

**ТРЕБОВАНИЯ
К КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ
В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ТКС-1.02**

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО



Эффективная реализация проектов и программ развития невозможна без компетентных в проектом менеджменте руководителей и специалистов. Это сегодня понимают руководители как крупных, так и небольших организаций. Однако недостаточно просто провести обучение по управлению проектами для сотрудников организации. Развитие компетентности в такой непростой области, как управление проектами должно реализовываться осмысленно и последовательно.

Требования к компетентности конкретных руководителей зависят от многих факторов, включая то, в каких ролях они выступают при управлении проектной деятельностью, насколько сложные проекты и программы реализуются в организации. И специфика проектов тоже влияет на требования к компетенциям.

Представленная модель требований к компетенциям специалистов в области проектной деятельности позволяет системно подойти к оценке и развитию компетентности руководителей различного уровня и специалистов в области управления проектами. Данная модель является основой системы сертификации ПМ СТАНДАРТ, которая развивается с 2014 года, позволяет учитывать сложность проектов и может быть адаптирована и дополнена требованиями с учетом специфики конкретных организаций или отраслей.

Уверен, что данная модель является важным шагом в процессе развития профессионального управления проектами. Надеюсь, что организации, развивающие собственные системы управления проектами, используя данные требования к компетентности специалистов в качестве основы для оценки и развития персонала, достигнут свои цели и добьются конкурентных преимуществ!

Ким Юрий Владимирович
Глава Экспертного Совета,
Генеральный директор АНО «ЦОРПУ»

ОГЛАВЛЕНИЕ

1.1. Цель и назначение документа	4
1.2. Управление проектной деятельностью в организации. Роли и задачи.	5
1.3. Предпосылки и цель разработки модели компетентности ПМ СТАНДАРТ	7
2. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПМ СТАНДАРТ	9
2.1. Расширение модели ПМ СТАНДАРТ для отраслевого и корпоративного уровня	10
2.2. Карьера и траектории развития в области управления проектами.	11
2.3. Ролевая модель ПМ СТАНДАРТ	13
2.4. Роль Куратора проекта	15
2.5. Структура Модели компетенций	21
2.6. Уровни владения компетенциями	21
2.7. Модель сложности проектов	24
3. СИСТЕМА ОЦЕНКИ И СЕРТИФИКАЦИИ ПМ СТАНДАРТ	25
3.2. Инструменты оценки	26
3.3. Базовый уровень ПМ СТАНДАРТ. Процедура сертификации	28
3.4. Координатор проектов (СРП-4 ПМ СТАНДАРТ). Процедура сертификации	29
3.5. Комплексное сертификационное испытание СРП-4 + Базовый уровень. Процедура сертификации	30
3.6. Руководитель проектов (СРП-3 ПМ СТАНДАРТ). Процедура сертификации	31
3.7. Комплексное сертификационное испытание СРП-3 + Базовый уровень. Процедура сертификации	32
3.8. Руководитель проектов (СРП-3 ПМ СТАНДАРТ, повышение с уровня СРП4). Процедура сертификации	33
3.9. Руководитель проектов повышенной сложности (СРП-2 ПМ СТАНДАРТ). Процедура сертификации	34
3.10. Комплексное сертификационное испытание СРП-2 + СРП-3. Процедура сертификации	36
3.11. Руководитель комплексных проектов (СРП-1 ПМ СТАНДАРТ). Процедура сертификации	37
3.12. Комплексное сертификационное испытание СРП-1 + СРП-3. Процедура сертификации	39
3.13. Упрощенное сертификационное испытание СРП-1, при наличии уровня СРП-2. Процедура сертификации	40
3.14. Куратор проектов	41
4. МОДЕЛЬ ЗНАНИЙ УРОВНЯ ПМ СТАНДАРТ БАЗОВЫЙ	44
5. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ МОДЕЛИ ПМ СТАНДАРТ	48
5.1. Основные технические компетенции по управлению проектом	48
5.2. Компетенции управления проектами повышенной сложности	60
5.3. Компетенции группы «Стратегия и бизнес-процессы»	66
5.4. Лидерские компетенции	69
5.5. Компетенции Куратора проекта	70
6. ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПАРАМЕТРЫ ОЦЕНКИ СЛОЖНОСТИ ПРОЕКТОВ	74
7. ПРИЛОЖЕНИЕ 2. РЕКОМЕНДОВАННЫЕ СТАНДАРТЫ ПО ПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ	79

ВВЕДЕНИЕ

Успешная реализация проектов во многом зависит от своевременного принятия адекватных управленческих решений и правильного их исполнения, а значит, зависит от компетентности руководителей и участников проектов.

Руководителям и специалистам, участвующим в проектах, важно понимать, насколько уровень компетентности команды и их собственной компетентности соответствуют особенностям и уровню сложности реализуемых проектов.

Руководители организаций заинтересованы в эффективном применении компетенций персонала при реализации проектов, а также в постоянном развитии компетентности персонала в соответствии с потребностями проектной деятельности, реализуемой в организации. Создание постоянно действующей системы, обеспечивающей применение, оценку и развитие компетенций персонала, позволяет максимально эффективно использовать человеческий капитал организации при реализации проектов.

Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ

<p>разработана с учетом различных ролей руководителей и специалистов, участвующих в проектной деятельности на уровне проектов, программ и портфелей проектов и программ.</p>	<p>является основой Системы оценки и сертификации ПМ СТАНДАРТ, которая, в свою очередь, является компонентом системы, обеспечивающей Применение, Развитие и Оценку компетенций проектного персонала (ПРО).</p>	<p>определяет требования к компетентности основных ролей специалистов и руководителей в области проектной деятельности с учетом сложности реализуемых проектов.</p>
--	--	---

Уровень ПМ СТАНДАРТ БАЗОВЫЙ предполагает наличие базовых знаний и понимание концепций проектного менеджмента на уровне соответствующих стандартов. Понимание общей терминологии и базовых концепций является основой для эффективного взаимодействия всех участников проектной деятельности от специалистов до руководителей проектов, программ и портфелей проектов, а также руководителей высшего звена, обеспечивающих управление проектной деятельностью на стратегическом уровне.

Более высокие уровни сертификации основываются на требованиях к компетентности специалистов и руководителей в соответствии с уровнем сложности решаемых задач управления. На данных уровнях также определяются требования к навыкам проектного управления.

В основу многоуровневой модели компетентности положены требования международных (ISO) и российских (ГОСТ) в области проектной деятельности, что обеспечивает единое понимание базовых концепций и терминологии. Ссылка на рекомендованные стандарты приведены в [приложении к данному документу](#).

1.1. Цель и назначение документа

Целью данного документа является структурированное описание модели компетенций специалистов и руководителей в области управления проектами, а также принципов адаптации и применения модели

компетенций с учетом особенностей проектов и задач управления в конкретных отраслях и организациях.

Представленная в документе модель компетенций ПМ СТАНДАРТ может использоваться:



Центрами оценки и сертификации при разработке тестовых материалов для оценки кандидатов в соответствии с их ролями в проектах и уровнями сложности проектов.



Ассессорами при проведении сертификации и подготовке заключений.



Кандидатами на сертификацию и сертифицированными специалистами для самооценки, подготовки к прохождению сертификации и планирования дальнейшего повышения компетентности.

Применение данного документа не ограничивается задачами сертификации специалистов и руководителей в области управления проектами. Модель компетенций также будет полезна следующим категориям пользователей:



Руководителям организаций, сотрудникам HR-подразделений, руководителям и специалистам проектных офисов для оценки и планирования развития персонала в области управления проектами.



Руководителям учебных программ и тренерам для разработки комплексных учебных программ и отдельных курсов повышения квалификации в области управления проектами.



Консультантам для разработки рекомендаций и планирования развития персонала при внедрении и развитии систем управления проектами.



Всем руководителям и специалистам, участвующим в реализации проектов для оценки собственного уровня компетентности в данной области и планирования действий по повышению компетентности.

1.2. Управление проектной деятельностью в организации.

Роли и задачи.

Проект является организационной формой реализации деятельности, связанной с развитием. Стратегия развития организации, как правило, реализуется через проекты.

Как правило, в организации планируется и реализуется одновременно множество проектов, которые могут находиться на разных фазах реализации, иметь зависимости по результатам и используемым ресурсам. Проекты, реализуемые в организации, также могут отличаться по

типам результатов (организационные изменения, внедрённые информационные системы, объекты капитального строительства и т.п.), по масштабу и сложности.

Для обеспечения координации проектов по получаемым результатам и увязки целей проектов со стратегическими целями организации, проекты могут объединяться в программы и портфели проектов. Эффективность реализации проектов в организации зависит от множества управленческих решений, принимаемых как на уровне проектов, так и на уровне программ и портфелей проектов, а также на стратегическом уровне управления.

Сложность управления проектной деятельностью в организации определяется количеством проектов, наличием различных типов и уровней сложности реализуемых проектов, задачами координации проектов между собой и на уровне стратегии организации. Все это определяет потребность в руководителях и специалистах, обладающих соответствующей компетентностью. Например, руководитель, обладающий начальными навыками управления проектами, с высокой вероятностью, успешно справится с задачами управления простым проектом, но столкнется с трудностями при управлении проектом повышенной сложности.

Для управления проектом повышенной сложности необходимо на позицию руководителя проекта назначить более опытного и квалифицированного специалиста. В то же время, неэффективно использовать высококвалифицированных руководителей проектов для управления простыми проектами. Таким образом, в организации необходимо иметь и развивать компетентность руководителей проектов в соответствии с количеством и уровнями сложности реализуемых проектов.

На практике, можно выделить несколько уровней развития компетентности руководителей проектов, начиная с начального уровня, когда специалист способен работать в команде управления проектом и осуществлять отдельные задачи управления под контролем более опытных руководителей. Более высокие уровни компетентности предполагают способность самостоятельно управлять как «обычными» проектами, так и проектами повышенного уровня сложности, комплексными сложными проектами.

Руководители проектов в своей деятельности могут опираться на поддержку специалистов в отдельных областях управления проектами (например, специалисты по календарному планированию, по закупкам и поставкам, по управлению рисками) и проектных офисов. Требования к компетентности таких специалистов и основным позициям в Проектном офисе также должны быть определены.

Управление программами и портфелями проектов предполагает выделение соответствующих ролей в организации и назначение на эти роли компетентных руководителей. Требования к компетентности руководителей программ и портфелей также могут зависеть от сложности реализуемых программ и портфелей проектов.

Вовлеченность руководителей высшего звена организации в принятие управленческих решений на стратегическом уровне руководства проектной деятельностью и организационное обеспечение функционирования системы управления проектной деятельностью является ключевыми факторами успешной реализации проектов и развития системы управления.

Функции руководства проектной деятельностью выполняются руководителями высшего звена организации при поддержке руководителей других уровней, специально созданных структурных подразделений, выделенных команд и профильных специалистов. Для осуществления руководства проектной деятельностью рекомендуется создание постоянных коллегиальных органов (например, Проектный комитет, Продуктовый комитет или Комитет по управлению проектной деятельностью). Основными направлениями руководства проектной деятельностью в организации являются:

- Стратегическое управление проектной деятельностью.
- Создание и развитие системы менеджмента проектной деятельности.

Таким образом, понимание базовых концепций управления проектами и навыки системного управления проектной деятельностью важны практически для всех руководителей высшего звена в организации.

На уровне руководства высшего звена должен быть назначен руководитель, курирующий создание и развитие системы управления проектной деятельностью в организации.

1.3. Предпосылки и цель разработки модели компетентности ПМ СТАНДАРТ

Эффективная организация должна уметь формировать проектные команды по мере возникновения потребности и адекватно количеству и сложности проектов. Именно отсутствие квалифицированных руководителей и команд часто является причиной невозможности полноценной реализации стратегии развития.

Формирование и развитие квалифицированного кадрового состава в области управления проектами не является разовым мероприятием. Организации требуется система, позволяющая на постоянной основе повышать компетентность руководителей в рамках программ карьерного роста, а также включать в проектную деятельность новых специалистов, принятых на работу.

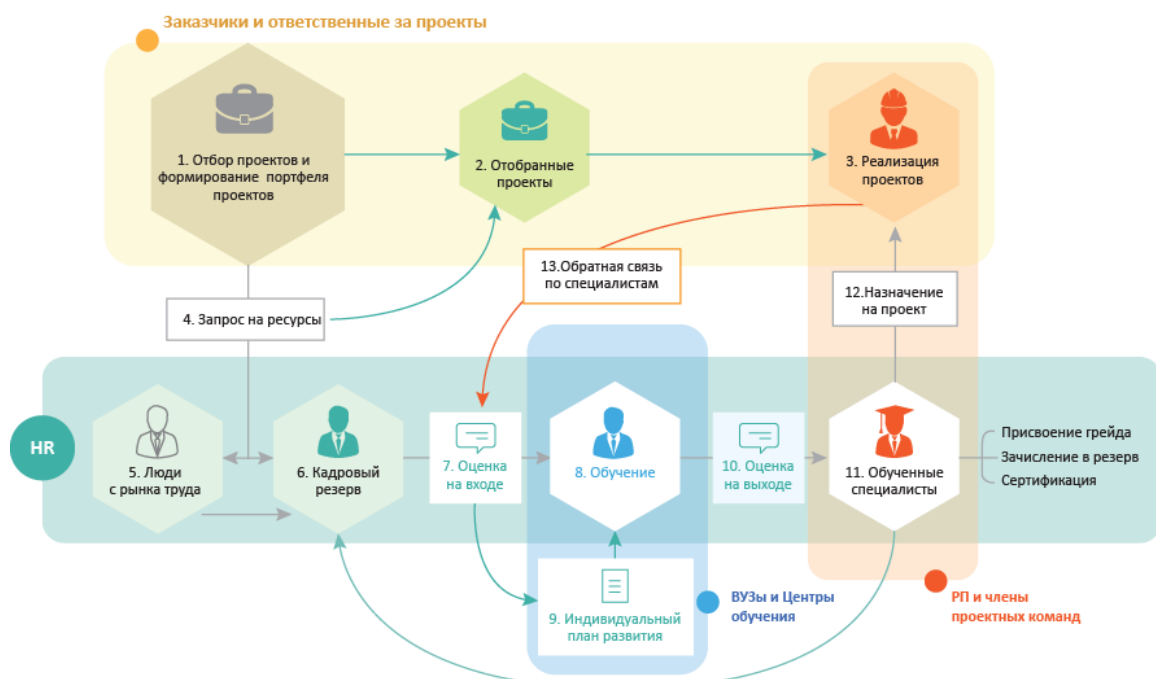


Рисунок 1. Взаимодействие процессов проектной деятельности и процессов подбора и развития персонала

С другой стороны, независимо от должности и позиции, практически все руководители и специалисты в современной организации регулярно принимают участие в реализации тех или иных проектов. И чем выше уровень руководителя, тем, как правило, больший процент рабочего времени он посвящает проектам. Карьерный рост современного руководителя практически невозможен без совершенствования навыков проектного управления.

Организации и руководители заинтересованы в использовании системного подхода к оценке и развитию компетентности персонала. Возникает потребность в модели компетенций, которая, с одной стороны, основана на общепризнанных на международном и национальном уровнях стандартах, а, с другой стороны, может быть адаптирована под специфику методологии и ролевой структуры управления проектами в конкретных отраслях и организациях. Она так же должна учитывать тот факт, что разным участникам проектной деятельности требуется разное проявление компетентности, с разным погружением в те или иные аспекты.

Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ разработана таким образом, чтобы удовлетворять данным требованиям. Модель ПМ СТАНДАРТ описывает разные уровни компетентности для основных ролей управления проектной деятельностью и может быть адаптирована с учетом отраслевой, корпоративной специфики и гибких технологий разработки.

На основе модели компетенций ПМ СТАНДАРТ разработана система оценки и сертификации руководителей и специалистов в области проектной деятельности – [национальная система добровольной сертификации ПМ СТАНДАРТ.](#)

2. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПМ СТАНДАРТ

Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ разработана с учетом следующих требований:



В основу Модели должны быть положены базовые концепции проектного менеджмента, роли, процессы и предметные области управления, соответствующие российским и международным стандартам (ГОСТ и ИСО). При этом, должны быть реализованы механизмы включения в Модель актуальной практики развития проектного управления.



Модель должна позволять описывать требования к компетентности для основных ролей и уровней управления проектной деятельностью организации, включая области управления проектами, программами, портфелями проектов, функции проектного офиса в организации, а также роли высшего руководства. Модель должна предусматривать возможность включения новых, ранее не описанных ролей участников проектной деятельности.



Модель, построенная на едином подходе к описанию требований, должна позволять выстраивать траектории развития специалистов и руководителей в области проектного управления и обеспечивать системное развитие персонала в организации.



Модель должна быть построена по модульному принципу, позволяющему адаптировать требования по компетенциям с учетом сложности проектов, программ и портфелей проектов, ролей и уровней руководства в проектной деятельности, а также отраслевой, корпоративной специфики и гибких технологий разработки.



Компетенции в модели должны иметь несколько уровней развития знаний и умений, которые соответствуют разным уровням сложности проектов, программ и портфелей проектов, а также занимаемым проектным ролям.



При разработке модели ПМ СТАНДАРТ учитывалось соответствие национальной рамке квалификаций РФ (НРК), уровни модели привязаны к национальной рамке квалификаций РФ (НРК) по уровням полномочий и ответственности, характеру умений и знаний.



Также, в модели ПМ СТАНДАРТ учтена структура требований к компетентности специалистов международной системы сертификации IPMA с целью возможности дальнейшей гармонизации требований.

2.1. Расширение модели ПМ СТАНДАРТ для отраслевого и корпоративного уровня

Модель ПМ СТАНДАРТ построена таким образом, что возможны два варианта расширения требований:

- **Корпоративное / отраслевое** расширение (учитывается специфика управления проектами организации, отрасли).
- **По типу предметной области** (учитывается предметная специфика управления проектами, например, ИТ, строительство, НИОКР).

