



**«ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП»  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ  
ОТЧЕТА УЧАСТНИКА**

по специальной номинации  
«Системы управления проектной деятельностью  
организации по стандартам PMI»

на основе базовой номинации  
«Системы управления проектной деятельностью  
организации»

**Оглавление**

1 Введение . . . . .	3
2 Требования к содержанию отчета . . . . .	4
3 Общие рекомендации к оформлению отчета . . . . .	17

## 1 Введение

### 1.1. Общие положения

Настоящий документ содержит методические рекомендации по формированию отчета участника Конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп» (далее - Конкурс). 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/ портфеля/ программы	Документ, содержащий общую сумму финансовых средств, используемых проектом/портфелем/программой, распределенных по статьям и временным периодам
Выгоды проекта/программы	Комплекс определенных положительных результатов и/или эффектов, получаемых в ходе выполнения и в результате реализации проекта/программы
Заинтересованные стороны	Лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации проекта/программы
Жизненный цикл проекта	Установленная последовательность фаз от начала до завершения проекта
Изменение в проекте/ портфеле/ программе	Изменение утвержденных ранее содержания, сроков, ресурсов, а также установленных процедур управления и др.
Компонент портфеля	Проект, программа или работы, которые выполняются в рамках портфеля
Компонент программы	Подпрограмма, проект или работа, которые выполняются в составе программы
Куратор проекта/ программы	Лицо, осуществляющее административную, организационную, финансовую, ресурсную и иную поддержку проекта/программы. 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/программе, которые должны быть определены и доведены до сведения всех заинтересованных сторон проекта/программы
Портфель проектов	Набор проектов, программ и отдельных работ, которые сгруппированы вместе в целях содействия эффективному управлению этими работами и для достижения стратегических целей организации. Управление портфелем проектов - это централизованное управление одним или несколькими портфелями проектов, которое включает выявление, расстановку приоритетов, утверждение, управление и контроль проектов, программ и других работ для достижения конкретных стратегических целей
Программа	Совокупность взаимосвязанных проектов и отдельных работ, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений. Внутри программы могут быть выделены подпрограммы
Приоритет	Степень важности компонента портфеля, установленная в рамках отдельной стратегической категории или всего портфеля проектов
Проект	Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на

	создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений
Календарный план проекта/ программы	Документ, содержащий состав, последовательность и плановые даты исполнения работ и наступления контрольных событий проекта/ программы
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 и/или выгодах проекта/ программы
Руководитель проекта/ портфеля/ программы	Лицо, осуществляющее управление проектом/ портфелем/ программой, непосредственно ответственное за достижение целей и выгод проекта/ портфеля/ программы

## 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. Руководство проектной деятельностью
  - 3.2. Система менеджмента проектной деятельности в организации
  - 3.3. Результативность системы управления проектной деятельностью

### 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 организации
2.	Юридический адрес
3.	Фактический адрес <sup>1</sup>
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 лица

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

Конкурсант может указать (не обязательно):

**Вид деятельности организации:**

**Краткая история:**

### 2.2.2. Объект оценки

В отчете конкурсант должен определить состав конкретных объектов (портфелей/ программ/ проектов) систему управления которыми он представляет на Конкурс. Конкурсант в обязательном порядке должен представить для оценки систему управления проектами. Другие области управления (управление портфелями, управление программами, управление контрактами) представляются для оценки по решению конкурсанта. Он должен обосновать конкретный выбор областей управления, представляемых на Конкурс.

В данном разделе необходимо привести несколько (6-8) примеров объектов управления (портфелей/ программ/ проектов) с описанием их основных параметров, примерный состав которых отражен в таблице 2.

Таблица 3.

№	Объект управления (портфель/ программа/ проект)	Тип портфеля/ программы/ проекта (согласно принятой в организации конкурсанта классификации)	Наименование портфеля/ программы/ проекта	Начало/ окончание реализации	Стоимость портфеля/ программы/ проекта	Комментарии
1	2	3	4	5	6	7

### 2.2.3. Информация по основным блокам критериев оценки

Структура 3-го раздела Конкурсного отчета соответствует модели критериев оценки (отображенной на рис. 1), установленной в Методике.

