

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОТЧЕТА УЧАСТНИКА КОНКУРСА ПО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ «ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП»
ПО СПЕЦИАЛЬНОЙ НОМИНАЦИИ
«СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО / МУНИЦИПАЛЬНО-
ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА»**

Оглавление

1	Введение	3
1.1	Общие положения.....	3
1.2	Термины и определения	3
2	Требования к содержанию отчета	4
2.1	Структура отчета	4
2.2	Рекомендации по заполнению основных разделов отчета	4
2.2.1	Сведения об организации - конкурсанта	4
2.2.2	Объект оценки	5
2.2.3	Информация по основным блокам критериев оценки	6
2.2.3.1	Общее руководство проектом, правила и условия.....	6
2.2.3.2	Система управления реализацией проекта.....	8
3	Общие рекомендации к оформлению отчета	12

1 Введение

1.1 Общие положения

Настоящий документ содержит методические рекомендации по формированию отчета участника Конкурса профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «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.

Термин	Определение
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 стадий, фаз и этапов от начала до завершения проекта.
Изменение в проекте	Изменение утвержденных ранее содержания, сроков, ресурсов, а также установленных процедур управления проектом.
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. Общее руководство проектом, правила и условия.
 - 3.2. Система управления реализацией 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 (ОИВ) или организации
2.	Юридический адрес
3.	Фактический адрес
4.	Тел./ факс/эл. почта
5.	Руководитель ОИВ/ организации – заявителя (должность, ФИО)
6.	Наименование подразделения, осуществляющего проектную деятельность (при наличии)
7.	ФИО, должность контактного лица
8.	Тел./ факс/эл. почта контактного лица

Конкурсант может указать (необязательно):

- Вид деятельности ОИВ / организации:
- Краткая история ОИВ / организации:

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:	<Название проекта>
Основание:	<Основание начала проекта (приказ, распоряжение и т.п. и его реквизиты)>
Предпосылки:	<Перечень предпосылок, послуживших причинами запуска проекта>
Цель:	<Целью данного проекта является...>
Основные задачи:	<Задача 1>; <Задача 2>.
Сроки:	<Дата начала> - <Плановая/фактическая дата окончания>
Совокупная длительность:	<Планируемая/фактическая длительность проекта>
Ключевые результаты:	<Планируемый / полученный результат 1>; <Планируемый / полученный результат 2>.
Совокупный бюджет:	<Планируемый / фактический бюджет (стоимость) проекта>
Используемая договорная форма:	<Законодательство о ГЧП в соответствии с которым реализуется проект>
Круг заинтересованных лиц проекта:	Публичный партнер / Концедент <Наименование ОИВ / организации>
	Частный партнер / Концессионер <Наименование организации>
	Финансирующая организация <Наименование организации>
	Эксплуатирующая организация / Оператор <Наименование организации>
Текущая стадия (фаза) реализации проекта:	1) Предынвестиционная стадия 2) Инвестиционная (строительная) стадия 3) Операционная (эксплуатационная) стадия 4) Проект завершен

2.2.3 Информация по основным блокам критериев оценки

Общее представление структуры модели оценки отражено на Рисунке 1.