Механизм расширения требований включает следующие возможности

<p>Повышение требований к более приоритетным для данной отрасли компетенциям (например, повышение уровня владения компетенцией по управлению рисками с основных знаний и умений до расширенных);</p>	<p>Перевод компетенций по выбору в обязательные для уровней, в которых предусмотрен набор компетенций по выбору (например, СРП4, СРП2); создание дополнительных профилей компетенций (когда для разных типов специалистов фиксируются разные наборы обязательных компетенций);</p>	<p>Отраслевые и корпоративные расширения к знаниям и умениям имеющихся компетенций (Например, использование дополнительных индикаторов для отражения отраслевой/корпоративной специфики.);</p>	<p>Дополнительные компетенции (как правило, смежные с управлением проектом, учитывающие особенности предметной области, например, управление требованиями, управление гибкими технологиями разработки, управление жизненным циклом, сдача в эксплуатацию. Также возможны дополнительные требования к личностным и лидерским качествам).</p>
--	--	--	---

Адаптация модели выполняется через разработку дополнительных компетенций, индикаторов оценки и базы вопросов для оценки. Также адаптируется процедура оценки - взаимодействие кандидатов и операторов оценки, информационная система, ассессоры.

Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ является собственностью АНО «ЦОРПУ». Собственность на отраслевые и корпоративные расширения модели определяется партнерским соглашением при разработке и, как правило, принадлежит организации-заказчику оценки собственных сотрудников.

2.2. Карьера и траектории развития в области управления проектами.

Проектное управление в современном мире сформировалось как самостоятельная профессиональная область деятельности. В организационных структурах компаний выделяются должности, связанные с управлением проектами, ВУЗы готовят специалистов по специализации «Управление проектами». Специалисты и руководители должны понимать возможности карьерного роста в данной области, соответствующим образом планировать собственные траектории развития.

Развитие компетентности в области управления проектами возможно, как с начального уровня (от знаний), так и с уровней, когда уже наработан значительный практический опыт, наработаны навыки проектного управления. Развитие «от знаний» характерно для молодых людей, начинающих свою профессиональную карьеру. Нередко первое знакомство с методологией управления проектами происходит в ВУЗе. Однако, только изучение теории даст ограниченное понимание методологии и инструментария, надо параллельно переходить к отработке навыков на реальных проектах. И наоборот, если вы участвуете в проектах и получаете практические навыки управления, надо регулярно переосмысливать и структурировать полученный опыт, тем самым систематизируя знания о проектной деятельности.

Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ разработана таким образом, чтобы обеспечить целенаправленное развитие компетентности в проектном управлении по различным траекториям.

В любом случае, развитие компетентности в управлении проектами предполагает сбалансированное и целенаправленное развитие знаний и навыков.



Рисунок 2. Траектория развития специалистов в управлении проектами

Основу модели составляет уровень ПМ СТАНДАРТ БАЗОВЫЙ, обеспечивающий единое понимание терминологии и концепций проектной деятельности. Независимо от выбранной траектории развития уровень ПМ СТАНДАРТ БАЗОВЫЙ может стать начальным шагом для тех,

кто только начинает профессиональную карьеру и важным фактором успешной проектной деятельности для тех, кто уже имеет заметный практический опыт.

[Траектории развития – последовательный рост с начального уровня.](#)

Траектория развития с начального уровня предполагает последовательное наращивание компетентности, начиная с базового уровня. Уровень **СРП-4 КООРДИНАТОР ПРОЕКТА** предполагает наличие опыта работы в команде проекта или в проектом офисе. Далее по мере наработки опыта и знаний возможен рост по вертикали руководителя проекта или повышение компетентности и рост в рамках должностей в проектом офисе. Карьерная траектория руководителя проекта предполагает переход на уровни **СРП-3 РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ** и **СРП-2 РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ ПОВЫШЕННОЙ СЛОЖНОСТИ**.

Уровень СРП-2 часто является точкой принятия решения о дальнейшей траектории. Уже наработан значительный опыт управления проектами различной сложности. Можно продолжать развитие в качестве руководителя проекта и переходить на высшую ступень мастерства **СРП-1 РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПЛЕКСНЫХ ПРОЕКТОВ**. Но в данный момент открываются и другие траектории развития. Можно развиваться в направлениях **РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОГРАММЫ** и **РУКОВОДИТЕЛЬ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ**. Уровень сложности проектов может быть определен с применением [Модели управленческой сложности](#), в которой выделены отдельные виды и факторы сложности, которые задают дополнительные требования к инструментам управления и компетентности руководителей проектов.

Наличие компетентных специалистов и руководителей проектов является важным условием самой возможности реализации проектов в организации. Не менее важно обеспечить устойчивую связь между операционной деятельностью и проектной деятельностью в организации. Такая связь нужна для синхронизации проектов и их результатов с интересами и возможностями организации. В системе проектных ролей такую связь обеспечивает роль **Куратора проекта**.

КУРАТОР ПРОЕКТА – это стратегический, более высокий уровень управления проектами, чем руководитель проекта. Куратор – это связующее звено по вертикали между высшим руководством организации и проектом (в лице руководителя проекта).

Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ позволяет учесть особенности проектной роли Куратор проекта и определить соответствующий значению и функциям этой роли набор необходимых компетенций.

Специалисты и руководители, прошедшие ступеньки последовательного развития компетенций, обычно обладают наиболее полным комплектом компетенций и представляют особую ценность для организации. Для начинающих профессионалов это наиболее органичный и надежный путь развития.

[Траектории развития – рост, опирающийся на опыт.](#)

Если у руководителя уже есть значительный управленческий опыт управления проектами или участия в проектах в других ролях, то нет необходимости выстраивать траектории развития с начальных уровней. Есть возможность систематизировать и подтвердить имеющиеся компетенции в соответствии с моделью ПМ СТАНДАРТ и выстроить траекторию развития с учетом имеющейся компетентности. Однако, в этом случае опыт может иметь определенные пробелы, которые можно выявить при подготовке к сертификации и самодиагностике. В любом случае, полезно структурировать компетентность в соответствии с моделью ПМ СТАНДАРТ.

2.3. Ролевая модель ПМ СТАНДАРТ

Модель оценки включает различные роли в управлении проектной деятельностью и имеет многоуровневую структуру. Мультиролевая структура управления проектной деятельностью охватывает следующие роли (рис.2):

- Руководитель проекта (4 уровня для проектов различной сложности).
- Руководитель и специалисты проектного офиса (Уровень руководитель и уровень специалист; для специалистов проектного офиса возможна дополнительная специализация на предметных областях проектного управления).
- Руководитель программы.
- Руководитель портфеля проектов.
- Куратор проекта.
- Заказчик проекта.
- Куратор проектной деятельности организации.
- Участник команды проекта (уровень ПМ СТАНДАРТ Базовый).

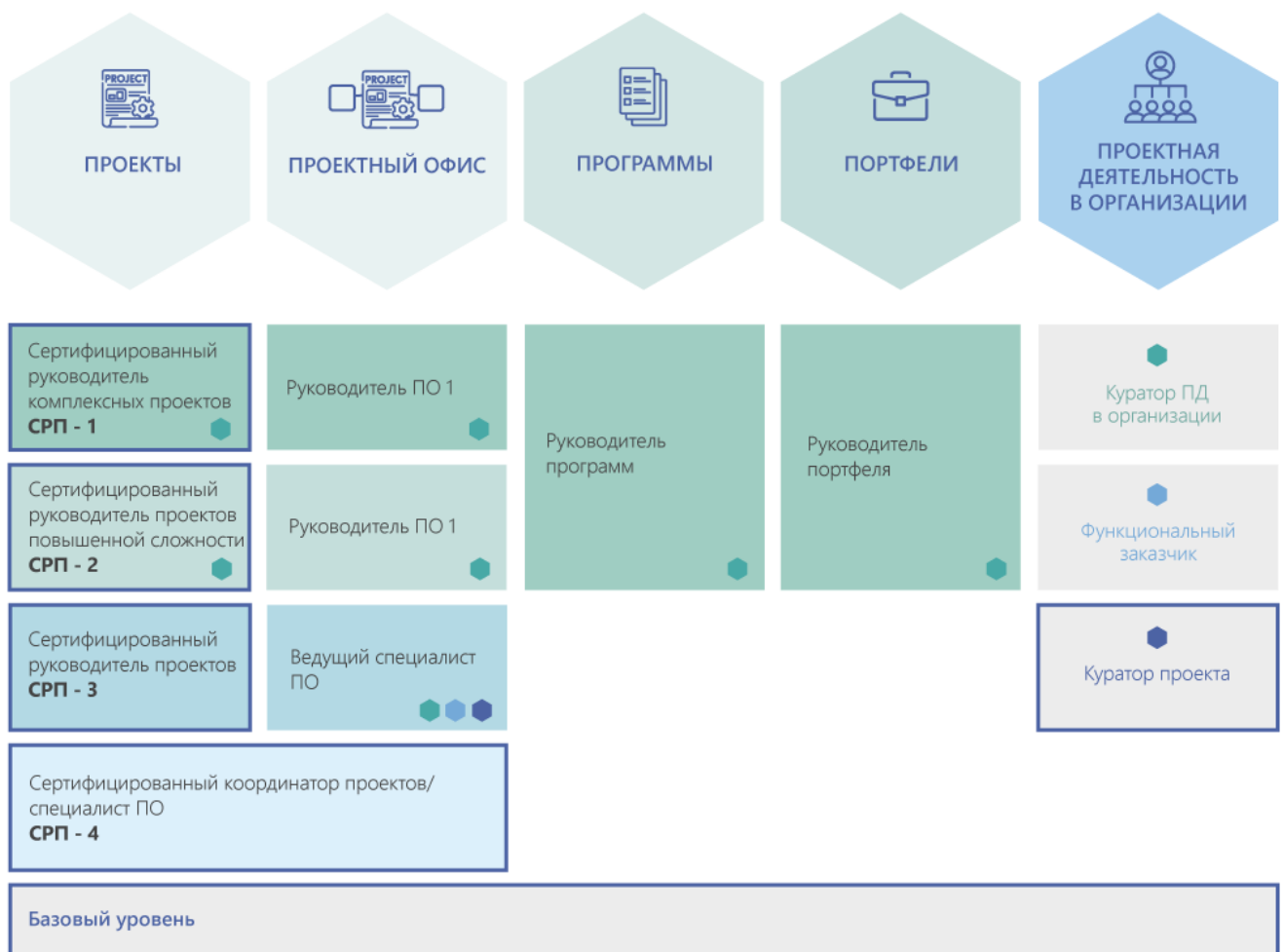


Рисунок 3. Общая модель ролей и уровней компетентности модели компетенций ПМ СТАНДАРТ

Уровень «ПМ СТАНДАРТ Базовый» положен в основу многоуровневой структуры сертификации и является обязательным для всех уровней сертификации. Базовый уровень соответствует позиции «Участник команды проекта» независимо от роли и уровня компетентности. Данный уровень предполагает наличие базовых знаний и понимание концепций проектного менеджмента в соответствии со стандартами ГОСТ и ИСО.

Для всех уровней оценки выше «ПМ СТАНДАРТ Базовый» определены требования к компетентности, включающие знания и умения.

Более высокие уровни сертификации основываются на требованиях к компетентности руководителей в соответствии с уровнем сложности решаемых задач управления. На данных уровнях оцениваются знания и умения в области проектного управления, а также опыт руководителя в области проектной деятельности.

Уровни компетентности для роли Руководитель проекта представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Уровни компетентности для роли Руководитель проекта

Название уровня	Соответствие сложности задач управления
СРП-4 ПМ СТАНДАРТ Координатор проекта (Специалист проектного офиса)	<ul style="list-style-type: none"> Способен выполнять отдельные задачи управления в команде управления проектом или в проектом офисе. Начальная ступень карьеры РП.
СРП-3 ПМ СТАНДАРТ Руководитель проектов	<ul style="list-style-type: none"> Способен самостоятельно управлять несложными и типовыми проектами. Владеет основными методами и инструментами управления проектами.
СРП-2 ПМ СТАНДАРТ Руководитель проектов повышенной сложности	<ul style="list-style-type: none"> Способен самостоятельно управлять проектами <u>повышенного уровня сложности</u>¹. Владеет методами и инструментами управления проектами, соответствующими факторам сложности проектов. Способен выбрать соответствующие подходы и адаптировать инструментарий.
СРП-1 ПМ СТАНДАРТ Руководитель комплексных проектов	<ul style="list-style-type: none"> Высший уровень руководителя проекта. Способен управлять комплексным проектом, в котором могут одновременно проявляться несколько <u>факторов сложности</u>². Можно доверить масштабный проект, высокой степени новизны и неопределенности.

^{1,2} В соответствии с Моделью Управленческой Сложности (приведена далее в данном документе)

2.4. Роль Куратора проекта

Куратор проекта (Project sponsor) – определяемый на уровне организации руководитель высшего звена, который несет ответственность за успех проекта с учетом интересов и выгод организации, обеспечивает необходимые условия и поддержку реализации проекта.

В некоторых документах в качестве синонима термину куратор проекта также используется термин **«Спонсор проекта»**:

- Куратор (от лат. curator - попечитель), лицо, которому поручено наблюдать за ходом какой-либо работы.
- Спонсор (англ. sponsor, от лат. spondeo — ручаюсь, гарантирую), лицо, которое оказывает поддержку (например, идеи), выделяет ресурсы.

Название роли руководителя высшего звена, курирующего проект может варьироваться в различных организациях.

В ГОСТ Р ИСО 21500–2014 в отношении Куратора (спонсора) проекта указано, что он:

- санкционирует начало проекта и использование ресурсов.
- способствует успешной реализации проекта и обеспечивает его поддержку.
- принимает управленческие решения высшего уровня и разрешает те проблемы и конфликты, которые не могут быть решены силами руководителя проекта.

Ответственность за обеспечение надлежащего руководства проектами обычно возлагается на Куратора (спонсора) или руководящий комитет проекта (для крупных и особо важных проектов). Общее руководство проектом (project governance) в соответствии с ГОСТ Р ИСО 21500 охватывает определение ключевых принципов и правил управления проектом, включая следующие:

- структуры управления, ответственность и подотчетность руководителя проекта и ключевых членов команды.
- применяемые руководящие установки, процессы и методы.
- границы полномочий при принятии решений.
- способы взаимодействия, такие как предоставление отчетности и эскалация проблем или рисков.

2.4.1. Почему важно определять роль Куратора проекта?

Адекватная поддержка проектов руководителями высшего звена в организациях - важный фактор успеха проектов. По данным российских консалтинговых компаний и международных организаций:

- Наиболее часто называемый руководителями проектов фактор успеха – это поддержка проекта со стороны высшего руководства организации.
- Реализация трети проектов провалилась из-за отсутствия адекватной поддержки со стороны высшего руководства.
- Активное участие высокопоставленных спонсоров является главным двигателем успеха проекта.

В то же время далеко не для всех проектов четко определяется роль Куратора (спонсора) проекта. В соответствии с исследованиями международных проектных организаций, куратор (спонсор) проекта определяется только для 42% проектов в компаниях со средним уровнем зрелости проектного управления и для 83% проектов в компаниях с высоким уровнем зрелости проектного управления.

Такая ситуация приводит к значительным потерям для организаций по всему миру. Механизмы, которые могут применять организации, чтобы существенно повысить эффективность реализации проектов:

- Формирование культуры, поддерживающей взаимодействие между высшим руководством и руководителями проектов.
- Разработка «дорожной карты», описывающей практики и действия куратора (спонсора) проекта.
- Проведение специальных тренингов для повышения навыков курирования проектов руководителями высшего звена.

2.4.2. Почему для организации важно иметь ответственного за успех проекта на уровне высшего руководства?

Факторы, влияющие на успех проекта, часто находятся за рамками проекта и зоной ответственности руководителя проекта. Такие факторы включают ответы на следующие вопросы:

- Насколько качественно проведено обоснование проекта и проработан бизнес-кейс?
- Насколько полно учитываются изменения в окружении проекта и стратегии организации?
- Насколько эффективно осуществляется эксплуатация результатов проекта?

Руководитель проекта часто не имеет достаточно широкого понимания бизнес-ситуации. Кроме того, полномочия руководителя проекта также ограничены рамками проекта. Если у проекта есть Куратор, который понимает важность проекта для реализации стратегии организации, который заинтересован в эффективном использовании результатов проекта, то успех проекта связывается с более долгосрочными интересами организации, а ответственность за успех реализуется более комплексно.

2.4.3. Почему проект нуждается в поддержке на уровне высшего руководства организации?

Ответственным за реализацию проекта является руководитель проекта. Руководителю проекта делегируются полномочия по планированию, организации и контролю исполнения работ проекта. Но в ходе реализации проекта возникает множество вопросов, которые выходят за рамки полномочий и компетенции руководителя проекта. Это могут быть вопросы обеспечения проекта ресурсами, принятие решений по изменениям или действиям в непредвиденных ситуациях. Культура организации, особенности организационной иерархической структуры часто ограничивают возможность руководителя проекта эффективно решать вопросы реализации проекта, требующие вовлечения внешних для проекта подразделений и заинтересованных сторон. Поддержка со стороны куратора проекта в подобных ситуациях крайне необходима руководителю проекта.

2.4.4. Особенности роли Куратор проекта

Куратор проекта – руководитель высшего звена организации. В своей основной позиции в организации руководитель высшего звена, как правило, несет ответственность за направление бизнеса или значимую бизнес-функцию, и ответственность за успех проекта является частью этой общей ответственности. Ответственность за успех проекта может быть не формализована, но определяется распределением ответственности в организации в целом, корпоративной культурой и уровнем доверия в высшем руководстве организации. В зависимости от масштаба и важности проекта, куратором проекта может выступать руководитель более или менее высокого уровня. Уровень власти, полномочий куратора проекта обычно соответствует уровню должности руководителя в организации. Руководитель высшего звена может одновременно курировать несколько проектов в своей сфере ответственности. Общее правило – чем выше уровень куратора проекта, тем более ограниченным является время, которое он может посвятить проекту, в силу высокой загруженности в своей основной должности. Таким образом, роль Куратора проекта предполагает делегирование полномочий по оперативному управлению проектом руководителю проекта и команде управления проектом. При этом куратор проекта осуществляет мониторинг хода реализации проекта и контролирует эффективность управления проектом.