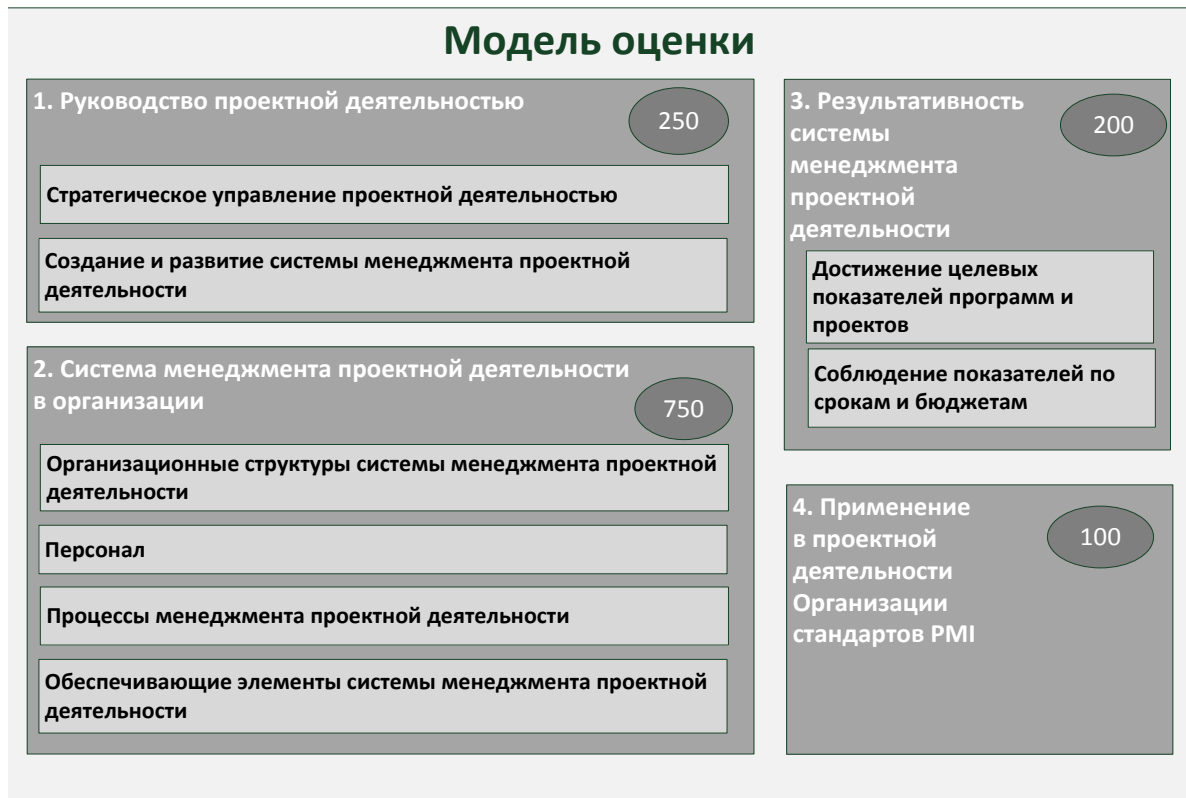


Рис. 1

Модель оценки участников Конкурса состоит из четырёх блоков критериев:

Руководство проектной деятельностью;

Система менеджмента проектной деятельности в организации;

Результативность системы управления проектной деятельностью;

Применение в проектной деятельности организации стандартов PMI.

По каждому блоку критериев указано максимальное количество баллов, которые может получить Конкурсант при оценке системы управления.

### 2.2.4. Руководство проектной деятельностью

В таблице 4 указаны вопросы и темы, которые рекомендуется отразить в отчете конкурсанта по отдельным критериям оценки в составе блока «Руководство проектной деятельностью» (далее - блок 1).

Таблица 4.