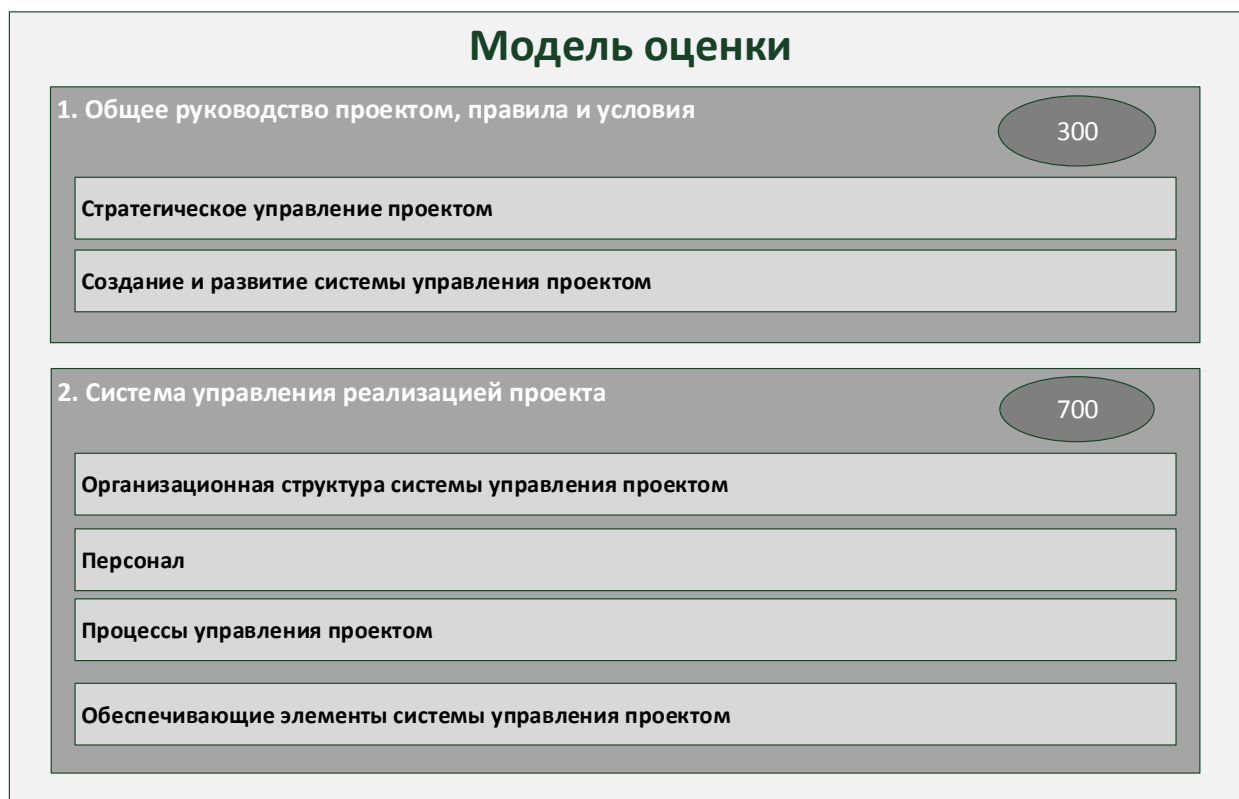


Рисунок 1 - Модель оценки участников Конкурса

Модель оценки участников Конкурса состоит из двух блоков критериев:

Блок 1. Общее руководство проектом, правила и условия;

Блок 2. Система управления реализацией проекта.

Представление Конкурсантом информации по Блоку 1 и по Блоку 2 по условиям Конкурса является обязательным.

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

2.2.3.1 Общее руководство проектом, правила и условия

В таблице 4 указаны вопросы и темы, которые рекомендуется отразить в отчете конкурсанта по отдельным критериям оценки в составе блока «Общее руководство проектом, правила и условия».

Таблица 4.

Критерии	Вопросы, отражаемые в отчете
В части стратегического управления проектом:	
Критерий 1.1. Определение целей проекта, показателей, критериев успеха проекта и укрупненный контроль их достижения	

Критерии	Вопросы, отражаемые в отчете
	<p>На какие стратегические цели организации направлена реализация проекта? Связь задач проекта со стратегическими целями документирована в Уставе (паспорте) проекта?</p> <p>Каким образом достигается единое понимание целей всеми участниками проекта? В организации существуют механизмы информирования всех участников проектной деятельности о стратегических целях и целевых показателях?</p> <p>Опишите, каким образом цели проектов увязывается с бюджетным планированием в организации? Существует порядок изменения целей в связи с возможными изменениями в финансовых ресурсах? Как он реализуется на практике?</p> <p>Определен жизненный цикл проекта? Определена структура продукта проекта? Они документированы в нормативном документе, например, в Уставе (паспорте) проекта? Приведите фрагмент из документа, иллюстрирующий это.</p> <p>Сформирована иерархическая взаимосвязанная структура целевых показателей проекта? Она утверждена в нормативном документе, например, в Уставе (паспорте) проекта? Проиллюстрируйте.</p> <p>Процесс управления целевыми показателями (планирование, контроль, изменение) организован?</p> <p>Выполняется мониторинг и анализ внешних факторов (бюджетных, налоговых, тарифных, таможенных и др.), влияющих на реализацию проекта? Приведите пример аналитики по данным факторам. Регламентировано реагирование на изменение внешних факторов?</p>
Критерий 1.2. Выделение ресурсов для реализации проекта и решение ресурсных конфликтов	
	<p>Приведите краткое описание процедуры по выделению ресурсов для реализации проекта. Как они документируются?</p> <p>Каким образом организован процесс эскалации и разрешения ресурсных конфликтов? Он регламентирован и выполняется?</p>
Критерий 1.3. Управление критичными изменениями проекта	
	<p>Опишите процедуру формирования запросов на изменения проекта, их анализа и оценки последствий, эскалации по уровням управления проектом. В каких документах она регламентирована?</p>
Критерий 1.4. Лидерство и проектная культура	
	<p>Приведите свидетельства, что руководитель проекта мотивирован на достижение целей проекта и своим примером вдохновляет проектную команду. Какие методы мотивации применяются?</p> <p>Какими способами руководитель проекта поддерживает высокий уровень сплоченности проектной команды, единства понимания задач, координированности действий, конструктивной атмосферы в командной работе?</p> <p>Можете привести подтверждения о том, что в команде сформирована проектная культура (применяется единая терминология, технология и инструменты управления, проявляется</p>