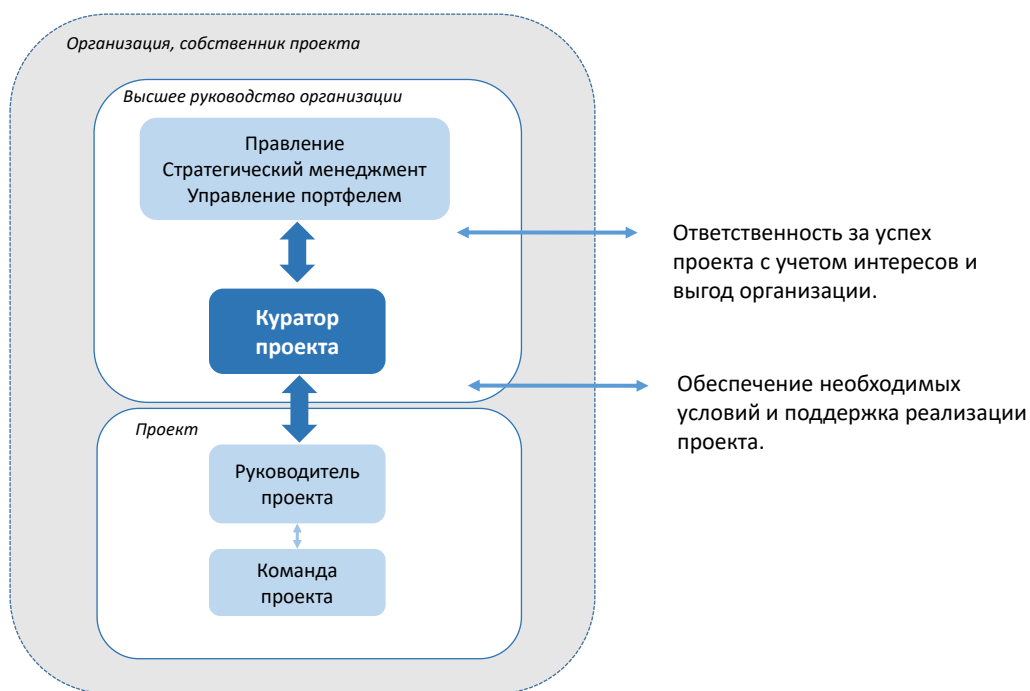


Рисунок 4. Ответственность куратора проекта

2.4.5. Возможные модели курирования и поддержки проектов в различных организациях и для проектов разных типов

В зависимости масштаба и значимости проекта, а также в зависимости от особенностей организации и уровня руководителя, являющегося куратором проекта, содержание роли может в определенной степени варьироваться. Например, для крупных, значимых проектов на уровне организации могут создаваться коллективные органы стратегического управления проектом (Проектный комитет, Управляющий совет), которые принимают и утверждают наиболее значимые решения по реализации проекта. При этом роль куратора проекта сохраняется, но часть функций переносится в коллективный управленческий орган.

Также известны случаи, когда определяются две роли, обеспечивающие курирование и спонсорскую поддержку проекта. Например, может выделяться спонсор проекта – нередко руководитель более высокого уровня, обеспечивающий поддержку проекта на стратегическом уровне. Тогда роль куратора проекта в большей степени фокусируется на решении вопросов в непредвиденных ситуациях и контроле эффективности управления проектом. Названия ролей также могут различаться.

2.4.6. Применение различных стилей руководства в роли Куратора проекта

В международной управленческой практике есть два термина для определения действий при управлении организацией:

- **«governance»** (руководство, корпоративное управление) – установление политики и целей деятельности на уровне организации, определение принципов и правил выполнения и контроля деятельности.
- **«management»** - обеспечение реализации деятельности и достижения целей организации в рамках установленных принципов и правил.

По существу, это два взаимосвязанных вида управленческой деятельности в организации. Руководство (governance) обеспечивает создание и поддержание организационной среды (системы управления), которая, в свою очередь, способствует эффективному регулярному менеджменту. Общее правило – чем меньше внимания в организации уделяется созданию системы управления (governance), тем больше руководство вынуждено заниматься менеджментом (погружаться в решение текущих вопросов, заниматься «ручным управлением»).

Каждый руководитель организации в той или иной степени вовлекается в оба вида управленческой деятельности. Однако, чем выше уровень руководителя, тем больше он должен быть вовлечен в руководство (governance) и меньше погружаться в оперативное управление.

Все вышесказанное относится и к реализации проектов в организации. Если менеджер проекта больше занимается оперативным управлением проектом и решением текущих вопросов, то куратор проекта обеспечивает поддержку реализации проектов за счет создания «организационной среды», избегая чрезмерного погружения в оперативное управление.

В реальной практике можно видеть разные стили действий руководителей в роли кураторов проектов. Для куратора проекта важно найти правильный баланс вовлечения как в деятельность по созданию поддерживающей среды и организационных структур проектов, так и непосредственно в решение управленческих вопросов. Иначе есть опасность быть вовлеченным в оперативное (ручное) управление проектом.

2.4.7. Возможные проблемы из-за нечеткого определения и реализации роли Куратора проекта

Отсутствие в организации четкого определения роли куратора проекта значительно осложняет реализацию проекта и выполнение функций руководителя проекта. Усложняется взаимодействие проекта со стратегическими уровнями управления в организации, руководителю проекта сложнее получить поддержку в непредвиденных ситуациях. Многие вопросы решаются руководством организации в ручном и нередко авральном режиме.

Также проблемными являются ситуации, когда куратором проекта назначен неподходящий для этой роли руководитель. Например, возможны ситуации, когда руководитель не заинтересован в результатах проекта, воспринимает проект, как вынужденную нежелательную нагрузку. Неправильно выбранный уровень руководителя также может негативно сказываться на осуществлении поддержки проекта. Слишком высокий уровень – нет времени, недоступен для руководителя проекта, недостаточно высокий уровень – не хватает полномочий.

Но самая распространенная ситуация, когда руководитель, назначенный куратором проекта, не имеет достаточных компетенций выполнения именно этой роли. Это может быть прекрасный руководитель в своей позиции, но в роли куратора проекта он может упускать важные моменты, когда нужно обеспечить принятие тех или иных управленческих решений, или, наоборот, начинает погружаться в задачи, которые надо было делегировать и роль куратора становится для него слишком трудозатратной.

2.4.8. Функции Куратора проекта

Куратор проекта, являясь руководителем высшего звена, представляет интересы организации, реализующей проект. Интересы организации, как правило, связаны с получением тех или иных выгод для организации в результате реализации проекта – на этапе эксплуатации продуктов проекта, использования активов, которые создает проект. Именно получение ожидаемых выгод от проекта определяет успех проекта на уровне организации и в этом успехе заинтересован Куратор. Ожидаемые от проекта выгоды должны быть определены до начала проекта. Они могут уточняться и корректироваться в ходе реализации проекта, а получение и оценка выгод, как правило, происходит после окончания проекта. Таким образом, получение выгод от проекта зависит не только от эффективной реализации самого проекта, но и от правильно определенных целей и качественной проработки обоснования проекта на пред-инвестиционной фазе, а также от эффективного использования результатов проекта. Также важно на протяжении всего инвестиционного цикла проекта (от обоснования проекта до получения выгод на фазе эксплуатации) обеспечивать принятие решений по проекту с учетом стратегии организации, интересов акционеров и других ключевых заинтересованных сторон. Деятельность Куратора проекта направлена на выявление/формирование ожиданий организации от проекта и обоснование проекта, обеспечение учета интересов организации в ходе реализации проекта, обеспечение эффективного использования результатов проекта в деятельности организации.

**ФУНКЦИЯ
«ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ
ПРОЕКТА»**

Реализация проекта должна опираться на глубокое понимание Куратором стратегических целей организации и роли проекта в достижении этих целей (бизнес-модели), понимание особенностей работы и взаимодействия различных подразделений организации, заинтересованных сторон проекта, внешних и внутренних источников возможностей и угроз. С учетом этого при управлении реализацией проекта важно определить ключевые точки контроля и принятия решений, распределить ответственность за достижение таких ключевых контрольных точек и обеспечить достаточный объем информации для принятия решений. Все участники проекта должны понимать для чего будут приниматься решения, как они будут приниматься и реализовываться. Нельзя упускать из внимания контроль ключевых параметров проекта – необходимо анализировать текущую ситуацию и определять необходимость внесения изменений, принимать решения и контролировать их исполнение.

**ФУНКЦИЯ
«КОНТРОЛЬ И ПРИНЯТИЕ
КЛЮЧЕВЫХ РЕШЕНИЙ»**

Куратор проекта заинтересован в эффективной реализации проекта. Ответственным за управление проектом является руководитель проекта, но качество выполнения многих управленческих задач зависит от компетентности самого руководителя проекта, эффективности системы управления проектами организации и поддержки проекта со стороны организации (особенно в сложных ситуациях). Куратор проекта, являясь руководителем высшего звена, имеет значительно больше полномочий, фактической власти и влияния в организации, чем руководитель проекта. Кроме того, Куратор проекта, как правило, имеет значительный опыт реализации изменений и проектов в организации в прошлом, лучше понимает контекст и окружение проекта, понимает политические и другие аспекты, способные оказывать влияние на проект. Обеспечивая своевременную поддержку проекта и руководителя проекта, Куратор проекта способен значительно повысить вероятность успеха проекта за счет взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами, разрешения рисков и проблем, которые не могут быть решены на уровне проекта, а также за счет информирования команды проекта о важных событиях в окружении проекта.

**ФУНКЦИЯ
«АДМИНИСТРАТИВНАЯ
ПОДДЕРЖКА ПРОЕКТА»**

Однако важно понимать, что Куратор проекта не должен подменять руководителя проекта и брать на себя его функции. В основном, поддержка проекта осуществляется за счет создания условий для эффективного управления проектом (то, что мы ранее описывали как общее руководство, governance), и только в крайних случаях, когда полномочий или компетентности руководителя проекта не хватает, Куратор проекта может подключаться к управлению проектом (например, в кризисных ситуациях). Как уже говорилось ранее, чем слабее система управления проектом, чем меньше полномочий у руководителя проекта, тем чаще приходится подключаться куратору проекта (вплоть до перехода на «ручное управление»). Поэтому, обеспечивая функционирование системы управления проектом, Куратор проекта создает условия для минимизации собственного участия в «оперативном управлении проектом».

Как мы уже говорили выше, качество выполнения многих управленческих задач зависит эффективности системы управления проектом. Задача Куратора помочь руководителю проекта создать эффективную систему управления проектом – определить обязательные элементы системы управления проектом с учетом предметной области, рисков, сложности проекта и требований внешних сторон. На основании этого руководитель проекта должен наполнить систему управления проектом рабочими инструментами, действующими практиками, описать правила управления проектом с учетом требования организации. Здесь же Куратор помогает решить, какие требования регуляторов и других внешних сторон необходимо соблюдать в управлении проектом. Куратор также осуществляет контроль эффективности системы управления проектом по ходу реализации проекта. Ведь часто с ходом проекта может и должна измениться и система управления и, возможно, требования к компетенциям команды управления проектом. Таким образом Куратор проекта обеспечивает ситуацию, в которой система управления остается актуальной по ходу проекта.

**ФУНКЦИЯ
«ОБЕСПЕЧЕНИЕ
СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

При формировании системы управления проектом важная задача для Куратора обеспечить формирование команды управления проектом – определить ролевую модель управления проектом и требования к компетентности ключевых участников с учетом предметной области, рисков и сложности проекта. Куратор должен быть способен найти и обеспечить назначение на проект руководителя проекта и участников команды управления проектом. Не менее важно оценить и обеспечить ресурсные потребности проекта на уровне организации.

ФУНКЦИЯ
«ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА
РЕСУРСАМИ»

2.5. Структура Модели компетенций

Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ представляет собой наборы компетенций, соответствующих ролям управления проектами и уровням компетентности.

В модели выделяются следующие группы компетенций:



Рисунок 5. Группы компетенций по модели ПМ СТАНДАРТ

Каждая компетенция состоит из элементов. Каждому элементу компетенции соответствует определенный набор знаний и умений, характеризуемых набором индикаторов. Индикаторы компетенций позволяют проверять их наличие и масштаб, глубину развития.

Формулировки индикаторов унифицированы. Если наименование индикатора начинается со слов «Знает» или «Понимает», то данным индикатором проверяются знания. Если наименование индикатора начинается со слова «Способен», то предполагается оценка знаний и умений.

2.6. Уровни владения компетенциями

Элементы компетенций в зависимости от уровня сертификации предполагают разные уровни знаний и умений. В таблице 2 представлены уровни владения в соответствии с уровнями компетентности.

Таблица 2. Уровни владения знаниями и умениями по уровням компетентности руководителей и специалистов

Уровень знаний и умений	Особенности знаний и умений	Уровень компетентности
Базовый	Базовые знания	<p>Уровень ПМ СТАНДАРТ Базовый</p> <p>Необходимы всем участникам проектной деятельности, независимо от роли и позиции.</p>
Основной	Знания и умения для управления несложными и типовыми проектами.	<p>Уровни СРП-4 Координатор проекта СРП-3 Руководитель проектов</p> <p>Специалист или руководитель способен выполнять основные действия по управлению проектом в стабильной среде, при невысоком уровне неопределенности, при небольшом количестве участников и заинтересованных сторон проекта.</p>
Расширенный	Знания и умения для управления проектами повышенного уровня сложности.	<p>Уровни СРП-2 Руководитель проектов повышенной сложности СРП-1 Руководитель комплексных проектов</p> <p>Руководитель понимает специфику факторов сложности, влияющих на реализацию проекта. Владеет умениями и инструментами, соответствующими уровню сложности проекта. Способен выбрать, адаптировать и применить расширенный набор подходов и инструментов управления проектом повышенной сложности в соответствии с факторами сложности определенными в модели с возможным использованием гибких технологий разработки. Способен организовать управление проектной деятельностью большого масштаба, с учетом различных факторов сложности. Осуществляет руководство руководителями. Выстраивает систему управления проектной деятельностью</p>
Куратор проекта	Способность обеспечить условия для успешной	<p>Уровень Куратор проекта</p>

Уровень знаний и умений	Особенности знаний и умений	Уровень компетентности
	реализации проекта и интеграции проекта и его результатов в деятельность организации.	ПМ СТАНДАРТ Санкционирует начало проекта и использование ресурсов; способствует успешной реализации проекта и обеспечивает его поддержку; принимает управленческие решения высшего уровня и разрешает те проблемы и конфликты, которые не могут быть решены силами руководителя проекта.

2.7. Модель сложности проектов

Структура и содержание расширенных компетенций, необходимых для управления проектами повышенной сложности, структурированы с учетом различных факторов сложности, оказывающих влияние на проект.

Для реализации данного подхода разработана модель сложности, определены соответствующие типовые трудности и проблемы управления проектами. Разработаны и описаны компетенции, необходимые для управления проектами с соответствующими видами сложности.

Четыре основных вида сложности, которые затрудняют реализацию и управление проектом



Масштаб проекта

- Значительная длительность проекта
- Большое количество организаций, участвующих в проекте
- Значительный бюджет и объем контрактования
- Большое количество объектов управления и объем работ
- Значительное количество областей профессиональных компетенций



Высокая неопределенность требований к результатам проекта

- Наличие в проекте неформализованных требований (ожиданий)
- Большое количество сторон, определяющих требования
- Отсутствие у заказчика экспертизы для формулировки требований
- Ожидаемые существенные изменения требований в ходе реализации проекта



Высокая неопределенность технологий реализации

- Новизна и низкая зрелость используемых в проекте технологий
- Большое количество и необходимость интеграции используемых технологий, включая гибкие технологии
- Новизна технологий для исполнителей
- Возможная замена ключевых технологий в ходе реализации проекта



Существенное влияние внешних факторов

- Территориальная распределенность и культурные различия участников
- Взаимозависимость с другими проектами
- Наличие существенных внешних барьеров и ограничений
- Особая важность проекта для вовлеченных организаций, государственных органов и общества

В таблице приведены четыре вида сложности проектов. Буллитами для каждого вида сложности обозначены значимые факторы сложности.

Параметры оценки сложности проекта по всем факторам сложности представлены в Приложении 1, таблицы 3-6.

Проект считается сложным по данному виду сложности, если сумма баллов по всем параметрам этого вида сложности набирается не менее трех (например, по одному параметру сложность «высокая» плюс по одному – «средняя», или сложность «средняя» минимум по трем параметрам).

3. СИСТЕМА ОЦЕНКИ И СЕРТИФИКАЦИИ ПМ СТАНДАРТ

Система оценки и сертификации ПМ СТАНДАРТ является компонентом более широкой системы, обеспечивающей применение, развитие и оценку компетенций управления проектами (система ПРО), как на индивидуальном, так и на корпоративном уровне.

Система оценки и сертификации основывается на **модели компетенций ПМ СТАНДАРТ**, структурированной в соответствии с ролями и уровнями компетентности. Для отраслевого и корпоративного применения модель компетенций ПМ СТАНДАРТ может расширяться за счет добавления отраслевых и корпоративных элементов компетенций, индикаторов оценки и инструментов оценки.

Система оценки и сертификации включает следующие компоненты:

Профессиональное обеспечение процесса оценки квалифицированными ассессорами.

Административное обеспечение процесса оценки, включая квалифицированный персонал, процедуры и информационную систему оценки.