Критерии	Вопросы, отражаемые в отчете
<b>Стратегическое управление проектной деятельностью</b>	
<b>Критерий 1.1. Обеспечение связи со стратегическим уровнем управления</b>	
	Опишите кратко, как цели проектов/программ увязываются со стратегическими целями организации. Существуют ли в организации механизмы информирования всех участников проектной деятельности о стратегических целях и целевых показателях? Цели проектов/программ понимаются всеми участниками проектной деятельности? В организации сформирована и утверждена иерархическая и взаимосвязанная структура целевых индикаторов и показателей по уровням "программа-проекты»?
	Руководство осуществляет выделение ресурсов на проектную деятельность и определяет принципы их распределения? На высшем уровне управления организацией установлены и выполняются процедуры контроля результатов проектной деятельности и управление критичными ее изменениями? Опишите, каким образом цели проектов/ программ увязывается с бюджетным планированием? Существует ли порядок изменения целей в связи с возможными изменениями в финансовых ресурсах? Как он реализуется на практике?
	Высшие руководители постоянно осуществляют эффективное взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами?
<b>Критерий 1.2. Лидерство и мотивация достижения целей</b>	
	В высшем руководстве организации есть руководитель, ответственный за развитие проектного управления (осознанно его применяющий и пропагандирующий на высшем уровне)? Руководители демонстрируют лидерство в управлении проектной деятельностью?
	Руководители мотивированы на достижение целей проектов/программ и своим примером вдохновляют проектные команды?
	Руководители поддерживают высокий уровень сплоченности проектной команды, единства понимания задач, координированности действий, конструктивной атмосферы в командной работе
<b>Создание и развитие системы менеджмента проектной деятельности</b>	
<b>Критерий 1.3. Политики, стандарты, требования к нормативно-регламентной базе и компетенциям</b>	
	Какие высокоуровневые документы по построению системы менеджмента проектной деятельности приняты в организации (политика, стандарты организации)? Приведите краткое описание этих документов. Что они определяют? На какие объекты управления и на кого распространяются? Как связаны с документами по функциональной\ операционной деятельности?
	Руководители высшего звена определяют требования к нормативно-регламентной базе, процессам и методам менеджмента проектной деятельности?
<b>Критерий 1.4. Принятие высокоуровневых решений по организации системы менеджмента проектной деятельности</b>	
	Создана оргструктура на верхнем уровне управления проектной деятельностью (границы полномочий и ответственности), определены информационные потребности руководителей высшего звена?
	Перечислите существующие коллегиальные органы, рассматривающие вопросы проектной деятельности (Проектный комитет, Совет и т.п.). Опишите функции и полномочия существующих коллегиальных органов. Какие вопросы они рассматривают? Существует ли процедура эскалации проблем на этот уровень, регламентирован ли процесс принятия решений на верхнем уровне управления проектной деятельностью?
	Существует ли в организации постоянно действующий Централизованный Проектный офис?

	Обеспечена интеграцию системы менеджмента проектной деятельности с другими системами менеджмента организации?
Критерий 1.5. Регулярная оценка соответствия потребностям организации и ее развитие	
	<p>Проводится ли в организации регулярный мониторинг выполнения процессов управления проектной деятельностью? Перечислите основные показатели и метрики, которые используются для такого контроля.</p> <p>Высшее руководство организации проводит регулярное систематическое оценивание пригодности, адекватности, эффективности и результативности использования системы менеджмента проектной деятельности с учетом целей и политики в области проектной деятельности? Приведите примеры и принятые решения.</p> <p>Проводится аудит независимыми экспертами или сертификация системы менеджмента проектной деятельности?</p>
	Приведите примеры (документы) по улучшению системы менеджмента проектной деятельности, повышению эффективности ее использования и удовлетворенности заказчиков по проектам и программам и других заинтересованных сторон.
	<p>Каким образом в организации обсуждается, анализируется и документируется накопленный опыт, полученный в ходе выполнения проектной деятельности?</p> <p>Как накопленный опыт используется для развития системы управления проектной деятельностью?</p>
	Есть ли подтверждения выполнения процессов измерения, проверки, анализа и оценки результатов выполнения для установления того, достигнуты ли цели развития системы менеджмента проектной деятельности?