Критерии	Вопросы, отражаемые в отчете
	глубоко личное отношение к проекту (вовлеченность), стремление к наилучшим результатам и высокая эффективность, открытость, творческий подход, этика и бесконфликтность)?
В части создания и развития системы управления проектом:	
Критерий 1.5. Высокоуровневые решения по созданию системы управления проектом	
	Какие основополагающие документы по созданию системы управления проектом и ее координации с функциональной/операционной деятельностью организации утверждены руководством организации?
	Есть ли примеры определения требований к нормативно-регламентной базе управления проектом? Установлены процедуры согласования и утверждения нормативно-регламентных документов?
Критерий 1.6. Оценка соответствия системы управления проектом потребностям организации и ее развитие	
	Проводится регулярный мониторинг качества выполнения процессов управления проектом, регламентированных в соответствующих рабочих документах? Установлены метрики контроля, приведите документы, в которых они определены?
	Есть свидетельства, что высшее руководство организации проводит регулярное систематическое оценивание пригодности, адекватности, эффективности и результативности использования системы управления проектом с учетом стратегии и целей организации и изменения условий его реализации?
	Приведите примеры решений по улучшению системы управления проектом, повышению ее эффективности и уровня удовлетворенности заинтересованных сторон.
	Каким образом организована система сбора, анализа и использования позитивного опыта управления реализацией проекта?
	Как контролируются фактические результаты выполнения решений по совершенствованию системы управления проектом?

2.2.3.2 Система управления реализацией проекта

В таблице 5 указаны вопросы, которые должны быть отражены в отчете конкурсанта по отдельным критериям оценки в составе блока «Система управления реализацией проекта».

Таблица 5.

Критерии	Вопросы, отражаемые в отчете
По основным элементам системы управления проектом:	
Критерий 2.1. Организационная структура управления проектом	
	Опишите организационную структуру управления проектом.
	Каким образом определено и документировано функциональное и информационное взаимодействие проектного персонала с операционными подразделениями организации?

Критерии	Вопросы, отражаемые в отчете
Критерий 2.2. Персонал	
	<p>Произведены назначения на проектные роли (куратора и руководителя проекта, других членов команды)?</p> <p>Приведите документы, в которых определены функции, ответственность и полномочия по проектным ролям, уровни принятия решений.</p> <p>Приведите подтверждения, что компетентность проектного персонала соответствует функциям по проектным ролям.</p> <p>Укажите количество сертифицированных специалистов по проектному управлению (по каким системам сертификации COBHET, PMI и др.).</p>
2.3. Процессы управления проектом	
Критерий 2.3.1. Управление интеграцией	
	<p>Устав (паспорт) проекта утвержден? Приведите структуру этого документа. Какие параметры проекта в нем зафиксированы?</p> <p>Утвержден календарный план (планы) по проекту? Какие параметры проекта отражаются в календарном плане (содержание, сроки, стоимость, целевые показатели, ресурсы и др.)?</p> <p>Какие формы координации действий участников проекта применяются?</p> <p>Кратко опишите, каким образом осуществляется контроль исполнения работ проекта, формирование внутренней и внешней отчетности.</p> <p>Опишите, каким образом организовано управление изменениями по проекту. Как организовано принятие решений по изменениям? Какие параметры проектов анализируются с точки зрения влияния на них изменений проекта?</p> <p>Опишите процедуры закрытия фазы или проекта в целом. Какими документами они регламентируются?</p> <p>Проводится ли сбор извлеченных уроков по проекту? Если да, опишите порядок.</p>
Критерий 2.3.2. Управление заинтересованными сторонами	
	<p>Какие процедуры управления заинтересованными сторонами применяются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формирование реестра заинтересованных сторон по проекту; - анализ ожиданий и требований заинтересованных сторон; - информирование заинтересованных сторон и др.? <p>Кратко опишите применяемые процедуры.</p> <p>Существует ли порядок согласования (балансирования) требований заинтересованных сторон к результатам и целям проекта? Заинтересованные стороны проекта принимают участие в оценке и приемке итоговых и промежуточных результатов проектов?</p>
Критерий 2.3.3. Управление содержанием	
	<p>Приведите примеры определения результатов проекта, границ проекта и критериев успеха его реализации. Документировано решение о том, что не входит в проект - для смежных/ "пограничных" работ?</p> <p>Приведите пример иерархической структуры работ по проекту в составе календарного плана проекта.</p>