Процедуры актуализации модели компетенций в соответствии с развитием методологии проектного управления и нормативной базы.

Модель оценки в соответствии с уровнями и требованиями, включая базы вопросов и критериев соответствия.

Процедуры настройки и адаптации системы с учетом отраслевых и корпоративных требований.

3.1.1. Порядок проведения сертификационных испытаний ПМ СТАНДАРТ

Для прохождения сертификации кандидат заполняет «Анкету кандидата». Для всех уровней кроме базового, также заполняется «Анкета об опыте». На основании анкет производится допуск к сертификационным испытаниям.

Сертификация ПМ СТАНДАРТ проводится с использованием Информационной Системы Сертификации (ИСС) размещенной по адресу <https://go.startexam.com/isopm> Сертификация проводится в помещении сертификационного центра или онлайн под контролем администратора сертификационного центра с использованием компьютеров, подключенных к сети Интернет. Кандидаты имеют право использовать собственный компьютер для прохождения сертификационного испытания. При выполнении сертификационного испытания запрещается использование текстов стандартов и других материалов.

Заполнение «Отчета о проекте» является обязательным для кандидатов, проходящих сертификацию по уровням СРП-2 и СРП-1. «Отчет о проекте» предоставляется не позднее рабочего дня, предшествующего дате письменного сертификационного испытания. Уровни СРП-1 и СРП-2 предполагают проведение очного собеседования кандидата с ассессорами ПМ СТАНДАРТ.

Данный порядок проведения сертификационных испытаний не распространяется на уровень Куратора проектов. Порядок сертификации Кураторов проектов описан в пункте 3.14.

3.2. Инструменты оценки



Допуск кандидата

Все уровни сертификации ПМ СТАНДАРТ, за исключением базового уровня, требуют предварительной проверки соответствия опыта кандидата предъявленным требованиям. Документы заполняются кандидатом самостоятельно по утвержденному шаблону и направляются на проверку в центр сертификации по адресу cert@isopm.ru. Решение о допуске кандидата принимается ассессорами. Кандидату сообщается о решении по электронной почте.

Анкета кандидата – документ, содержащий необходимые персональные данные кандидата, сведения об образовании, ранее полученных сертификатах в области проектного управления.

Анкета об опыте – документ, описывающий в хронологическом порядке опыт кандидата в проектной деятельности с учетом сложности проектов, с учетом занятости (полной или частичной) и роли кандидата в проекте.



Открытые вопросы

Открытые вопросы предполагают ответы в формате краткого эссе. Для ответа на открытые вопросы, необходимо проанализировать предложенный кейс. Оптимальным считается развернутый ответ на поставленный вопрос, с обязательным обоснованием своего ответа. Текст ответа вводится в специальное поле ИСС (Информационной Системы Сертификации).

Оценка за открытые вопросы выставляется ассессором, исходя из максимума в 5 баллов за каждый вопрос.



Закрытые вопросы

Закрытые вопросы включают вопросы двух типов:

- **Одиночный выбор** – верным является только один вариант ответа. Вопросы такого типа помечены комментарием: «Укажите один вариант ответа».
- **Множественный выбор** – верным является два или три варианта ответа. Вопросы такого типа помечены комментарием «Укажите несколько вариантов ответа».

За верный ответ на вопрос кандидату начисляется 1 балл.

Верным ответом на вопрос множественного выбора считается указание только всех верных вариантов ответов. Кандидат имеет возможность оставлять комментарии к ответам, в случае если считает вопрос неоднозначным и хочет пояснить свое решение. Комментарии к ответам учитываются ассессорами при определении баллов за сертификационное испытание.



Кейсы

Кейсы – разновидность открытых вопросов, основанных на решении управленческих задач. Вопросы формулируются к описанию реального или учебного проекта (кейса). Оптимальным считается полный развернутый ответ на поставленный вопрос, с обязательным обоснованием ответа в соответствии с описанным кейсом. Допустимым является включение в ответ допущений по кейсу, которые необходимы для обоснования предлагаемых в ответе управленческих решений.

Оценка за вопросы к кейсам выставляется ассессором, исходя из максимума в 5 баллов за каждый ответ.



Отчет по проекту

Предполагает описание проекта повышенной сложности, в котором кандидат принимал участие в роли руководителя проекта, руководителя подпроекта, куратора или заказчика проекта. Заполняется кандидатом по утвержденному шаблону, и проверяется ассессором.

Объем отчета – 20-30 страниц (6000-8000 слов).

Отчет необходимо предоставить не позднее одного рабочего дня до письменного сертификационного испытания.

Максимальная оценка за отчет по проекту – 20 баллов.



Собеседование с ассессорами

Собеседование проводится очно или с использованием средств телекоммуникаций. Собеседование проводится после письменного сертификационного испытания.

Ассессоры могут задавать вопросы по отчету кандидата о проекте, результатам письменного экзамена и личному опыту кандидата.




Максимальная оценка за собеседование – 20 баллов.

3.3. Базовый уровень ПМ СТАНДАРТ. Процедура сертификации

Уровень «ПМ СТАНДАРТ Базовый» положен в основу многоуровневой структуры сертификации и является обязательным для всех уровней сертификации.




Базовый уровень соответствует позиции «Участник команды проекта» независимо от роли и уровня компетентности.

Данный уровень предполагает наличие базовых знаний и понимание концепций проектного менеджмента в соответствии со стандартами ГОСТ и ИСО. Понимание единой терминологии и базовых концепций является основой для эффективного взаимодействия всех участников проектной деятельности от специалистов до руководителей проектов, программ и портфелей проектов, а также руководителей высшего звена, обеспечивающих управление проектной деятельностью на стратегическом уровне.

 <p>Сертификация ПМ СТАНДАРТ Базовый уровень включает 52 вопроса</p>	 <p>Время, отведенное на выполнение сертификационного испытания: до 1,5 часов (до 90 минут)</p>
<p>1. Закрытые вопросы: 50</p> <p>Первый этап сертификационного испытания предполагает прохождение теста, содержащего закрытые вопросы согласно тематическому плану сертификации ПМ СТАНДАРТ «Базовый уровень»:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Базовая терминология ^{10 вопросов}2. Введение в проектную деятельность ^{7 вопросов}3. Проект ^{20 вопросов}4. Основы управления Программой ^{7 вопросов}5. Основы управления Портфелями ^{6 вопросов} <p>В тесте представлены закрытые вопросы двух типов с одиночным и множественным вариантом выбора ответов.</p>	
<p>2. Открытые вопросы: 2</p>	
 <p>Максимальное количество баллов: 60</p> <p>Кандидат считается успешно прошедшим сертификацию в случае, если общее число баллов по закрытым и открытым вопросам будет больше или равно 42 (70%).</p>	

3.4. Координатор проектов (СРП-4 ПМ СТАНДАРТ). Процедура сертификации

Сертификация ПМ СТАНДАРТ уровень Координатор проектов (СРП-4 ПМ СТАНДАРТ) подтверждает способность кандидата выполнять отдельные задачи управления в команде управления проектом. Начальная ступень карьеры РП.

 <p>Сертификация СРП-4 ПМ СТАНДАРТ включает 36 вопросов</p>	 <p>Время, отведенное на выполнение сертификационного испытания: до 2 часов (до 120 минут)</p>
<p>1. Закрытые вопросы: 30</p> <p>Перечень закрытых вопросов формируется на основе состава подтверждаемых кандидатом компетенций. Кандидату будут заданы вопросы из трех обязательных компетенций и трех компетенций по выбору из числа предложенных.</p> <p>Обязательные компетенции</p> <ol style="list-style-type: none">1. Управление содержанием ^{5 вопросов}2. Управление по времени ^{5 вопросов}3. Управление коммуникациями ^{5 вопросов} <p>Компетенции по выбору (выбрать 3)</p> <ul style="list-style-type: none">• Управление качеством ^{5 вопросов}• Управление затратами ^{5 вопросов}• Управление ресурсами ^{5 вопросов}• Управление поставками ^{5 вопросов}• Управление рисками ^{5 вопросов}• Управление заинтересованными сторонами ^{5 вопросов}• Управление интеграцией ^{5 вопросов}	
<p>2. Открытые вопросы: 6</p>	
 <p>Максимальное количество баллов: 60</p> <p>Кандидат считается успешно прошедшим сертификацию в случае, если выполнены 2 условия:</p> <ul style="list-style-type: none">• Общее число баллов за сертификационное испытание больше или равно 42 балла (70%).• За ответы на закрытые вопросы получено не менее 15 баллов (50%) и не менее 15 баллов (50%) за ответы на открытые вопросы.	




3.4.1. Требования к кандидату

1. Кандидат должен иметь опыт выполнения ответственных ролей при управлении проектами **не менее 1-го года в течение последних 3 лет**. Наличие опыта подтверждается предоставлением «Анкеты об опыте» (по шаблону).

2. **Наличие сертификата ПМ СТАНДАРТ Базовый уровень** (в случае если кандидат не имеет Базового уровня, то в рамках комплексного сертификационного испытания задаются дополнительные вопросы).
3. Обязательным условием допуска к сертификационным испытаниям СРП-4 ПМ СТАНДАРТ является предоставление кандидатом анкеты кандидата и анкеты об опыте.




3.5. Комплексное сертификационное испытание СРП-4 + Базовый уровень. Процедура сертификации

Если кандидат не имеет Базового уровня, то он может пройти комплексное сертификационное испытание. Комплексное сертификационное испытание включает в себя все вопросы уровня СРП-4 и 30 закрытых вопросов Базового уровня, покрывающих разделы тематического плана, не охваченные сертификацией СРП 4.

 Сертификация СРП-4 + Базовый уровень ПМ СТАНДАРТ включает 66 вопросов	 Время, отведенное на выполнение сертификационного испытания: до 2,5 часов (до 150 минут)
1. Закрытые вопросы: 60	
2. Открытые вопросы: 6	
 Максимальное количество баллов: 90 Кандидат считается успешно прошедшим сертификацию в случае, если выполнены 2 условия: <ul style="list-style-type: none">• Общее число баллов за сертификационное испытание должно быть больше или равно 63 балла (70%);• За ответы на закрытые вопросы получает не менее 30 баллов (50%) и не менее 15 баллов (50%) за ответы на открытые вопросы.	

3.6. Руководитель проектов (СРП-3 ПМ СТАНДАРТ). Процедура сертификации

Сертификация ПМ СТАНДАРТ уровень Руководитель проектов (СРП-3 ПМ СТАНДАРТ) подтверждает способность кандидата выполнять несложные или типовые проекты.

	<p>Сертификация СРП-3 ПМ СТАНДАРТ включает 51 вопрос</p>		<p>Время, отведенное на выполнение сертификационного испытания: до 2,5 часов (до 150 минут)</p>
<h3>1. Закрытые вопросы: 45</h3>			
<p>Перечень закрытых вопросов формируется на основе состава подтверждаемых кандидатом компетенций. Кандидату будут заданы вопросы из 10-ти обязательных для данного уровня технических компетенций и компетенции «Лидерство и руководство».</p>			
<p>Обязательные компетенции</p>			
<ol style="list-style-type: none">1. Управление содержанием ^{4 вопроса}2. Управление по времени ^{4 вопроса}3. Управление коммуникациями ^{4 вопроса}4. Управление качеством ^{4 вопроса}5. Управление затратами ^{4 вопроса}6. Управление ресурсами ^{4 вопроса}7. Управление поставками ^{4 вопроса}8. Управление рисками ^{4 вопроса}9. Управление заинтересованными сторонами ^{4 вопроса}10. Управление интеграцией ^{4 вопроса}11. Лидерство и руководство ^{5 вопросов}			
<h3>2. Открытые вопросы: 6</h3>			
	<h3>Максимальное количество баллов: 75</h3>		
<p>Кандидат считается успешно прошедшим сертификацию в случае, если выполнены 2 условия:</p>			
<ul style="list-style-type: none">• Общее число баллов за сертификационное испытание должно быть больше или равно 52 балла (70%);• За ответы на закрытые вопросы получено не менее 22 баллов (50%) и не менее 15 баллов (50%) за ответы на открытые вопросы.			




3.6.1. Требования к кандидату

1. Кандидат должен иметь опыт выполнения ответственных ролей при управлении проектами не менее 2-х лет, включая опыт управления проектами (роли руководитель, заместитель руководителя проекта) 1 год в течение последних 5 лет. Наличие опыта подтверждается предоставлением «Анкеты об опыте» (по шаблону).

2. Наличие сертификата **ПМ СТАНДАРТ Базовый уровень** (в случае если кандидат не имеет Базового уровня, то в рамках комплексного сертификационного испытания сдаются дополнительные вопросы).
3. Обязательным условием допуска к сертификационным испытаниям СРП-3 ПМ СТАНДАРТ является предоставление кандидатом анкеты кандидата и анкеты об опыте.




3.7. Комплексное сертификационное испытание СРП-3 + Базовый уровень. Процедура сертификации

Если кандидат не имеет Базового уровня, то он может пройти комплексное сертификационное испытание. Комплексное сертификационное испытание включает в себя все вопросы уровня СРП-3 и 30 закрытых вопросов Базового уровня, покрывающих разделы тематического плана, не охваченные сертификацией СРП 3.

 Сертификация СРП-3 + Базовый уровень ПМ СТАНДАРТ включает 81 вопрос	 Время, отведенное на выполнение сертификационного испытания: до 3 часов (до 180 минут)
1. Закрытые вопросы: 75	
2. Открытые вопросы: 6	
 Максимальное количество баллов: 105 Кандидат считается успешно прошедшим сертификацию в случае, если выполнены 2 условия: <ul style="list-style-type: none">• Общее число баллов за сертификационное испытание должно быть больше или равно 74 балла (70%).• За ответы на закрытые вопросы получает не менее 37 баллов (50%) и не менее 15 баллов (50%) за ответы на открытые вопросы.	

3.8. Руководитель проектов (СРП-3 ПМ СТАНДАРТ, повышение с уровня СРП4). Процедура сертификации




Если кандидат имеет сертификат СРП-4, то он может пройти упрощенное сертификационное испытание на уровень «Сертифицированный руководитель проектов СРП-3».

 <p>Сертификация СРП-3 ПМ СТАНДАРТ УПРОЩЕННЫЙ включает 31 вопрос</p>	 <p>Время, отведенное на выполнение сертификационного испытания: до 105 минут</p>
<p>1. Закрытые вопросы: 25</p> <p>Перечень закрытых вопросов формируется на основе состава подтверждаемых кандидатом компетенций. Кандидату будут заданы вопросы из 1-1 обязательной компетенции для данного уровня и четырех компетенций по выбору из числа предложенных.</p> <p>Обязательные компетенции</p> <p>Лидерство и руководство^{5 вопросов}</p> <p>Компетенции по выбору (выбрать 4, которые не были подтверждены при сдаче СРП-4)</p> <ul style="list-style-type: none">• Управление качеством^{5 вопросов}• Управление затратами^{5 вопросов}• Управление ресурсами^{5 вопросов}• Управление поставками^{5 вопросов}• Управление рисками^{5 вопросов}• Управление заинтересованными сторонами^{5 вопросов}• Управление интеграцией^{5 вопросов}	
<p>2. Открытые вопросы: 6</p> <p>Максимальное количество баллов: 55</p>  <p>Кандидат считается успешно прошедшим сертификацию в случае, если выполнены 2 условия:</p> <ul style="list-style-type: none">• Общее число баллов за сертификационное испытание должно быть больше или равно 38 баллам (70%);• За ответы на закрытые вопросы получено не менее 12 баллов (50%) и не менее 15 баллов (50%) за ответы на открытые вопросы.	

Требования к кандидату описаны в п.3.6.1.

3.9. Руководитель проектов повышенной сложности (СРП-2 ПМ СТАНДАРТ). Процедура сертификации

Сертификация ПМ СТАНДАРТ уровень Руководитель проектов повышенной сложности (СРП-2 ПМ СТАНДАРТ) подтверждает способность кандидата выстроить систему управления и успешно реализовать проект на основе лучших практик и с учетом специфических факторов сложности проектов.

 <p>Сертификация СРП-2 ПМ СТАНДАРТ</p>	 <p>Время, отведенное на выполнение письменного сертификационного испытания: до 4 часов (до 240 минут) (60 минут на 3 вопроса по каждой из 4-х компетенций)</p>
<h3>1. Отчет по проекту</h3>	
<h3>2. Письменное сертификационное испытание</h3> <p>Кандидату будут заданы по 3 открытых вопроса по четырем компетенциям: двум обязательным и двум по выбору из числа предложенных. Два вопроса по каждой компетенции задаются по кейсу (учебному или реальному). Общее количество вопросов – 12.</p> <p>Обязательные компетенции</p> <ul style="list-style-type: none"> Ориентация на стратегию организации и управление выгодами^{3 вопроса} Адаптация и встраивание в систему менеджмента организации^{3 вопроса} <p>Компетенции по выбору (выбрать 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> Управление масштабным проектом^{3 вопроса} Управление проектом в условиях высокой неопределенности требований к результатам^{3 вопроса} Управление проектом в условиях высокой неопределенности технологий реализации^{3 вопроса} Управление проектом в условиях критического влияния внешних факторов^{3 вопроса} 	
<h3>3. Собеседование с ассессорами</h3>	
 <p>Максимальное количество баллов: 120 (100 основных и 20 дополнительных).</p> <p>Кандидат считается успешно прошедшим сертификацию в случае, если выполнены 2 условия:</p> <ul style="list-style-type: none"> Общее число баллов за сертификационное испытание должно быть больше или равно 70 баллов (основных и дополнительных). За ответы по кейсам получено не менее 30 баллов (50%), за отчет по проекту - не менее 10 баллов (50%), за собеседование – не менее 10 баллов. 	