### 2.2.5. Система менеджмента проектной деятельности в организации

В таблице 5 указаны вопросы, которые должны быть отражены в отчете конкурсанта по отдельным критериям оценки в составе блока «Управление реализацией проектов и программ» (далее - Блок 2).

Данный блок содержит критерии оценки по 3-м областям управления:

- Система управления проектами;
- Система управления программами;
- Система управления портфелями проектов.

В отчете конкурсантом может быть представлена одна или несколько областей, в зависимости от того, систему управления какими объектами он выставляет на Конкурс.

Как было указано выше, конкурсант в обязательном порядке должен в отчете представить информацию по системе управления проектами. Все остальные области (управление портфелями, управление программами) представляются в отчете опционально по решению конкурсанта.



Таблица 5.

Критерии / подразделы	Вопросы, отражаемые в отчете
По основным элементам системы менеджмента проектной деятельности:	
<b>Критерий 2.1. Организационные структуры управления проектной деятельностью</b>	
	Опишите как построена организационная структура управления проектами (отдельным проектом)? Какие утверждены документы, определяющие функции, ответственность и полномочия проектных органов и ролей? Какова типовая структура проектной команды, создаются ли проектные офисы по отдельным проектам? Проведено назначение кураторов и руководителей проектов?
	Опишите как построена организационная структура управления программой? Какие утверждены документы, определяющие функции, ответственность и полномочия программных органов и ролей? Проведено назначение кураторов и руководителей программ?
	Опишите как построена организационная структура управления портфелями? Как распределены функции, ответственность и полномочия по управлению портфелями? Проведено назначение руководителей портфелей проектов?
<b>Критерий 2.2. Персонал</b>	
	Состав проектного персонала полностью укомплектован, произведены назначения на все проектные роли? Приведите примеры распорядительных документов по назначениям. Компетентность проектного персонала соответствует функциям по проектным ролям?
	Можно ли говорить, что в организации сформирована проектно-ориентированная культура или есть ее отдельные элементы? Приведите факты, подтверждающие это.
<b>2.3. Процессы управления проектами</b>	
<b>Критерий 2.3.1. Управление интеграцией</b>	
	Укажите, формируются ли Паспорта (уставы) проектов. Если да, то кратко опишите порядок их согласования и утверждения, а также основные параметры проектов, отраженные в Паспортах (уставах). Каким образом в Паспортах (уставах) проектов отражаются стратегические цели организации.
	Укажите, разработаны ли по проектам календарные планы. Существует ли процедура утверждения календарных планов? Какие параметры проектов отражаются в календарных планах (содержание, время, стоимость, целевые показатели и др.)?
	Кратко опишите, каким образом осуществляется управление и контроль исполнения работ проекта.
	Опишите, каким образом организовано управление изменениями в проектах. Как организовано принятие решений по изменениям? Какие параметры проектов анализируются с точки зрения влияния на них изменений проекта?
	Укажите, учитывается ли при управлении проектами взаимное влияние отдельных процессов. Если да, приведите примеры.
	Опишите процедуры закрытия фазы или проекта в целом. Какими документами они регламентируются?
	Приводятся ли сбор извлеченных уроков по проектам? Если да, опишите порядок.