Критерии	Вопросы, отражаемые в отчете
	Как контролируется соответствие фактических результатов проекта планируемыми?
Критерий 2.3.4. Управление ресурсами	
	Выполняется оценка потребности в ресурсах по проекту, разрабатывается ли план ресурсов?
	Какие формы профессионального развития проектного персонала применяются? Дайте краткое описание.
	Существует ли контроль загрузки ресурсов по проекту? Если да, опишите.
	Осуществляется контроль выполнения проектным персоналом установленных регламентов по процессам управления, оценка качества проектной команды, аттестация персонала?
Критерий 2.3.5. Управление сроками	
	Укажите, какие типы календарных планов разрабатываются (план по вехам, директивный план, детальные календарно - сетевые планы и т.п.). Приведите скриншоты планов.
	Перечислите состав учитываемых параметров для работ календарного плана.
	С какой периодичностью контролируется выполнение календарных планов проектов?
Критерий 2.3.6. Управление стоимостью	
	Бюджет проекта утвержден и поддерживается в актуальном состоянии?
	Какова степень детализации бюджета проекта? Какие статьи затрат включаются в бюджет? Определяются затраты по отдельным задачам проекта или пакетам работ?
	Как контролируется бюджет проекта? Оценивается эффективность затрат по проекту?
	Разрабатывалась финансово-экономическая модель (или ТЭО) по проекту?
Критерий 2.3.7. Управление рисками	
	Принят регламент (методика) управления рисками?
	Ведется Реестр рисков? Приведите пример его структуры. Разрабатывается план управления рисками?
	Осуществляется ли мониторинг состояния рисков и эффективности выполнения мероприятий по реагированию на риски? Если да, то опишите процедуру.
Критерий 2.3.8. Управление качеством	
	Определяются требования к качеству проектных результатов и требования к качеству процессов?
	Существует план по качеству?
	Какие применяются процедуры и инструменты мониторинга качества результатов и выполнения процессов?
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?

Критерии	Вопросы, отражаемые в отчете
	<p>Если да, то опишите.</p> <p>Опишите процедуры приемки результатов по контракту, закрытия контракта (этапов) и претензионной работы. Какими документами они регламентируются?</p>
Критерий 2.3.10. Управление коммуникациями	
	<p>Каким образом регламентируется проектный документооборот? Установлены правила, технология, шаблоны и инструменты документооборота и отчетности?</p> <p>Определены информационные потребности отдельных участников проекта? Есть ли план коммуникаций? Как осуществляется контроль доступа к информации?</p>
По обеспечивающим элементам системы управления проектом:	
Критерий 2.4.1. Нормативно-регламентное и методическое обеспечение	
	<p>Перечислите основные нормативно - регламентные документы, определяющие порядок управления проектом. Приведите краткое описание этих документов. Что они определяют? Как увязаны с документами по функциональной/ операционной деятельности?</p> <p>Каким образом организован доступ к нормативной базе для всех участников проекта? Есть ли примеры обновления нормативно - регламентных документов с учетом происходящих изменений?</p>
Критерий 2.4.2. Система обеспечения необходимого уровня компетентности персонала	
	<p>В каких документах определены требования к компетенциям по проектным ролям? Есть ли практика разработки моделей компетенций по проектным ролям? Приведите примеры.</p> <p>Как организован подбор и обучение проектного персонала? Как оценивается эффективность обучения?</p> <p>Регулярно проводится тестирование, аттестация или сертификация проектного персонала?</p> <p>Приведите примеры проведения командных тренингов? Какие методы используются для поддержания сплоченности проектной команды и единства понимания задач ее участниками?</p> <p>Как осуществляется подбор и подготовка лидеров?</p>
Критерий 2.4.3. Система проектной мотивации персонала	
	<p>Как организована система проектной мотивации персонала? Приведите документы, которые ее определяют.</p> <p>Приведите примеры установления персональных целей/ ключевых показателей эффективности (КПЭ) для руководителя проекта и членов проектной команды. Как построена система премирования за достижение проектных целей (показателей)?</p> <p>Приведите примеры, когда результативное участие в проектной деятельности (в том числе неформальное лидерство) представляло возможности карьерного роста для сотрудников и руководителей.</p>
Критерий 2.4.4. Информационная система управления проектной деятельностью	
	Для информационного обеспечения управления проектом используется интегрированная

Критерии	Вопросы, отражаемые в отчете
	ИСУП или отдельные локальные системы? Кто из участников проекта подключен и работает в этих системах?
	Перечислите процессы управления (функции), которые автоматизированы на основе ИСУП.

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.

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.

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.