3.9.1. Требования к кандидату

1. Опыт управления проектами не менее 4-х лет, в том числе, не менее 2-х лет управление проектами с 2-мя и более разными видами сложности (не обязательно два вида сложности в одном проекте одновременно, допустим опыт управления проектами с разными видами сложности в разных проектах). Наличие опыта подтверждается предоставлением «Анкеты об опыте» (по шаблону).




Кандидат может получить до 10 дополнительных баллов за демонстрацию опыта, превышающего минимально требуемого.

2. Действующий сертификат ПМ СТАНДАРТ уровня Руководитель проектов (СРП-3) или сертификаты других сертификационных программ из перечня признаваемых (IPMA Level A®, IPMA Level B®, IPMA Level C®, PMP®, PRINCE 2 Practitioner®). Предоставляется скан или копия действующего сертификата.

Кандидат может получить до 10 дополнительных баллов за демонстрацию достижений, превышающих минимально требуемые.




3.10. Комплексное сертификационное испытание СРП-2 + СРП-3. Процедура сертификации

Если кандидат не имеет действующий сертификат СРП-3 или действующий сертификат признаваемых сертификационных программ (см. выше), то он может пройти комплексное сертификационное испытание «СРП-2плюс». Комплексное сертификационное испытание включает в себя вопросы уровня СРП-2 и закрытые вопросы по сертификации уровня СРП-3.

 <p>Сертификация СРП-2 + СРП-3 ПМ СТАНДАРТ</p>	 <p>Время, отведенное на выполнение письменного сертификационного испытания: Если у кандидата есть базовый уровень до 5 часов (до 300 минут). Если у кандидата нет базового уровня уровень до 5 часов 40 мин (до 340 минут)</p>
<p>1. Отчет по проекту</p>	
<p>2. Письменное сертификационное испытание – 12 открытых вопросов</p>	
<p>3. Вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 51 вопросов, если у кандидата есть Базовый уровень ПМ СТАНДАРТ; • 81 вопросов, если у кандидата нет Базового уровня ПМ СТАНДАРТ. 	
<p>4. Собеседование с ассессорами</p>	
 <p>Кандидат считается успешно прошедшим сертификацию в случае, если общее число баллов не менее:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 101, если у кандидата есть Базовый уровень ПМ СТАНДАРТ. • 122, если у кандидата нет Базового уровня ПМ СТАНДАРТ. 	

3.11. Руководитель комплексных проектов (СРП-1 ПМ СТАНДАРТ). Процедура сертификации

Сертификация ПМ СТАНДАРТ уровень Руководитель комплексных проектов (СРП-1 ПМ СТАНДАРТ) подтверждает способность кандидата выстроить систему управления и успешно реализовать проект на основе лучших практик и с учетом специфических факторов сложности проектов.

 <p>Сертификация СРП-1 ПМ СТАНДАРТ</p>	 <p>Время, отведенное на выполнение письменного сертификационного испытания: до 4 часов (до 240 минут)</p>
<h3>1. Отчет по проекту</h3>	
<h3>2. Письменное сертификационное испытание</h3> <p>Второй этап предполагает 12 открытых вопросов, по три вопроса к каждой компетенции. Два вопроса к каждой компетенции задаются по кейсу (учебному или реальному).</p> <p>Кандидату будут заданы вопросы из шести компетенций.</p> <p>Обязательные компетенции</p> <ol style="list-style-type: none"> Ориентация на стратегию организации и управление выгодами ^{2 вопроса} Адаптация и встраивание в систему менеджмента организации ^{2 вопроса} Управление масштабным проектом ^{2 вопроса} Управление проектом в условиях высокой неопределенности требований к результатам ^{2 вопроса} Управление проектом в условиях высокой неопределенности технологий реализации ^{2 вопроса} Управление проектом в условиях критического влияния внешних факторов ^{2 вопроса} 	
<h3>3. Собеседование с ассессорами</h3>	
 <p>Максимальное количество баллов: 120 (100 основных и 20 дополнительных).</p> <p>Кандидат считается успешно прошедшим сертификацию в случае, если выполнены 2 условия:</p> <ul style="list-style-type: none"> общее число баллов за сертификационное испытание должно быть больше или равно 70 баллов (основных и дополнительных); за ответы по кейсам получено не менее 30 баллов (50%), за отчет по проекту - не менее 10 баллов (50%), за собеседование – не менее 10 баллов. 	

По итогам собеседования (в случае не полного соответствия знаний и / или опыта кандидата требованиям к СРП-1 ПМ СТАНДАРТ и соответствия требованиям к СРП-2 ПМ СТАНДАРТ), решением ассессоров кандидат может быть рекомендован на уровень Руководитель проектов




повышенной сложности (СРП-2 ПМ СТАНДАРТ) без сдачи дополнительных сертификационных испытаний.

3.11.1. Требования к кандидату

1. Опыт управления проектами не менее 5-ти лет, в том числе, не менее 3-х лет управление проектами с 3-мя и более видами сложности (в том числе не менее одного проекта с двумя видами сложности одновременно).
Кандидат может получить до 10 дополнительных баллов за демонстрацию опыта, превышающего минимально требуемого.
2. Действующий сертификат ПМ СТАНДАРТ уровня Руководитель проектов (СРП-3) или сертификаты других сертификационных программ из перечня признаваемых (IPMA Level A®, IPMA Level B®, IPMA Level C®, PMP®, PRINCE 2 Practitioner®). Предоставляется скан или копия действующего сертификата.
Кандидат может получить до 10 дополнительных баллов за демонстрацию достижений, превышающих минимально требуемые.




3.12. Комплексное сертификационное испытание СРП-1 + СРП-3. Процедура сертификации

Если кандидат не имеет действующий сертификат СРП-3 или действующий сертификат признаваемых сертификационных программ, то он может пройти комплексное сертификационное испытание «СРП-1 плюс». Комплексное сертификационное испытание включает в себя вопросы уровня СРП-1 и ответ на закрытые вопросы по сертификации уровня СРП-3.

 <p>Сертификация СРП-1 + СРП-3 ПМ СТАНДАРТ</p>	 <p>Время, отведенное на выполнение письменного сертификационного испытания: Если у кандидата есть базовый уровень до 5 часов (до 300 минут). Если у кандидата нет базового уровня уровень до 5 часов 40 мин (до 340 минут)</p>
<p>1. Отчет по проекту</p>	
<p>2. Письменное сертификационное испытание – 12 открытых вопросов</p>	
<p>3. Вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 51 вопросов, если у кандидата есть Базовый уровень ПМ СТАНДАРТ; • 81 вопросов, если у кандидата нет Базового уровня ПМ СТАНДАРТ (стоимость сертификационного испытания «СРП1-плюс» в этом случае не увеличивается). 	
<p>4. Собеседование с ассессорами</p>	
	<p>Кандидат считается успешно прошедшим сертификацию в случае, если общее число баллов не менее:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 101, если у кандидата есть Базовый уровень ПМ СТАНДАРТ; • 122, если у кандидата нет Базового уровня ПМ СТАНДАРТ.

3.13. Упрощенное сертификационное испытание СРП-1, при наличии уровня СРП-2. Процедура сертификации

В случае, если кандидат имеет действующий сертификат СРП-2 ПМ СТАНДАРТ, то письменное сертификационное испытание проводится только по двум компетенциям -, по тем, которые не вошли в сертификационное испытание СРП-2. Таким образом, кандидат отвечает на 6 вопросов (по 3 вопроса по каждой из 2-х компетенций).

 Сертификация СРП-1 ПМ СТАНДАРТ при наличии СРП-2	 Время, отведенное на выполнение сертификационного испытания: до 2 часов (до 120 минут)
1. Отчет по проекту	
2. Письменное сертификационное испытание – 6 открытых вопросов	
3. Собеседование с ассессорами	
 Максимальное количество баллов: 70	Кандидат считается успешно прошедшим сертификацию в случае, если общее число баллов за сертификационное испытание больше или равно 49.

3.14. Куратор проектов

Сертификация ПМ СТАНДАРТ Куратор проекта подтверждает способность кандидата обеспечить условия успешной реализации проекта и интеграции проекта и его результатов в деятельность организации.

Сертификация кандидата на уровень ПМ СТАНДАРТ Куратор проекта возможна по одному из двух сценариев:

1. Сертификация после прохождения обучения по аккредитованной учебной программе (основной сценарий);
2. Сертификация посредством прохождения сертификационного испытания (без обучения).

Рекомендуемые требования к кандидату на прохождение сертификации ПМ СТАНДАРТ Куратор проекта:

Кандидат должен иметь опыт выполнения роли куратор/заказчик проекта не менее 2 лет в течение последних 5 лет,

ИЛИ




Опыт управления проектами не менее 3 лет, в течение последних 5-и лет,

ИЛИ

Опыт руководящих должностей не менее 3 лет.

3.14.1. Сертификация после прохождения обучения

Сертификация состоит из трех этапов:

	<p>Сертификация КУРАТОР ПРОЕКТОВ</p>		<p>Время, отведенное на выполнение интервью: до 60 минут</p>
<p>1. Заполнение анкеты и подготовка кандидатом презентации</p> <p>Кандидату необходимо заполнить предложенную анкету и самостоятельно подготовить презентацию об опыте реализации одного проекта (в качестве куратора проекта) по предложенному шаблону.</p>			
<p>2. Прохождение учебного тренинга в групповом формате.</p> <p>Кандидату необходимо пройти сертификационный тренинг в групповом формате с аккредитованным тренером. Длительность тренинга – не менее 8 ак. часов. При прохождении тренинга учитывается активность кандидата в ходе учебного процесса и решения учебных заданий.</p>			
<p>3. Сертификационное интервью</p> <p>Кандидату необходимо пройти сертификационное интервью с участием не менее 2-х ассессоров. Длительность интервью – 45-60 минут. В ходе интервью кандидату будут заданы вопросы по представленной им презентации и компетенциям куратора проекта согласно настоящей модели компетенций.</p>			
<p> Максимальное количество баллов: 65 (45 основных и 20 дополнительных).</p> <p>Кандидат считается успешно прошедшим сертификацию в случае, если выполнены 2 условия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • общее число баллов за сертификационное испытание должно быть больше или равно 32 баллов (основных и дополнительных); • за презентацию по проекту набрано - не менее 10 баллов (>50%), за собеседование – не менее 10 баллов (>50%). 			

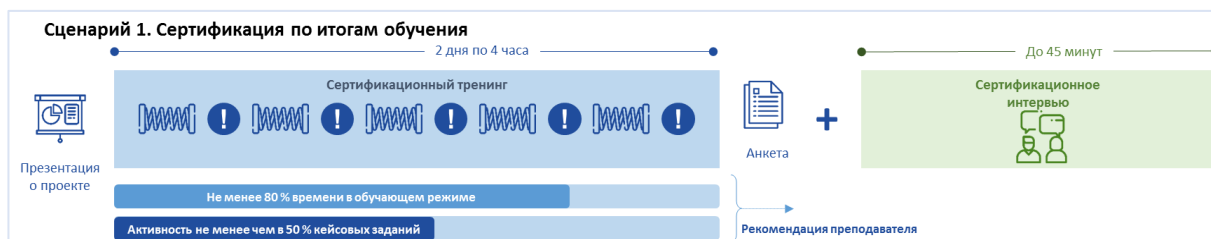


Рисунок 6.Схема сертификации после прохождения обучения

3.14.2. Сертификация посредством прохождения сертификационного испытания

Сертификация состоит из трех этапов:

	Сертификация КУРАТОР ПРОЕКТОВ		Время, отведенное на выполнение интервью: до 60 минут
1. Заполнение анкеты и подготовка кандидатом презентации			
Кандидату необходимо заполнить предложенную анкету и самостоятельно подготовить презентацию об опыте реализации одного проекта (в качестве куратора проекта) по предложенному шаблону. По итогам оценки анкеты и презентации кандидату может быть отказано в прохождении сертификации по данному сценарию.			
2. Решение кейсов			
Кандидату необходимо решить предложенные сертификационные кейсы, связанные с отдельными компетенциями настоящей модели компетенций.			
3. Сертификационное интервью			
Кандидату необходимо пройти сертификационное интервью с участием не менее 2-х ассессоров. Длительность интервью – до 60 минут. В ходе интервью кандидату будут заданы вопросы по представленной им презентации и компетенциям куратора проекта согласно настоящей модели компетенций.			
Сертификационное интервью может быть объединено с решением кейсов. В таком случае общая длительность интервью составит до 120 минут. Кандидат должен будет решить предложенные кейсы перед ассессорами, после чего кандидату будут заданы вопросы по представленной им презентации и компетенциям куратора проекта согласно настоящей модели компетенций.			
	Максимальное количество баллов: 90 (70 основных и 20 дополнительных).		
Кандидат считается успешно прошедшим сертификацию в случае, если выполнены 2 условия:			
<ul style="list-style-type: none"> • общее число баллов за сертификационное испытание должно быть больше или равно 49 баллов (основных и дополнительных); • за ответы по кейсам получено не менее 13 баллов (50%), за презентацию по проекту - не менее 10 баллов (50%), за собеседование – не менее 10 баллов (50%). 			

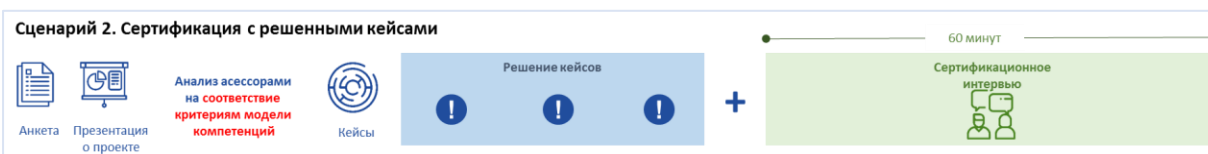


Рисунок 7. Схема сертификации посредством прохождения сертификационного испытания

4. МОДЕЛЬ ЗНАНИЙ УРОВНЯ ПМ СТАНДАРТ БАЗОВЫЙ

№ п/п	Наименование областей знаний и тем модели ПМ СТАНДАРТ БАЗОВЫЙ	Соответствие стандартам по управлению проектами (номер стандарта и раздел)
1	Введение в проектную деятельность	-
1.1	Проекты в организации	ISO 21500 (3.1.; 3.3.; 3.4.; 3.5.; 3.6.; 3.7.)
1.1.1	Проектный менеджмент: базовые термины, характеристика и классификация проектов	ISO 21500 (3.1.; 3.3.)
1.1.2	Проекты и операционная деятельность	ISO 21500 (3.5.; 3.6.; 3.7.)
1.1.3	Стратегия организации и проекты	ISO 21500 (3.4.)
1.1.4	Внешняя среда проекта, окружение проекта	ISO 21500 (3.5.)
1.1.5	Проектные ограничения	ISO 21500 (3.11.)
1.2	Объекты управления в проектной деятельности	ISO 21500 (3.2.; 3.5.; 3.10; 3.11.); ГОСТ 54869 (3); ГОСТ 54871 (3); ГОСТ 54870 (3)
1.2.1	Компоненты проектной деятельности (проект, программа, портфель)	ISO 21500 (3.2.; 3.5.); ГОСТ 54869 (3); ГОСТ 54871 (3); ГОСТ 54870 (3)
1.2.2	Жизненный цикл проекта и жизненный цикл продукта	ISO 21500 (3.10.)
1.3	Субъекты управления в проектной деятельности	ISO 21500 (3.8.; 3.9.); ГОСТ 54869 (4)
1.3.1	Заинтересованные лица и организационная структура проекта	ISO 21500 (3.8.); ГОСТ 54869 (4)
1.3.2	Компетенция персонала проекта	ISO 21500 (3.9.)
1.3.3	Взаимосвязь основных субъектов и объектов в проектной деятельности	ГОСТ 54869 – 2011, п. 4, приложение А
1.4	Построение системы управления проектной деятельностью и её развитие	ISO 21500 (3.6; 3.12)
1.4.1	Руководство (корпоративное управление) проектами	ISO 21500 (3.6.)
1.4.2	Функции руководства и менеджмента проектной деятельности	-
1.4.3	Взаимосвязь процессов и ключевых понятий проектного менеджмента	ISO 21500 (3.12)

№ п/п	Наименование областей знаний и тем модели ПМ СТАНДАРТ БАЗОВЫЙ	Соответствие стандартам по управлению проектами (номер стандарта и раздел)
1.4.4	Информационная система управления проектной деятельностью	-
2	Терминология и концепции управления проектом	-
2.1	Процессный подход к управлению проектом	ISO 21500 (4.1.)
2.1.1	Суть процессов проектного менеджмента	ISO 21500 (4.1.)
2.1.2	Взаимодействие между управленческими группами процессов	ISO 21500 (4.2.2.7)
2.1.3	Варианты применения процессов проектного управления	ISO 21500 (4.1.)
2.1.4	Адаптация состава применяемых процессов проектного менеджмента	ISO 21500 (4.1.)
2.2	Управленческие и предметные группы процессов	ISO 21500 (4.2;4.3.); ГОСТ 54869
2.2.1	Группы процессов инициирования	ISO 21500 (4.2.2.2.; 4.3.2.; 4.3.9.; 4.3.15.; A1.); ГОСТ 54869 (5.2.)
2.2.2	Группы процессов планирования	ISO 21500 (4.2.2.3.; 4.3.3.; 4.3.11.; 4.3.12.; 4.3.13.; 4.3.16.; 4.3.17.; 4.3.21.; 4.3.22.; 4.3.23.; 4.3.25.; 4.3.26.; 4.3.28.; 4.3.29.; 4.3.32.; 4.3.35.; 4.3.38.; A2.); ГОСТ 54869 (5.3.1.; 5.3.2.; 5.3.3.; 5.3.4.; 5.3.5.; 5.3.6.; 5.3.7.; 5.3.8.)
2.2.3	Группы процессов исполнения	ISO 21500 (4.2.2.4.; 4.3.4.; 4.3.10.; 4.3.18.; 4.3.30; 4.3.33.; 4.3.36.; 4.3.39.; A3.); ГОСТ 54869 (5.4.)
2.2.4	Группы процессов контроля	ISO 21500 (4.2.2.5.; 4.3.5.; 4.3.6.; 4.3.14.; 4.3.19.; 4.3.20.; 4.3.24.; 4.3.27.; 4.3.31.; 4.3.34.; 4.3.37.; 4.3.40.); ГОСТ 54869 (5.5.)
2.2.5	Группы процессов завершения	ISO 21500 (4.2.2.6.; 4.3.7.; 4.3.8.); ГОСТ 54869 (5.6.)
2.2.6	Взаимодействие между группами процессов	ISO 21500 (4.2.2.7).
2.2.7	Предметные группы процессов в различных стандартах	ISO 21500 (4.2.1.), ГОСТ Р 54869 – 2011, п. 5.1.
2.2.8	Процессы предметной группы Интеграция	ISO 21500 (4.2.3.2; 4.3.2.; 4.3.3.; 4.3.4; 4.3.5; 4.3.6; 4.3.7; 4.3.8.)
2.2.9	Процессы предметной группы Содержание	ISO 21500 (4.2.3.4; 4.3.11.; 4.3.12; 4.3.13; 4.3.14.)