Критерий 2.3.2 Управление заинтересованными сторонами	
	<p>Какие процедуры управления заинтересованными сторонами применяются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование реестров заинтересованных сторон по проектам;</li> <li>- анализ ожиданий и требований заинтересованных сторон;</li> <li>- информирование заинтересованных сторон и др.?</li> </ul> <p>Кратко опишите применяемые процедуры на примере отдельного проекта. Приведите примеры заинтересованных сторон по отдельным проектам и порядок организации работы с ними.</p>
	<p>Существует ли порядок согласования требований к результатам и целям проектов с заинтересованными сторонами? Каким образом заинтересованные стороны проекта принимают участие в оценке и приемке итоговых и промежуточных результатов проектов?</p>
Критерий 2.3.3 Управление содержанием	
	<p>Опишите подходы по определению результатов проекта и критериев успеха его реализации. Каким образом результаты и критерии успеха доводятся до участников проектов?</p>
	<p>Опишите иерархическую структуру работ по проекту на примере календарного плана отдельного проекта.</p>
	<p>Приведите пример описания результатов проекта на этапе планирования и описание фактических результатов по итогам реализации того же проекта.</p>
Критерий 2.3.4 Управление ресурсами	
	<p>Опишите процедуру назначения участников проекта на проектные роли. В каких документах зафиксированы полномочия, функции и ответственность участников?</p>
	<p>Применяются ли на проектах процедуры оценки потребности в ресурсах? Если да, то опишите</p>
	<p>Какие подходы и инструменты управления развитием сотрудников применяются в организации? Дайте краткое описание.</p>
	<p>Существует ли в организации порядок распределения ресурсов на проекты? Если да, опишите.</p>
	<p>Опишите применяемые подходы к оценке качества проектной команды, проведению аттестации персонала.</p>
Критерий 2.3.5 Управление сроками	
	<p>Укажите долю проектов<sup>1</sup>, по которым календарные планы утверждены и поддерживаются в актуальном состоянии (примерное значение).</p>
	<p>Укажите, какие типы календарных планов разрабатываются (планы по вехам, директивные планы, календарно - сетевые планы и т.п.). Приведите скриншоты планов.</p>
	<p>Перечислите состав учитываемых параметров для работ календарного плана.</p>
	<p>Опишите процедуры разработки, согласования и утверждения, актуализации и внесения изменения в планы (при наличии).</p>
	<p>Какие фактические данные учитываются при отслеживании календарных планов проектов?</p>

<sup>1</sup> Здесь и далее доля проектов рассчитывается от количества проектов, отслеживаемых (зарегистрированных) объектов управления на текущий момент

Критерий 2.3.6 Управление стоимостью	
	Укажите долю проектов, по которым бюджеты утверждены и поддерживаются в актуальном состоянии
	Какова степень детализации бюджета проекта? Какие статьи затрат включаются в бюджет?
	Опишите подходы к контролю бюджета
	Укажите долю проектов, по которым бюджеты утверждены и поддерживаются в актуальном состоянии
Критерий 2.3.7 Управление рисками	
	Опишите процедуры идентификации, оценки и мониторинга рисков
	Приведите пример (структуру) реестра рисков
	Осуществляется ли мониторинг состояния рисков и эффективности выполнения мероприятий по реагированию на риски? Если да, то опишите процедуру
	Укажите долю проектов, по которым ведутся реестры рисков и планы управления ими (примерное значение)
Критерий 2.3.8 Управление качеством	
	Опишите процедуры обеспечения и контроля качества
	Какие процедуры и инструменты мониторинга качества результатов и выполнения процессов применяются?
	Укажите долю проектов, по которым ведутся планы по качеству
Критерий 2.3.9 Управление закупками	
	Определяются требования к закупкам, необходимым для реализации проектов?
	План-график закупок интегрируется с календарным планом работ?
	Применяются ли процедуры мониторинга и формирования отчетности о ходе поставок? Если да, то опишите.
	Опишите процедуры приемки результатов по контракту, закрытия контракта (этапов) и претензионной работы. Какими документами они регламентируются?
Критерий 2.3.10 Управление коммуникациями	
	Каким образом регламентируется документооборот в организации?
	Каким образом организован обмен информацией в организации в целом? Как осуществляется контроль доступа к информации?
	Укажите долю проектов, по которым разрабатываются планы коммуникаций

