сотрудников); • удовлетворенность (временное отсутствие и болезнь, частота инцидентов, жалобы сотрудников, мораль, подход к персоналу); • сервис для сотрудников проекта (совершенство кадровой системы, эффективность коммуникаций, время ответа на запросы, оценка обучения)
<p>Критерий 8. Результаты для других заинтересованных сторон</p>	<p>Достижения проекта с точки зрения ожиданий и удовлетворения других заинтересованных сторон.</p> <p>Каковы прямые и косвенные результаты проекта для других заинтересованных сторон с учетом будущих возможностей для различных категорий заинтересованных сторон (подкритерии 8.1 и 8.2), например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выполнение выявленных интересов и требований; • управление информацией и коммуникациями;

	<ul style="list-style-type: none"> • выполнение обещаний; • фиксирование проблем, вызванных процессами и результатами проекта; • инциденты и безопасность здоровья; • уровень шума и загрязнения; • участие общественности, городских районных советов, школ, университетов, общественных и некоммерческих организаций; • информационное обслуживание всех заинтересованных сторон проекта; • экономические эффекты на локальном и национальном уровнях; • взаимоотношения с влиятельными властными структурами; • потребление энергии и возобновляемых ресурсов; • анализ имиджа (внутреннего и внешнего); • в какой мере выполнены требования, правила законодательства, экологического регулирования; • в какой мере осуществлялось взаимодействие с органами сертификации, импорта, экспорта и регистрации продукции; • использование формальных систем управления (экологический менеджмент, системы аудита); • активное интегрирование социальных интересов при достижении успеха проекта для увеличения удовлетворенности заинтересованных сторон
<p>Критерий 9. Ключевые показатели и результаты проекта</p>	<p>Достижения проекта с точки зрения намеченных результатов проекта.</p> <p>9.1. В какой мере достигнуты цели проекта с точки зрения намеченных результатов: максимум 135 баллов (75% от 180 баллов критерия 9).</p> <p>Этот подкритерий должен отражать степень достижения целей проекта, качество определения которых оценивается по критерию 1, а также по следующим признакам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • структура продукта проекта, соответствие требованиям; • метрики достижения целей проекта; • влияние на следующие фазы проекта. <p>9.2. Эффекты выполнения проекта помимо учтенных в пункте 9.1: максимум 45 баллов (25% от 180 баллов критерия 9):</p> <ul style="list-style-type: none"> • жизненный цикл продукта проекта; • соответствие ожиданиям; • влияние на другие проекты;

	<ul style="list-style-type: none"> • дополнительные эффекты от проекта и созданная ценность – влияние на родительскую организацию, профессиональные сообщества, отрасль, государство, общество; • время, стоимость, качество, бюджет, инвестиции и их результаты; • логистические эффекты (количество необходимых складов, количество поставщиков); • тренды рыночных цен, бенчмаркинг, доля рынка, благодарности; • долгосрочная ценность для акционеров и других заинтересованных сторон; • производительность, продолжительность, стоимость, оперативность процессов; • предложения по улучшению, частота жалоб; • использование мощности, оборудования и сотрудников; • инновационный уровень/число патентов
--	---

3 Общие рекомендации к оформлению отчета

- Проект должен соответствовать следующему определению «Проект есть некоторое предприятие, которое характеризуется уникальностью условий, имеет цели, время выполнения, стоимость и показатели качества и др. условия, отличающие его от др. предприятий
- Отчет может иметь приложения. В приложения могут быть включены выдержки из нормативных документов, таблицы, схемы, рисунки, скриншоты, подтверждающие или поясняющие данные из отчета. Приложения должны быть пронумерованы, в отчете должны содержаться ссылки на соответствующие приложения.
- Используемые в тексте отчета сокращения должны быть расшифрованы.
- Должно быть разрешение на публикацию информации о проекте.
- В СОВНЕТ должна быть представлена публикация о победившем проекте в размере до 8 листов А4, включая иллюстрации.
- От одной компании, организации или независимом подразделении допускается не более 2-х заявок в год.

Дополнительные требования к отчету

Малые и средние проекты	Большие и мега проекты
<ul style="list-style-type: none"> • Отчет должен быть структурирован в соответствии с моделью IPMA совершенства проекта, т.е. по критериям 1.1-9.2 	<ul style="list-style-type: none"> • Отчет должен быть структурирован в соответствии с моделью IPMA совершенства проекта, т.е. по критериям 1.1-9.2
<ul style="list-style-type: none"> • Отчет представляется на русском языке в формате MSWord, текст 	<ul style="list-style-type: none"> • Отчет представляется на русском языке в формате MSWord, текст

<p>выполняется шрифтом Calibri размером 12.</p> <ul style="list-style-type: none"> • страницы пронумерованы сквозной нумерацией • таблицы, картинки и графики должны иметь сквозную нумерацию • Отчет должен быть объемом не более 15 стр. А4, включая графики и др. иллюстрации • Это включает также необходимые секции • В случае нарушения этого правила дополнительные страницы будут удалены. 	<p>выполняется шрифтом Calibri размером 12.</p> <ul style="list-style-type: none"> • страницы пронумерованы сквозной нумерацией • таблицы, картинки и графики должны иметь сквозную нумерацию • Отчет должны быть объемом не более 35 стр. А4, включая графики и др. иллюстрации • Это включает также необходимые секции В случае нарушения этого правила дополнительные страницы будут удалены.
<p>Отчет должен быть структурирована по следующим секциям: Введение</p> <ul style="list-style-type: none"> • титульный лист • название проектной команды, организации, их адреса и дата заявки • содержание • нотация • одна страница общей информации о проекте и компании, включая для примера следующие данные: <ul style="list-style-type: none"> ✓ общие условия проекта ✓ ключевые характеристики проекта ✓ цели проекта ✓ укрупненные структуры проекта (WBS, фазы, организационные структуры) ✓ в какой мере проект выполняет требования к отчету • Большая часть отчета составлена на основе самооценки проекта. Данные должны быть организованы в соответствии с критериями и подкритериями IPMA модели совершенства проекта. Информация должна быть разделена на буллиты. Конфиденциальная информация должна быть описана в нейтральных терминах, исключающих возможность 	<p>Отчет должен быть структурирован по следующим секциям: Введение</p> <ul style="list-style-type: none"> • титульный лист • название проектной команды, организации, их адреса и дата заявки • содержание • нотация • одна страница общей информации о проекте и компании, включая для примера следующие данные: <ul style="list-style-type: none"> ✓ общие условия проекта ✓ ключевые характеристики проекта ✓ цели проекта ✓ укрупненные структуры проекта (WBS, фазы, организационные структуры) ✓ в какой мере проект выполняет требования к отчету • Большая часть отчета составлена на основе самооценки проекта. Данные должны быть организованы в соответствии с критериями и подкритериями IPMA модели совершенства проекта. Информация должна быть разделена на буллиты. Конфиденциальная информация должна быть описана в нейтральных терминах, исключающих возможность

заклучения о реальном содержании информации.	заклучения о реальном содержании информации.
--	--

Отчет представляется в формате pdf.