№ п/п	Наименование областей знаний и тем модели ПМ СТАНДАРТ БАЗОВЫЙ	Соответствие стандартам по управлению проектами (номер стандарта и раздел)
2.2.10	Процессы предметной группы Сроки	ISO 21500 (4.2.3.6; 4.3.21; 4.3.22; 4.3.23; 4.3.24.)
2.2.11	Процессы предметной группы Стоимость	ISO 21500 (4.2.3.7; 4.3.25; 4.3.26; 4.3.27.)
2.2.12	Процессы предметной группы Ресурсы	ISO 21500 (4.2.3.5; 4.3.15; 4.3.16; 4.3.17; 4.3.18; 4.3.19; 4.3.20.)
2.2.13	Процессы предметной группы Заинтересованные стороны	ISO 21500 (4.2.3.3; 4.3.9.; 4.3.10.)
2.2.14	Процессы предметной группы Риски	ISO 21500 (4.2.3.8; 4.3.28; 4.3.29; 4.3.30; 4.3.31.)
2.2.15	Процессы предметной группы Качество	ISO 21500 (4.2.3.9; 4.3.32; 4.3.33; 4.3.34.)
2.2.16	Процессы предметной группы Закупки	ISO 21500 (4.2.3.10; 4.3.35; 4.3.36; 4.3.37.)
2.2.17	Процессы предметной группы Коммуникации	ISO 21500 (4.2.3.11; 4.3.38; 4.3.39; 4.3.40.)
3	Терминология и концепции управления программой проектов	-
3.1	Программа как объект управления	ГОСТ 54871 (3); ISO 21500 (3.5.3.3.)
3.1.1	Определение программы: цели реализации и особенности управления	ГОСТ 54871 (3); ISO 21500 (3.5.3.3.)
3.2	Организационная структура управления программой	ГОСТ 54871 (4)
3.2.1	Организационная структура программы	ГОСТ 54871 (4)
3.2.2	Пример ролевой структуры программы	-
3.2.3	Основные понятия менеджмента программы и их взаимосвязь	ГОСТ 54871, Приложение А
3.3	Процессы управления программой	ГОСТ 54871 (5)
3.3.1	Управление программой	ГОСТ 54871 (5.1.)
3.3.2	Процесс инициации программы	ГОСТ 54871 (5.2.)
3.3.3	Процессы планирования программы	ГОСТ 54871 (5.3.)
3.3.4	Процесс обеспечения исполнения программы	ГОСТ 54871 (5.4.)
3.3.5	Процесс запуска проекта программы	ГОСТ 54871 (5.5.)

№ п/п	Наименование областей знаний и тем модели ПМ СТАНДАРТ БАЗОВЫЙ	Соответствие стандартам по управлению проектами (номер стандарта и раздел)
3.3.6	Процесс контроля выполнения программы и управления изменениями программы	ГОСТ 54871 (5.6.)
3.3.7	Процесс приемки результатов проектов и организация использования промежуточных выгод программы	ГОСТ 54871 (5.7.)
3.3.8	Процесс закрытия проекта программы	ГОСТ 54871 (5.8.)
3.3.9	Процесс завершения программы	ГОСТ 54871 (5.9.)
3.3.10	Требования к управлению документами программы	ГОСТ 54871 (6)
4	Терминология и концепции управления портфелем проектов	
4.1	Портфель проектов как объект управления	ГОСТ 54870 (3); ISO 21500 (3.5.3.2.)
4.1.1	Определение портфеля: компоненты и характеристики	ГОСТ 54870 (3.8.), ISO 21500 (3.5.3.2.)
4.2	Организационная структура управления портфелем проектов	ГОСТ 54870 (4)
4.2.1	Организационная структура портфеля	ГОСТ 54870 (4)
4.2.2	Пример ролевой структуры портфеля	-
4.2.3	Высокоуровневые понятия менеджмента портфеля проектов и их взаимосвязь	ГОСТ 54870, Приложение А
4.3	Процессы управления портфелем	ГОСТ 54870 (5)
4.3.1	Совокупность процессов управления портфелем	ГОСТ 54870 (5.1)
4.3.2	Группа процессов обеспечения управления портфелем	ГОСТ 54870 (5.2.)
4.3.3	Группа процессов формирования портфеля проектов	ГОСТ 54870 (5.3.)
4.3.4	Группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов	ГОСТ 54870 (5.4.)
4.3.5	Требования к документации по управлению портфелем проектов	ГОСТ 54870 (6)

5. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ МОДЕЛИ ПМ СТАНДАРТ

5.1. Основные технические компетенции по управлению проектом

Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ включает 10 технических компетенций по управлению проектом, которые соответствуют предметным областям управления стандарта ГОСТ ИСО 21500:

Управление интеграцией проекта.

Управление заинтересованными сторонами проекта.

Управление содержанием проекта.

Управление ресурсами проекта.

Управление сроками проекта.

Управление затратами проекта.

Управление рисками проекта.

Управление качеством проекта.

Управление коммуникациями проекта.

Управление поставками проекта.

5.1.1. Управление интеграцией проекта

Компетенция «Управление интеграцией проекта» определяет способность руководителя проекта выявлять, определять, согласовывать, координировать, контролировать информацию и различные процессы управления проектом.

Элементы
компетенции

- Разработка устава проекта.
- Разработка плана проекта.
- Управление деятельностью проекта.
- Контроль деятельности проекта.
- Контроль изменений.
- Завершение проекта (или фазы).
- Сохранение накопленного опыта.

Элемент компетенции	Индикатор оценки
Разработка Устава проекта	Знает назначение и содержание основных разделов Устава проекта
	Способен разработать и согласовать с заинтересованными сторонами устав для проекта ограниченной сложности
	Способен проанализировать и понять требования устава проекта, выявить противоречия и недостатки в уставе проекта
Разработка планов проекта	Знает назначение и содержание Плана управления проектом
	Понимает подходы/ограничения, определяющую необходимую и достаточную степень детализации планов проекта с учетом его продолжительности, состава фаз жизненного цикла, других факторов сложности
	Способен разработать План управления проектом ограниченной сложности и согласовать его с заинтересованными сторонами проекта
Управление деятельностью проекта	Способен проанализировать план управления проектом ограниченной сложности, выявить недостатки и противоречия
	Знает способы управления и координации работ проекта через различные формы выдачи заданий и учета выполненных работ, проведение экспертных оценок, использование информационных систем управления проектами, организацию эффективных совещаний
	Знает шаги процесса управления изменениями: выявление, формализация, классификация, оценка влияния, принятие и отклонение, осуществление и проверка соответствия
	Способен для проекта ограниченной сложности управлять ходом работ, выполнять оценку и контроль выполнения планов проекта и одобренных изменений
Контроль деятельности проекта	Способен обеспечить эффективное взаимодействие с функциональными службами организации, необходимое для реализации проекта ограниченной сложности
	Знает основные методы мониторинга и контроля работ проекта: отчеты о состоянии проекта, информационные системы управления проектами, совещания
	Способен обеспечить сбор и фиксацию данных о ходе выполнения работ проекта, ведение Журнала открытых вопросов
Контроль изменений	Способен обеспечить формирование сводных аналитических отчетов, отчетов о статусе проекта на основании первичных данных, формирование необходимых запросов на изменение проекта и доведение информации о состоянии проектов до заинтересованных сторон
	Знает методы интегрированного контроля изменений: виды и области изменений, анализ взаимовлияний, уровни принятия решений при управлении изменениями
	Знает условия и порядок эскалации проблем до вышестоящего Руководства
	Способен обеспечить рассмотрение запросов на изменения и принятие управленческих решений, реализацию одобренных изменений (доведение информации, согласованное изменение планов), документирование изменений в проекте
	Способен обеспечить своевременную эскалацию проблем до вышестоящего Руководства, инициирование изменений

Элемент компетенции	Индикатор оценки
Завершение проекта (или фазы)	Знает процедуры сдачи-приемки результатов проекта (фазы проекта), предоставления соответствующих отчетов, закрытия контрактов, архивирования документов
	Знает методы подтверждения результатов проекта (фазы проекта): экспертные оценки, аналитические методы
	Способен обеспечить передачу заказчику результатов проекта и провести необходимое документарное оформление (процедуры закрытия контрактов, отчетности, архивирования)
	Способен обеспечить проверку выполнения всех работ и завершения всех процессов проекта
Сохранение накопленного опыта	Знает методы и процедуры подготовки отчетности по результатам проекта (исполнительная документация, архив)
	Понимает подходы к формированию отчета об извлеченных уроках, возможные элементы отражаемого в отчете опыта
	Анализ отчетов о ходе выполнения работ, документации по контрактам, актов приемки передачи выполненных работ и оказанных услуг
	Способен сформировать и зафиксировать извлеченные уроки по итогам реализации проекта

5.1.2. Управление содержанием проекта

Компетенция «Управление содержанием проекта» определяет способность руководителя проекта определять, планировать, обеспечивать и контролировать выполнение только тех работ и результатов, которые необходимы для успешного выполнения проекта.



- Определение содержания
- Определение структурной декомпозиции работ
- Определение работ/операций
- Управление содержанием проекта

Элементы компетенций	Индикатор оценки
Определение содержания	Знает подходы к разработке иерархической структуры продукта проекта (ИСП, PBS)
	Способен определить требования к продукту и элементам продукта (результатам) проекта ограниченной сложности с учетом ограничений
	Способен разработать иерархическую структуру продукта проекта (ИСП, PBS)

Элементы компетенций	Индикатор оценки
Определение структурной декомпозиции работ	Знает основные методы построения структурной декомпозиции работ (СДР)
	Понимает логику жизненного цикла проектов и взаимосвязи между фазами проектов
	Способен разработать структурную декомпозицию работ (СДР) проекта ограниченной сложности
	Способен определить основные фазы (этапы) проекта, построить жизненный цикл проекта ограниченной сложности
Определение работ/операций	Понимает подходы/ограничения к определению "глубины" (количества уровней) декомпозиции и длительности работ/операций
	Понимает подходы к определению требований/критериев завершения работ/операций
	Способен разработать перечень работ/операций проекта ограниченной сложности и обеспечить распределение ответственности между участниками проекта
	Способен определить критерии завершения выполнения работ/операций
Управление содержанием проекта	Знает методы контроля соблюдения требований к содержанию проекта (состава и объема работ)
	Знает методы контроля выполнения требований к результатам и продукту проекта
	Способен выявить и проанализировать отклонения от базового плана по содержанию проекта (объему работ), ликвидировать выявленные
	Способен сформировать отчет о выполнении требований к содержанию, результатам и продукту проекта, релевантный потребностям получателя

5.1.3. Управление сроками проекта

Компетенция «Управления сроками проекта» определяет способность руководителя проекта разрабатывать и согласовывать расписание (календарный план) проекта, обеспечивать и контролировать его выполнение и своевременное завершение работ и проекта в целом.



- Определение последовательности работ
- Оценка длительности работ
- Разработка расписания
- Контроль расписания

Элементы компетенций	Индикатор оценки
Определение последовательности работ	Знает и понимает виды связей между работами методы построения сетевых диаграмм, различные виды диаграмм.
	Способен определять зависимости между работами с учетом технологии их выполнения. Способен разработать сетевую диаграмму и проверить ее корректность.
Оценка длительности работ	Знает и понимает основные методы оценки длительности операций: экспертные оценки, оценки по аналогам, параметрические оценки, оценка по трем точкам.
	Способен оценить длительность операций проекта на основе экспертных оценок, оценок по аналогам, параметрической оценки и оценки по трем точкам с учетом доступности ресурсов и их производительности.
Разработка расписания	Знает и понимает методы формирования и оптимизации расписания: планирование от начала и от конца, метод критического пути (ранние и поздние сроки, резервы).
	Знает и понимает факторы, оказывающие влияние на сроки выполнения работ (ограничения по ресурсам, внешние ограничения, риски)
	Способен разработать расписание простого проекта (с учётом длительности работ и взаимосвязей между работами, ресурсов, различных внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на расписание)
	Способен согласовать сроки выполнения работ с исполнителями, обеспечить согласование и утверждение базового расписания.
Контроль расписания	Знает принципы формирования отчетности по срокам выполнения проекта для различных уровней контроля и заинтересованных сторон
	Знает и понимает методы анализа исполнения расписания: анализ прогресса по критическому пути, анализ тенденций, прогнозирование расписания
	Способен сформировать отчет о состоянии выполнения работ проекта ограниченной сложности по срокам с учетом уровней контроля
	Способен выявить и проанализировать отклонения от базового плана по срокам реализации проекта, ликвидировать отклонения или предложить необходимые изменения для ликвидации последствий

5.1.4. Управление затратами проекта

Компетенция «Управление затратами проекта» определяет способность руководителя проекта оценивать затраты и разрабатывать бюджет проекта, контролировать затраты и финансирование проекта.



- Оценка затрат
- Разработка бюджета
- Контроль затрат

Элементы компетенций	Индикатор оценки
Оценка затрат	Знает методы оценки стоимости работ: экспертные оценки, оценки по аналогам, параметрические оценки, оценка "снизу вверх"
	Способен провести стоимостную оценку работ проекта ограниченной сложности
Разработка бюджета	Знает основные понятия и методы формирования бюджета проекта: агрегирование затрат, резервы, лимиты финансирования, распределение затрат во времени.
	Способен разработать бюджет для проекта ограниченной сложности.
Контроль затрат	Знает и понимает показатели выполнения проекта по стоимости, методы сбора и анализа стоимостных показателей проекта.
	Способен организовать регулярный мониторинг затрат в проекте: выявление и анализ отклонений от базового плана по стоимости проекта; выработку регулирующих действий и формирование запросов на изменения;

5.1.5. Управление рисками проекта

Компетенция «Управление рисками проекта» определяет способность руководителя проекта идентифицировать, оценивать и управлять угрозами и возможностями.



- Определение рисков
- Оценка рисков
- Реагирование на риски
- Контроль рисков

Элементы компетенций	Индикатор оценки
Определение рисков	Знает основные характеристики риска (угрозы): рисковое событие, вероятность, влияние, степень угрозы, источники возникновения и причины рисков, классификация рисков
	Знает методы, инструменты и техники идентификации рисков (анализ документации, контрольные списки, привлечение экспертов), назначение и структуру реестра рисков.

Элементы компетенций	Индикатор оценки
	Способен определить возможные источники возникновения и причины рисков проекта, идентифицировать сформулировать риски проекта ограниченной сложности.
	Способен разработать реестр рисков
Оценка рисков	Знает методы оценки рисков: качественные оценки вероятности и воздействия, ранжирование рисков по степени угрозы.
	Способен провести анализ рисков, определение приоритетов и классификацию рисков
Реагирование на риски	Знает стратегии реагирования на риски: уклонение, снижение, передача, принятие
	Способен выбрать оптимальные стратегии и разработать план реагирования на риски проекта
Контроль рисков	Знает метод контроля рисков: по триггерам (признакам наступления) рисков.
	Понимает подходы к определению правил эскалации решений по рискам, проблемам и изменениям
	Способен обеспечить ведение реестра рисков и планов реагирования на риски, мониторинг выявленных рисков
	Способен обеспечить эскалацию рисков, проблем и изменений на уровень вышестоящего руководства при невозможности выполнить антирисковые мероприятия, решить проблемы или реализовать изменения
	Способен формировать запросы на изменение для корректировки планов, ресурсов, бюджета проекта в целях компенсации рисков или проблем

5.1.6. Управление качеством проекта

Компетенция «Управление качеством проекта» определяет способность руководителя проекта планировать, обеспечивать и контролировать качество.



- Планирование качества
- Обеспечение качества
- Контроль качества

Элементы компетенций	Индикатор оценки
Планирование качества	Знает назначение и содержание Плана управления качеством проекта
	Знает и понимает цикл PDCA (цикл Деминга)

Элементы компетенций	Индикатор оценки
	Способен разработать План управления качеством для проекта ограниченной сложности
	Способен определить стандарты качества для проекта и продукта и обеспечить документирование того, каким образом будет проверяться соответствие проекта или продукта установленным стандартам
Обеспечение качества	Знает методы, инструменты, способы и техники обеспечения качества
	Способен обеспечивать качество в соответствии с планом управления качеством в проекте, при необходимости - формировать запросы на изменения в целях обеспечения качества
Контроль качества	Знает методы контроля качества в проекте
	Знает методы определения соответствия продукта проекта документированным стандартам: выборочный контроль, инспекция
	Способен формировать отчеты для оценки исполнения качества в проекте
	Способен организовать проведение технических и контрольных инспекций и экспертиз проекта

5.1.7. Управление заинтересованными сторонами проекта

Компетенция «Управление заинтересованными сторонами проекта» определяет способность руководителя проекта выявлять все заинтересованные стороны проекта и взаимодействовать с ними, в том числе с куратором, заказчиком и другими.