<b>2.4. Процессы управления программами</b>	
<b>Критерий 2.4.1 Инициация программ</b>	
	В каких документах фиксируются основные параметры иницируемых программ? Приведите пример такого документа в Приложении к отчету
<b>Критерий 2.4.2 Планирование программ</b>	
	Приведите примеры описания выгод или целевых показателей программ. В каких документах фиксируется перечень промежуточных и итоговых результатов программ, состав проектов программ, последовательность их выполнения и порядок передачи результатов? Приведите пример таких
	Каков порядок разработки и утверждения планов реализации программ? Каким образом планы проектов интегрируются в планы программ?
	Как проводится оценка стоимости всех компонентов программ? Каким образом определяются источники и сроки финансирования? Разрабатываются ли бюджеты программ с распределением по входящим в них проектам? Опишите кратко порядок формирования бюджета
	Существует ли в организации порядок выявления и документирования рисков программ? Производится ли их оценка, разрабатываются ли планы реагирования?
	Где хранится вся информация и документы, связанные с реализацией программ? Какие параметры программ включаются в регулярную отчетность? Приведите в
	Каким образом планируется и утверждается порядок управления изменениями по программам?
<b>Критерий 2.4.3 Обеспечение исполнения программ</b>	
	Какие подходы, инструменты и методы используются для распределения ресурсов между проектами программы? Как фиксируются промежуточные и/или окончательные результаты программ? Каким образом и с какой периодичностью отслеживается достижение выгод
<b>Критерий 2.4.4 Контроль выполнения программ</b>	
	Опишите кратко действующую систему контроля соблюдения планов по целям, выгодам, результатам, показателям, срокам и бюджету программ
	Как формируется внутренняя отчетность (дифференцированная по уровням управления и ролям) и внешняя отчетность по установленным требованиям (например, Годовой отчет по Госпрограмме, Доклад ответственного исполнителя и пр.)
	Приведите в Приложении примеры шаблонов отчетов, представляемых для руководителей и участников программ

<b>Критерий 2.4.5 Управление изменениями программ</b>	
	Опишите кратко порядок фиксации запросов на изменения программ и порядок принятия решений по ним
	Как осуществляется контроль влияния запросов на изменения на параметры и компоненты программы и оценка эффективности результатов их реализации?
<b>Критерий 2.4.6 Приемка результатов проектов и организация использования промежуточных выгод программ</b>	
	Опишите существующий порядок приемки результатов проектов программы
	Какими способами заинтересованные стороны информируются о возможности использования полученных выгод, результатов программы и о закрытии программы?
<b>Критерий 2.4.7 Завершение программ, управление выгодами программы</b>	
	Кто и в каком порядке формирует и утверждает финальные отчеты о выполнении программ? Как архивируются программные документы?
	Приведите примеры документов или данных об использовании выгод, полученных в результате реализации программ
	Опишите кратко существующую процедуру оценки эффективности программ или постпрограммного мониторинга использования выгод
<b>2.5. Процессы управления портфелями проектов</b>	
<b>Критерий 2.5.1 Сбор и структуризация информации о предложениях по инициации новых проектов или программ, их оценка и расстановка приоритетов</b>	
	Существует ли в организации порядок сбора проектных и программных инициатив? Каким образом проводится их оценка, отбор и определение приоритетов?
<b>Критерий 2.5.2 Оценка компонентов портфелей и расстановка приоритетов</b>	
	Существуют ли в организации установленные параметры, по которым проводится оценка реализуемых и потенциальных компонентов портфелей? Приведите примеры таких параметров.
	Каким образом происходит ранжирование и определение приоритетов компонентов портфелей - по интегральному показателю, по обоснованной необходимости для организации, другим способом? Кратко опишите принципы ранжирования компонентов портфеля
<b>Критерий 2.5.3 Оптимизация и балансировка портфелей</b>	
	Какие подходы, способы или инструменты используются для формирования оптимальной структуры проектов и программ в составе портфелей, обеспечивающей наилучшее достижение стратегических целей с учетом существующих ограничений?
<b>Критерий 2.5.4 Документирование решений по портфелям</b>	
	Кем и в каком порядке утверждается структура и состав компонентов портфелей?
	Опишите кратко принятый порядок принятия решений по компонентам портфелей, которые должны быть остановлены.
	Каким образом осуществляется распределение бюджета и ресурсов по компонентам портфелей?
<b>Критерий 2.5.5 Контроль реализации портфелей</b>	
	Опишите кратко используемые принципы мониторинга отклонений текущих показателей портфелей от плановых значений, отслеживания хода реализации компонентов портфелей, формирования отчетности по портфелям
	Опишите основные разделы отчетов, дифференцированных для руководителей разного уровня и участников реализации портфеля

<b>Критерий 2.5.6 Управление изменениями по портфелям</b>	
	Опишите принятый порядок управления изменениями по составу, приоритетам и параметрам компонентов портфеля, а также по перераспределению ресурсов между ними
	Каким образом документируются решения по внесению изменений в состав, приоритеты и параметры компонентов портфеля
<b>2.6. Обеспечивающие элементы системы менеджмента проектной деятельности</b>	
<b>Критерий 2.6.1 Нормативно-регламентное и методическое обеспечение, отчетность</b>	
	Нормативно-регламентная база создавалась на основе стандартов, с вовлечением ключевых участников
	Нормативно-регламентная база структурирована, соответствует практическим потребностям и достаточна по полноте, доступна, регулярно обновляется с учетом происходящих изменений, изменения активно доводятся и разъясняются участникам проектной деятельности
	Определяются метрики для контроля выполнения процессов управления, осуществляется регулярный их мониторинг (измерение)
<b>Критерий 2.6.2 Система обеспечения необходимого уровня компетентности персонала</b>	
	Опишите существующие подходы к определению требований к компетенциям в области управления проектами и подтверждению соответствия компетенций сотрудников выполняемым ими функциям. Приведите примеры, ссылки на документы
	Укажите, каким образом проводится обучение проектного персонала. Учитываются ли при формировании программ обучения требования к компетенциям по ролям? Если да, то приведите пример. Проводится ли оценка эффективности обучения? Если да, приведите примеры результатов оценки.
	Проводится ли в организации обучение (тренинги) по командной работе для руководителей проектов и членов проектных команд? Какие подходы, инструменты и методы используют руководители проектов для поддержания сплоченности проектных команд и единства понимания задач? Как обеспечивают конструктивную атмосферу в командной работе?
	Укажите количество сертифицированных специалистов по проектному управлению (указать по каким системам сертификации COBNET, PMI и др.), если таковые имеются.
<b>Критерий 2.6.3 Система проектной мотивации персонала</b>	
	Существует ли в организации система материальной или нематериальной мотивации руководителей проектов, программ, портфелей и сотрудников, вовлеченных в проектную деятельность? Перечислите основные принципы такой мотивации, которые декларируются и применяются на регулярной основе.
	Функционирует ли в организации система премирования руководителей и участников проектной деятельности? Устанавливаются ли персональные ключевые показатели эффективности (КПЭ)? Приведите примеры таких показателей.
	Результативное участие в проектной деятельности (в том числе неформальное лидерство) является карьерной возможностью для сотрудников и руководителей. Осуществляется подбор и подготовка лидеров

Критерий 2.6.4 Информационная система управления проектной деятельностью	
	Создана и эффективно используется интегрированная система, охватывающая все объекты управления (проекты/программы/ портфели)?
	Перечислите процессы управления проектами (функции), которые автоматизированы на основе ИСУП. При необходимости дайте краткое описание подходов к автоматизации.
	Ведется ли учет реализуемых программ в информационной системе? Кратко опишите состав и содержание информации по программам, учитываемой в информационной системе. Какие процессы или функции управления программами автоматизированы?
	Перечислите процессы и функции управления портфелями, которые автоматизированы в существующих информационных системах.

### 2.2.6. Результативность системы управления проектной деятельностью

Данный блок критериев не является обязательным, и заполняется по желанию конкурсанта в случае наличия у него информации о результативности предоставляемой на конкурс системы управления проектной деятельностью в части целевых показателей по проектам, или в части оценки производительности труда сотрудников.

В таблице 6 указаны вопросы, которые рекомендуется отразить в отчете конкурсанта по отдельным критериям оценки в составе блока «Результативность системы управления проектной деятельностью».