- Определение заинтересованных сторон
- Управление заинтересованными сторонами

Элементы компетенций	Индикатор оценки
Определение заинтересованных сторон	Знает и понимает содержание анализа ключевых заинтересованных сторон проекта (заказчика, куратора, потребителей): интересы, вовлеченность, влияние, заинтересованных сторон
	Способен составить реестр заинтересованных сторон, определить интересы, вовлеченность, степень влияния ключевых заинтересованных сторон
	Знает методы взаимодействия и коммуникаций с заинтересованными сторонами проекта

Элементы компетенций	Индикатор оценки
Управление заинтересованными сторонами	Способен обеспечить заинтересованные стороны информацией о проекте, организовать взаимодействие, поддерживать вовлеченность
	Способен организовать мониторинг взаимодействия с заинтересованными сторонами

5.1.8. Управление коммуникациями проекта

Компетенция «Управление коммуникациями проекта» определяет способность руководителя проекта планировать и управлять коммуникациями и распространением информации, относящейся к проекту.



- Планирование коммуникаций.
- Распространение информации.
- Управление коммуникациями.

Элементы компетенций	Индикатор оценки
Планирование коммуникаций	Знает структуру и содержание плана управления коммуникациями, шаги построения плана управления коммуникациями.
	Знает методы определения требований к коммуникациям.
	Способен обеспечить определение и документирование информационных потребностей заинтересованных сторон проекта (куратор, заказчик, пользователи, подрядчики и др. участники проекта), составить план управления коммуникациями.
Распространение информации	Способен согласовать с заинтересованными сторонами способ связи, содержание и периодичности отчетов по проекту.
	Знает основные методы коммуникаций: интерактивные методы, информирование без запроса, информирование по запросу (включая незапланированные запросы).
	Знает принципы формирования сводной отчетности о ходе реализации проекта
	Способен обеспечить участников проекта, заинтересованные стороны должной информацией (доступность информации, своевременное

Элементы компетенций	Индикатор оценки
	реагирование на информационные запросы, в том числе незапланированные)
	Способен сформировать сводную отчетность о ходе реализации проекта
Управление коммуникациями	Знает основы управления информационными потоками: каналы коммуникаций, управление документацией на бумажных носителях, электронные коммуникации
	Способен обеспечить контроль функционирования системы коммуникаций, выявление сбоев и нарушений при обеспечении участников проекта необходимой информацией, сформировать отчетность о выполнении плана коммуникаций.

5.1.9. Управление поставками проекта

Компетенция «Управление поставками проекта» определяет способность руководителя проекта планировать снабжение, приобретение и получение необходимых для завершения проекта продуктов, услуг или результатов, а также выстраивать и управлять взаимоотношениями с поставщиками.



- Планирование поставок.
- Отбор поставщиков.
- Администрирование поставок.

Элемент компетенций	Индикатор оценки
Планирование поставок	Знает назначение и содержание Плана управления поставками проекта
	Знает подходы к определению требований к закупаемым продуктам и услугам
	Знает подходы к поиску и подбору поставщиков для проекта
	Знает категории договоров (фиксированная цена, возмещение затрат, "время и материалы"), основные понятия и условия договора в соответствии с законодательством РФ.
	Способен разработать План управления поставками для проекта ограниченной сложности
	Способен определить перечень и требования к закупаемым продуктам и услугам для проекта ограниченной сложности
	Способен определить перечень возможных поставщиков для проекта ограниченной сложности.

Элемент компетенций	Индикатор оценки
Отбор поставщиков	Способен определить подходящую категорию договора и согласовать его условия
	Знает стандартные подходы к формированию конкурсной документации
	Знает стандартные подходы к сбору заявок и ценовых предложений
	Знает порядок выбора поставщиков, проведения переговоров, согласования и заключения договора
	Способен разработать или организовать подготовку требований (технических заданий, функциональных требований, спецификаций) подрядчикам, поставщикам, исполнителям проекта
	Обеспечение поступления информации от поставщиков для сравнительной оценки предложений и заявленных требований.
Администрирование поставок	Способен организовать выбор поставщиков, согласование и заключение договоров.
	Знает методы контроля и анализа исполнения закупок: контроль сроков поставок, контроль требований поставок.
	Знает порядок оформления исполнения договорных обязательств и расчетов.
	Знает правила администрирования претензий и способы обеспечения исполнения договорных обязательств
	Способен обеспечить контроль выполнения графиков поставок и выполнения работ подрядчиками.
	Способен организовать формальное закрытие договорных обязательств и проведение расчетов в соответствии с законодательством.
Способен обеспечить исполнение обязательств поставщиками и подрядчиками в соответствии с законодательством.	

5.1.10. Управление ресурсами проекта

Компетенция «Управление ресурсами проекта» определяет способность руководителя проекта обеспечить проект человеческими, материальными, инфраструктурными и иными ресурсами достаточными для достижения поставленных целей.



- Формирование команды проекта.
- Оценка ресурсов проекта.
- Определение организационной структуры проекта.
- Развитие команды проекта.
- Управление ресурсами проекта (контроль доступности необходимых ресурсов).
- Управление командой проекта.

Элемент компетенций	Индикатор оценки
Формирование команды проекта	Знает понятия ответственность, полномочия, мотивация.
	Знает методы подбора персонала и формирования команды
	Способен определить и согласовать ответственность и полномочия для РП и основных позиций в команде управления проектом, выстроить взаимодействие с Куратором проекта
	Способен сформировать команду для проекта ограниченной сложности на основе анализа. потребности и возможности привлечения специалистов
Оценка ресурсов проекта	Знает методы оценки потребностей работ в ресурсах: нормативные оценки, оценка «сверху-вниз» и «снизу-вверх», оценка по аналогам
	Знает подходы к планированию обеспечения ресурсами: критические ресурсы, ресурсные календари.
	Способен определить потребности в ресурсах для работ проекта
	Способен оценить доступность ресурсов для выполнения работ, обеспечить определение и выравнивание загрузки персонала в проекте.
Определение организационной структуры проекта	Знает и понимает методы и инструменты распределения ответственности в проекте: ответственность и полномочия в команде проекта, матрицы ответственности, требования к компетентности.
	Способен разработать организационную структуру проекта ограниченной сложности, матрицу ответственности, описание основных ролей.
Развитие команды проекта	Знает методы оценки и развития компетентности персонала.
	Способен оценить работу персонала в проекте и выявить основные причины отклонений, связанные с несоответствием компетентности персонала потребностям проекта или недостаточной мотивацией.
Управление ресурсами проекта (контроль доступности необходимых ресурсов)	Способен определить, инициировать и осуществить необходимые изменения в команде проекта (организация обучения, привлечение дополнительного персонала, повышение мотивации)
	Знает и понимает показатели управления ресурсами в проекте: потребность в ресурсах, доступность ресурсов, перегрузка ресурсов.
Управление ресурсами проекта (контроль доступности необходимых ресурсов)	Способен организовать контроль доступности необходимых в проекте ресурсов, выявить недостаток и перегрузку, обеспечить проект ресурсами с учетом приоритетности решения задач проекта и оптимальности загрузки ресурсов.
	Знает основы межличностного и группового взаимодействия, основы управления конфликтами.

Элемент компетенций	Индикатор оценки
Управление командой проекта	Способен обеспечить обратную связь от команды проекта, эффективное взаимодействие в команде, оценить эффективность работы персонала.

5.2. Компетенции управления проектами повышенной сложности

Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ включает 4 технические компетенции по управлению проектом повышенной сложности:

Управление масштабными проектами.

Управление в условиях неопределенности целей и требований.

Управление проектами в условиях неопределенности технологий.

Управление проектами в условиях существенного влияния внешних факторов.

5.2.1. Управление масштабными проектами

Компетенция «Управление масштабными проектами» определяет способность руководителя проекта управлять проектом значительного масштаба.

Масштабный проект – это проект, который по нескольким своим характеристикам (длительности, бюджету, объему и т.д.) превосходит средний уровень. Для масштабного проекта можно выделить пять основных факторов сложности:

- Большая длительность проекта.
- Количество организаций, участвующих в реализации проекта.
- Бюджет и объем контрактования.
- Количество объектов управления и большой объем работ

На основании указанных выше факторов формируются элементы компетенции:



- Управление проектом с большой длительностью.
- Управление проектом с большим количеством вовлеченных организаций.
- Управление проектом с большим бюджетом и объемом контрактования.
- Управление проектом с большим количеством объектов управления и объемом работ.
- Управление проектом с большим количеством областей профессиональных компетенций.

Элемент компетенции	Индикатор оценки
Управление проектом с большой длительностью	<p>Способен организовать регулярную работу по управлению вовлечением и ожиданиями ключевых заинтересованных сторон.</p> <p>Способен создать и поддерживать команду, нацеленную на долговременную продуктивную работу.</p> <p>Способен выстроить систему управления, меняющуюся в соответствии с жизненным циклом проекта, включающую точки принятия ключевых решений.</p> <p>Способен выстроить систему управления знаниями в проекте, включающую долговременное и безопасное хранение документов и материалов проекта.</p>
Управление проектом с большим количеством вовлеченных организаций	<p>Способен организовать с вовлеченными организациями обмен информацией, необходимой для планирования и исполнения проекта.</p> <p>Способен организовать согласование решений и проектных документов во всех вовлеченных организациях.</p> <p>Способен выстроить систему проектной мотивации, затрагивающую ключевых участников проекта во всех вовлеченных организациях.</p> <p>Способен организовать разрешение конфликтных ситуаций с учетом большого количества вовлеченных организаций.</p>
Управление проектом с большим бюджетом и объемом контрактования	<p>Способен выстроить механизмы взаимодействия со службами, обеспечивающими заключение и сопровождения контрактов.</p> <p>Способен правильно формировать стратегию контрактования и выбирать виды контрактов с учетом особенностей задачи, родительской организации и подрядчиков.</p> <p>Способен выстроить партнерские отношения с подрядчиками и обеспечить их горизонтальное взаимодействие.</p> <p>Способен правильно оценить риски бюджетирования и контрактования, выстроить эффективную работу с данными рисками.</p>
Управление проектом с большим количеством объектов управления и объемом работ	<p>Способен структурировать объекты управления, типизировать связанные с ними работы и находить способы оптимизации работ за счет формирования и использования общих сервисов и ресурсов.</p> <p>Способен выстроить систему делегирования, со сбалансированным распределением ответственности, полномочий и контроля.</p> <p>Способен организовать и поддерживать систему горизонтальных связей для команд, пересекающихся на различных объектах, и своевременную эскалацию не разрешенных проблем.</p> <p>Способен организовать постоянную оценку и контроль производительности команд, работающих на различных объектах, и обеспечить гибкое перераспределение объемов работ между ними.</p>

Элемент компетенции	Индикатор оценки
Управление проектом с большим количеством областей профессиональных компетенций	Способен обеспечить формирование единого профессионального языка общения, создать механизмы обсуждения и решения профессиональных вопросов.
	Способен организовать выявление и разрешение конфликтных ситуаций с учетом различных экспертных позиций.
	Способен правильно оценить риски различных предметных областей и выстроить эффективную работу с данными рисками.
	Способен обеспечить распределение ответственности и увязку требований и технологий различных профессиональных областей для получения единого продукта.

5.2.2. Управление в условиях неопределенности целей и требований

Компетенция «Управление в условиях неопределенности целей и требований» определяет способность руководителя проекта управлять проектом, для которого цели и требования сформулированы недостаточно четко или существенно меняются в ходе реализации.

Проект с высокой неопределенностью требований к результатам – это проект, выполнение которого осложняется нежеланием или неготовностью заказчика(ов) полностью и исчерпывающе описать свои требования или ожидания того, что эти требования могут существенно измениться по ходу проекта. Для такого проекта можно выделить четыре основных фактора сложности:

1. Наличие в проекте неформализованных требований (ожиданий).
2. Большое количество сторон, определяющих требования.
3. Отсутствие у заказчика экспертизы для формулировки требований.
4. Ожидаемые существенные изменения требований в ходе реализации проекта.

На основании указанных выше факторов формируются элементы компетенции:



- Управление проектом при наличии в проекте неформализованных требований (ожиданий).
- Управление проектом с большим количеством сторон, определяющих требования. Управление проектом при отсутствии у заказчика экспертизы для формулировки требований.
- Управление проектом при высокой вероятности существенных изменений требований в ходе реализации проекта.

Элемент компетенции	Индикатор оценки
Управление проектом при наличии в проекте неформализованных требований (ожиданий)	Способен выявить при старте проекта наличие неформализованных требований и определить причины нежелания их formalизовать
	Способен выработать и реализовать меры по работе с неформализованными требованиями, с учетом их характера и степени влияния

Элемент компетенции	Индикатор оценки
	Способен мониторить и реагировать на проблемы, связанные с неформализованными требованиями
Управление проектом с большим количеством сторон, определяющих требования	Способен организовать сбор, интеграцию и согласование требований с вовлеченных организаций
	Способен организовать приемку результатов проекта, с учетом большого количества сторон, определяющих требования
	Способен организовать проведение изменений и разрешение конфликтных ситуаций с учетом большого количества сторон, определяющих требования
Управление проектом при отсутствии у заказчика экспертизы для формулировки требований	Способен организовать повышение уровня экспертизы у заказчика или привлечение дополнительной экспертизы в проект
	Способен выстроить жизненный цикл и систему управления проектом на основе итерационной модели
	Способен выработать правильную схему контрактования и организовать договорную работу по проекту
Управление проектом при высокой вероятности существенных изменений требований в ходе реализации проекта	Способен выстраивать многовариантные планы
	Способен выстроить процесс управления изменениями с учетом источников и характера возможных изменений
	Способен спланировать проект для минимизации потерь от возможных изменений

5.2.3. Управление проектами в условиях неопределенности технологий

Компетенция «Управление в условиях неопределенности технологий» определяет способность руководителя проекта управлять проектом, характеризующимся значительной сложностью и/или новизной используемых технологий.

Проект с высокой неопределенностью технологий реализации – это проект, выполнение которого осложняется технологическими рисками. Для такого проекта можно выделить четыре основных фактора сложности:

1. Новизна и низкая зрелость используемых на проекте технологий.
2. Большое количество и необходимость интеграции используемых технологий
3. Новизна технологий для исполнителей.
4. Возможная замена ключевых технологий в ходе реализации проекта.

На основании указанных выше факторов формируются элементы компетенции:



- Управление проектом при новизне и низкой зрелости используемых на проекте технологий.
- Управление проектом с большим количеством используемых технологий и необходимостью их взаимной интеграции.
- Управление проектом при новизне технологий для исполнителей.
- Управление проектом при высокой вероятности замены ключевых технологий в ходе реализации проекта.

Элемент компетенции	Индикатор оценки
Управление проектом при новизне и низкой зрелости используемых на проекте технологий	Способен выявить технологические барьеры/развилки, связанные с новизной и низкой зрелостью технологий, а также оценить их влияние на проект
	Способен спланировать проект и обеспечить быстрое решение возникающих проблем (в условиях новизны и низкой зрелости используемых на проекте технологий)
	Способен организовать работу с подрядчиками и экспертами по используемым технологиям (в условиях новизны и низкой зрелости используемых на проекте технологий)
Управление проектом с большим количеством используемых технологий и необходимостью их взаимной интеграции	Способен выявить и оценить влияние на проект проблем, связанных с большим количеством и необходимостью интеграции используемых технологий
	Способен спланировать проект и обеспечить быстрое решение возникающих проблем с учетом необходимости интеграции используемых технологий
	Способен организовать работу с подрядчиками и экспертами по интеграции используемых технологий
Управление проектом при новизне технологий для исполнителей	Способен организовать повышение уровня экспертизы у исполнителя или привлечение дополнительной экспертизы в проект
	Способен выстраивать схемы взаимодействия с заинтересованными сторонами с учетом рисков, связанных с исполнителем
	Способен спланировать проект для минимизации потерь от возможных ошибок исполнителей
Управление проектом при высокой вероятности замены ключевых технологий в ходе реализации проекта	Способен выявить и оценить влияние рисков, связанных с заменой ключевых технологий
	Способен спланировать проект для минимизации потерь от возможных технологических изменений
	Способен выстроить процесс управления изменениями с учетом возможных технологических изменений

5.2.4. Управление проектами в условиях существенного влияния внешних факторов

Компетенция «Управление в условиях существенного влияния внешних факторов» определяет способность руководителя проекта управлять проектом, реализация которого осуществляется в сложных условиях внешней среды, при наличии существенных внешних барьеров и ограничений.

Проект, находящийся под критическим влиянием внешних факторов – это проект, выполнение которого существенно осложняется внешними по отношению к нему обстоятельствами, которые не могут быть полностью устранены до запуска проекта. Для такого проекта можно выделить четыре основных фактора сложности:

- Территориальная распределенность и культурные различия участников.
- Взаимосвязь и взаимозависимость с другими проектами.
- Наличие существенных внешних барьеров и ограничений.
- Особая важность для вовлеченных организаций, государственных органов и общества.

На основании указанных выше факторов формируются элементы компетенции:



- Управление проектом при территориальной распределенности и культурных различиях участников
- Управление проектом при большой взаимозависимости с другими проектами.
- Управление проектом при наличии существенных внешних барьеров и ограничений.
- Управление проектом при особой важности проекта для вовлеченных организаций, государственных органов и общества.