Таблица 6.

Критерии	Вопросы, отражаемые в отчете
<b>Критерий 3.1. Достижение целевых показателей программ и проектов</b>	
	Укажите, проводится ли в организации анализ того, в какой мере первоначально установленный состав показателей характеризует (определяет) конечные результаты проектов и программ? Существуют ли в практике организации примеры того, что утвержденных показателей по итогам реализации проекта оказалось недостаточно, чтобы получить результат необходимого качества?
	Существует ли в организации статистика фактических данных выполнения плановых значений по целевым показателям реализации проектов/ программ? Приведите эту статистику в Приложении в форме диаграмм.
	Имеются ли в организации данные, подтверждающие, что созданные по результатам программ/проектов продукты или услуги соответствуют требованиям или ожиданиям заинтересованных сторон? Приведите в Приложении к отчету примеры таких данных
	Ведется ли в организации постпроектный мониторинг эффективности использования результатов проектов и программ? Приведите примеры отчетов такого мониторинга
	Имеются ли в распоряжении организации данные или документы, подтверждающие, что результаты проектов и программ на практике востребованы и используются потребителями данных результатов? Перечислите такие документы. Приведите примеры данных в Приложении

Критерий 3.2. Соблюдение показателей по срокам и бюджетам	
	Приведите в виде диаграмм или графиков данные по фактическому выполнению плановых сроков выполнения работ, прохождению ключевых вех, завершения проектов и программ в сравнении с плановыми показателями по срокам
	Приведите в виде диаграмм или графиков данные по фактическому выполнению плановых показателей по стоимости проектов и программ в сравнении с плановыми показателями по стоимости
	Ведется ли в организации постпроектный мониторинг эффективности использования результатов проектов и программ? Приведите примеры отчетов такого мониторинга
	Имеются ли в распоряжении организации данные или документы, подтверждающие, что результаты проектов и программ на практике востребованы и используются потребителями данных результатов? Перечислите такие документы. Приведите примеры данных в Приложении

По любому критерию конкурсант может дать описание отдельного элемента системы проектного управления в формате «Лучшей практики». Лучшая практика - это инновационный инструмент (подход, метод, технология, организационное решение и т.п.), имеющие своей целью повышение эффективности проектного управления (доказанное на практике) и возможное для воспроизведения (применения) в другой организации при соблюдении необходимых и приемлемых условий внедрения. За описание Лучшей практики оценка может быть повышена до 20% от максимальной суммы баллов по данному критерию. При описании Лучшей практики рекомендуется представлять следующую информацию:

- Наименование практики (инновационного инструмента (подхода, метода, технологии, организационного решения и т.п.)
- Описание, достаточное для представления к оценке и распространению (включая документы, в которых практика формализована)
- Эффекты/ выгоды от ее применения (подтвержденные)
- Сфера применения
- Ограничения и условия внедрения
- Автор (владелец) практики, контакты

#### 2.2.7. Применение в проектной деятельности организации стандартов PMI

Данный блок критериев является обязательным.

- критерий 4.1. «Наличие в организации обладателей профессиональной сертификации Project Management Professional (PMP)®»;
- критерий 4.2. «Наличие в организации действующих членов PMI»;
- критерий 4.3. «Определение уровня зрелости системы проектного управления организации»;
- критерий 4.4. «Применение модели развития компетенции персонала организации».



### 3 Общие рекомендации к оформлению отчета

Отчет представляется на русском языке в формате MSWord, текст выполняется шрифтом Calibri размером 12.

Объем основного содержания отчета не должен превышать 30 страниц формата А4.

Дополнительно, в случае если конкурсант включает в отчет информацию по управлению портфелями, программами, контрактами, а также по Блоку 3: «Результативность системы управления проектной деятельностью», то допускается увеличение объема отчета на 4 страницы на каждую область и на Блок 3.

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.

Страницы, рисунки, таблицы, графики в отчете должны иметь сквозную нумерацию.

Используемые в тексте отчета сокращения должны быть расшифрованы.