Элемент компетенции	Индикатор оценки
Управление проектом при территориальной распределенности и культурных различиях участников	Способен организовать единую сплоченную команду, не смотря на территориальную распределенность и культурные различия участников
	Способен выстроить комплексную систему коммуникаций, учитывающую территориальную распределенность и культурные различия участников
	Способен разрешать конфликты, связанные с территориальной распределенностью и культурными различиями участников
Управление проектом при большой взаимозависимости с другими проектами	Способен организовать согласование требований к продуктам проекта и дальнейшую приемку/передачу результатов между проектами
	Способен выявить зависимости и обеспечить синхронизацию работ со связанными проектами
	Способен организовать выявление и разрешение конфликтных ситуаций по связанным проектам

Элемент компетенции	Индикатор оценки
Управление проектом при наличии существенных внешних барьеров и ограничений	Способен выявить значимые для проекта барьеры/ ограничения и выстроить систему мониторинга и обеспечения соответствия
	Способен выстроить систему готовности к проверкам и оперативного отклика на запросы контролирующих органов
	Способен обеспечить наличие в проекте внутренней или внешней экспертизы по существующим барьерам/ограничениям
Управление проектом при особой важности проекта для вовлеченных организаций, государственных органов и общества	Способен выявить причины важности проекта для ключевых заинтересованных сторон, а также критически значимые параметры проекта и характеристики продукта проекта
	Способен организовать регулярную работу по управлению ожиданиями ключевых заинтересованных сторон
	Способен выстроить систему управления рисками несоответствия высоким ожиданиям ключевых заинтересованных сторон

5.3. Компетенции группы «Стратегия и бизнес-процессы»

Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ включает 2 компетенции группы «Стратегия и бизнес-процессы», которые определяют способности руководителя проекта учитывать при управлении проектом стратегию, бизнес-требования и систему менеджмента организации, реализующей проект.

Группа компетенций «Стратегия и бизнес-процессы» включают следующие компетенции:

Ориентация на стратегию организации и управление выгодами.

Адаптация и встраивание в систему менеджмента организации.

5.3.1. Ориентация на стратегию организации и управление выгодами

В рамках СРП-2 требования к компетенциям руководителя проекта в области целеполагания и контроля целей расширяются в двух направлениях:

- Во-первых, для сложных проектов, выполняемых в сложной организационной среде, недостаточно просто корректно ставить и отслеживать выполнение целей проекта. Также необходимо понимать, почему они поставлены, с чем связаны, в зависимости от чего могут измениться, и осуществлять мониторинг этих факторов. Это приводит к необходимости для руководителя проекта понимать и отслеживать связи целей проекта со стратегическими целями (которые, возможно, транслируются на проект через цели вышестоящего портфеля или программы), целями операционной деятельности и целями смежных проектов и программ. Таким образом, руководитель проекта уровня СРП-2 формирует и постоянно актуализирует актуализирует данные о месте целей проекта в системе целей организации. Отсюда формируется первый элемент компетенции - «Синхронизация целей со стратегией».

- Во-вторых, для сложных проектов и сложных условий их реализации недостаточно работать с целями проекта, которые определяют результат проекта и, возможно, создание условий для его применения. Необходимо также понимать, какие выгоды помогают реализовать результаты проекта, какая ценность формируется при этом для родительской организации и других заинтересованных сторон. Несмотря на то, что эти вопросы обычно решаются на уровне программы и портфеля, на уровне проекта необходимо понимать и отслеживать связь целей и результатов проекта с выгодами и ценностью, создаваемыми для организации, как непосредственно проектов, так и с его участием (например, в вышестоящем портфеле или программе, или в операционной деятельности). Отсюда формируется второй элемент компетенции - «Управление выгодами и ценностью».

Таким образом, данная компетенция направлена на обеспечение согласованности проекта с целями организации и предусматривает:

- Синхронизацию проекта с целями организации, которые могут быть выражены в стратегических целях, целях операционной деятельности и портфеля проектов организации, а также каскадированы на другие проекты и программы.
- Управление выгодами и ценностью, включая обеспечение эффекта от применения продукта проекта, соответствие получаемых выгод ожиданиям заинтересованных сторон, оценку и подтверждение ценности полученных выгод и эффектов.



- Синхронизация с целями организации.
- Управление выгодами и ценностью.

Элемент компетенции	Индикатор оценки
Синхронизация с целями организации	Способен выявлять связи целей проекта с целями вышестоящего портфеля, программы или непосредственно стратегическими целями, анализировать и учитывать выявленные зависимости и несоответствия при выполнении проекта
	Способен учитывать при выполнении проекта его влияние на достижение целей смежных проектов и программ и влияние смежных проектов и программ на достижение целей проекта.
	Способен учитывать при выполнении проекта его влияние на достижение целей текущей операционной деятельности организации и влияние операционной деятельности на достижение целей проекта
Управление выгодами и ценностью	Способен при запуске проекта определить модель (условия) функционирования продукта проекта, при завершении проекта организовать проверку и подтверждение соответствия эффекта применения результата модели (условиям) его функционирования
	Способен при запуске проекта идентифицировать выгоды, при завершении проекта организовать проверку и подтверждение соответствия полученных выгод ожиданиям заинтересованных сторон

Элемент компетенции

Индикатор оценки

Способен сформулировать ценность проекта в стоимостных, количественных или качественных показателях, установленных на уровне портфеля или стратегии родительской организации, согласовать получаемую ценность с интересами заинтересованных сторон

5.3.2. Адаптация и встраивание в систему менеджмента организации

Построение системы управления проектом в рамках системы менеджмента проектной деятельности (СМПД) родительской организации предусматривает:

- Анализ особенностей проекта, требующих уточнения типовых подходов к управлению, и разработки специфичных для проекта решений.
- Адаптацию ролевой структуры – введение новых ролей и уточнение функций существующих.
- Адаптацию методов управления персоналом в проекте с точки зрения развития и приобретения необходимых компетенций и мотивации в соответствии со спецификой проекта.
- Адаптацию процессов управления проектом – введение новых процедур и уточнение (детализация) существующих.
- Адаптацию информационной среды проекта – создание и развертывание необходимых информационных ресурсов, настройка используемых информационных систем.
- Организацию внедрения разработанных решений по СУП.

Таким образом, Руководителю сложного проекта необходимо иметь в виду следующие аспекты адаптации СУП:

- Люди (ролевая структура, функции, компетенции, мотивация).
- Процессы (управленческие процессы и информационное обеспечение).
- Организация внедрения изменений (как реализовать необходимые изменения, касающиеся людей и процессов).

На основании указанных выше составляющих построения СУП формируются элементы компетенции:



- Анализ особенностей проекта и организация запуска СУП.
- Адаптация ролевой структуры и управления персоналом.
- Адаптация процессов и информационной среды.

Элемент компетенции

Индикатор оценки

Способен, исходя из особенностей проекта, требований СМПД и специфики родительской организации определить, легитимизировать и запустить СУП.

Элемент компетенции	Индикатор оценки
Анализ особенностей проекта и организация запуска СУП	Способен адаптировать описание проекта, как объекта управления, с учетом потребности адаптации СУП.
	Способен выявить и вовлечь в проводимые изменения участников проекта и обеспечить их требуемое участие, поддерживать нововведения до того, как они станут неотъемлемой частью повседневной активности в проекте
	Способен организовать регулярную оценку эффективности СУП, определить и обосновать необходимые улучшения
Адаптация ролевой структуры и управления персоналом	Способен, исходя из особенностей проекта, требований СМПД и специфики родительской организации, сформировать предложения по полномочиям, порядку работы и персональному составу коллегиальных органов проекта.
	Способен, исходя из особенностей проекта и требований СМПД, распределить роли между членами команды, уточнить их функции (задачи, обязанности, полномочия), привлечь необходимые компетенции и обеспечить соответствующую специфике проекта мотивацию.
	Способен, исходя из особенностей проекта и специфики родительской организации, обеспечить необходимую поддержку проекта подразделениями, влияющие на проект, но находящимися вне команды проекта
	Способен адаптировать предусмотренные СМПД или разработать новые процедуры управления проектом в соответствии со спецификой родительской организации, обеспечить их координацию и синхронизацию с другими процедурами управления проекта и родительской организации
	Способен организовать формирование информационной среды с учетом особенностей проекта, сформированной ролевой структуры, адаптированных процедур управления (включая предоставление доступа, создание информационных ресурсов, настройку информационных систем)
Адаптация процессов и информационной среды	Способен организовать принятие нетиповых решений в проекте

5.4. Лидерские компетенции

Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ в группе лидерских компетенций включает компетенцию «Лидерство и руководство», которая определяют персональные способности руководителя проекта выстраивать межличностные взаимоотношения и организовывать взаимодействие в команде.

5.4.1. Лидерство и Руководство



- Лидерство.
- Организация работы команды.
- Вовлечение и мотивация.
- Управление конфликтами и кризисами.
- Переговоры.

Элемент компетенции	Индикатор оценки
Лидерство	Понимает концепцию Лидерство. Отличие Лидера от Менеджера.
	Знает модели (стили) лидерства, подходы к принятию решений при различных моделях лидерства.
Организация работы команды	Понимает модели ролей и взаимодействия в команде
	Знает жизненный цикл развития команды
Вовлечение и мотивация	Знает и понимает теории мотивации, факторы внутренней мотивации людей.
	Знает понятия Ценности, традиции, культуры.
Управление конфликтами и кризисами	Знает понятия конфликт, источники и типы конфликтов.
	Знает техники реагирования и работы с конфликтами.
Переговоры	Знает и понимает сущность понятия и основные шаги процесса ведения переговоров.
	Знает техники ведения переговоров.

5.5. Компетенции Куратора проекта

На основе сформулированных функций Куратора проекта в модели компетенций ПМ СТАНДАРТ определен соответствующий набор компетенций.



Рисунок 8 Компетенции Куратора проекта

В таблице представлены элементы и индикаторы, соответствующие компетенциями Куратора проекта:

Компетенция	Элемент компетенции	Индикаторы компетенции
1. Целеполагание проекта	1.1. Определяет цели, результаты, выгоды и ограничения проекта (ключевые параметры проекта)	1.1.1. Способен определить ожидаемые выгоды и результаты проекта и согласовать их со стратегией организации 1.1.2. Способен определить цели проекта с учетом ограничений, ожидаемых продуктов и выгод
	1.2. Организует согласование ключевых параметров с окружением проекта	1.2.1. Способен обеспечить согласование ключевых параметров проекта с интересами ключевых заинтересованных сторон 1.2.2. Способен согласовать ключевые параметров проекта со смежными проектами, программами и операционной деятельностью
	1.3. Определяет порядок приемки результатов и механизмы контроля получения выгод после завершения проекта	1.3.1. Способен определять ключевые риски , которые могут повлиять на получение результатов и выгод 1.3.2. Способен выбрать процессы и практики управления для формирования оптимального подхода к приемке результатов проекта 1.3.3. Способен выбрать процессы и практики управления, которые позволят контролировать получение выгод после завершения проекта

Компетенция	Элемент компетенции	Индикаторы компетенции
2. Контроль и принятие ключевых решений	2.1. Определяет ключевые точки контроля и принятия решений	2.1.1. Способен определить ключевые точки проекта, требующие принятия стратегических решений 2.1.2. Способен организовать распределение ответственности за достижение ключевых контрольных точек 2.1.3. Способен определить требования к информации, необходимой для принятия решения
	2.2. Принимает стратегические решения в ключевых точках проекта	2.2.1. Способен определить достаточность и качество информации для принятия решений в ключевых точках проекта 2.2.2. Способен рассмотреть различные сценарии развития ситуации и варианты последствий решений, с учетом культурных, этических и иных аспектов 2.2.3. Способен принять решение с учетом неопределенности и возможных последствий
	2.3. Осуществляет контроль ключевых параметров проекта в ходе его реализации	2.3.1. Способен обеспечить регулярный контроль проекта, включая исполнение принятых решений 2.3.2. Способен проанализировать текущую ситуацию и определить необходимость внесения изменений
3. Административная поддержка проекта	3.1. Напрямую общается с ключевыми заинтересованными сторонами и обеспечивает их вовлечение в реализацию проекта	3.1.1. Способен определить ключевые заинтересованные стороны проекта и стратегию взаимодействия с ними 3.1.2. Способен определять потребность личного участия во взаимодействии с ключевыми заинтересованными сторонами и характер (условия) такого взаимодействия
	3.2. Разрешает эскалированные риски и проблемы , которые не	3.2.1. Способен определить уровень, на котором должны

Компетенция	Элемент компетенции	Индикаторы компетенции
	могут быть решены на уровне команды проекта	<p>быть разрешены эскалированные риски и проблемы</p> <p>3.2.2. Способен разрешать риски и проблемы проекта как самостоятельно, так и с вовлечением необходимых заинтересованных сторон</p>
	3.3. Информирует команду проекта о важных событиях окружения, затрагивающих проект	<p>3.3.1. Способен определить какая информация важна команде проекта</p> <p>3.3.2. Способен обеспечить учет командой проекта важной информации при реализации проекта</p>
4. Обеспечение проекта ресурсами	4.1. Обеспечивает формирование команды управления проектом	<p>4.1.1. Способен определить ролевую модель управления проектом и требования к компетентности ключевых участников с учетом предметной области, рисков и сложности проекта</p> <p>4.1.2. Способен найти и обеспечить назначение на проект руководителя проекта и участников команды управления проектом</p>
	4.2. Оценивает и утверждает ресурсные потребности проекта на уровне организации	<p>4.2.1. Способен оценить адекватность ресурсных потребностей проекта</p> <p>4.2.2. Способен определить порядок получения ресурсов на уровне организации</p> <p>4.2.3. Способен определять потребность личного участия в получении ресурсов</p>
	4.3. Обеспечивает выполнение ресурсных потребностей проекта на уровне организации	<p>4.3.1. Способен оказать поддержку руководителю проекта для решения ресурсных конфликтов</p> <p>4.3.2. Способен обеспечить мобилизацию дополнительных ресурсов при необходимости</p>

6. ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПАРАМЕТРЫ ОЦЕНКИ СЛОЖНОСТИ ПРОЕКТОВ

Таблица 3. Параметры оценки проекта по виду сложности
«Масштаб проекта»

Факторы сложности	Параметр оценки сложности	НИОКР	Стройка	ИТ	Орг	Низкая сложность "0"	Средняя сложность "1"	Высокая сложность "2"
Длительность проекта	Общая длительность проекта	X	X	X	X	до 12 мес.	12-24 мес.	более 24 мес.
Количество организаций	Количество организаций - участников проекта	X	X	X	X	до 5	5-15	более 15
	Количество организаций, осуществляющих финансирование проекта	X	X	X	X	1	2-3	более 3
Бюджет и объем контрактования	Общий бюджет проекта	X	X	X	X	до 30 млн.руб.	30-500 млн.р.	более 500 млн.р.
	Количество контрактов под управлением руководителя проекта на данном проекте	X	X	X	X	до 10	10-20	более 20
Количество объектов управления и объем работ	Количество создаваемых результатов интеллектуальной деятельности (РИД)	X				до 3	от 3 до 10	более 10
	Количество пользователей информационной системы			X		до 50	50-1000	Более 1000
	Количество сотрудников, на которых повлияют организационные изменения				X	до 50	50-1000	Более 1000
	Количество объектов внедрения			X	X	до 5	от 5 до 50	более 50
Количество областей проф. компетенций	Количество профессиональных областей (дисциплин) в проекте	X	X	X	X	1-2	3-5	более 5

Таблица 4. Параметры оценки проекта по виду сложности
«Высокая неопределенность требований к результатам проекта»

Факторы сложности	Параметр оценки сложности	НИОКР	Стройка	ИТ	Орг	Низкая сложность "0"	Средняя сложность "1"	Высокая сложность "2"
Наличие в проекте неформализованных требований (ожиданий)	Наличие в проекте неформализованных требований (ожиданий)	X	X	X	X	Незначит. количество	Существенный объем неформализованных требований	Большинство требований неформализованы
Большое количество сторон, определяющих требования	Количество сторон, определяющих требования к продукту	X	X	X	X	до 5	от 5 до 30	более 30
	Количество конфликтов по определению требований к продукту	X	X	X	X	нет	Отдельные случаи	множественные или критические
Отсутствие у заказчика экспертизы для формулировки требований	Отсутствие у заказчика экспертизы для формулировки требований	X	X	X	X	У Заказчика есть необходимый объем экспертизы	Отсутствует существенный объем экспертизы	У Заказчика практически полностью отсутствует необходимая экспертиза
Ожидаемые существенные изменения требований в ходе реализации проекта	Возможность существенных изменений требований в ходе реализации проекта	X	X	X	X	Низкая	Средняя	Высокая

Таблица 5. Параметры оценки проекта по виду сложности
«Высокая неопределенность технологий реализации»

Факторы сложности	Параметр оценки сложности	НИОКР	Стройка	ИТ	Орг	Низкая сложность "0"	Средняя сложность "1"	Высокая сложность "2"
Новизна и низкая зрелость используемых на проекте технологий	Средневзвешенный уровень зрелости используемых технологий (TRL)	X				8-9	4-7	1-3
	Инновационность используемых технологий		X	X	X	Технология широко используется на рынке	Технология недавно используется на рынке	Готовая технология на рынке отсутствует
Большое количество и необходимость интеграции используемых технологий	Большое количество и необходимость интеграции используемых технологий	X	X	X	X	Небольшое количество взаимосвязанных технологий	Среднее количество	Большое количество тесно связанных технологий
Новизна технологий для исполнителей	Новизна технологий для исполнителей	X	X	X	X	Типовая отработанная технология	Технология недавно используется в организации	Технология не отработана
Возможная замена ключевых технологий в ходе реализации проекта	Возможность замены ключевых технологий в ходе реализации проекта	X	X	X	X	Низкая	Средняя	Высокая

Таблица 6. Параметры оценки проекта по виду сложности
«Существенное влияние внешних факторов»

Факторы сложности	Параметр оценки сложности	НИОКР	Стройка	ИТ	Орг	Низкая сложность "0"	Средняя сложность "1"	Высокая сложность "2"
Территориальная распределенность и культурные различия участников	Территориальная и географическая распределенность	X	X	X	X	1-2 площадки	3-5 площадок	более 5 площадок
	Сложность коммуникаций из-за культурных различий вовлеченных лиц	X	X	X	X	Нет	Незначительные	Высокие
	Количество официальных языков на проекте	X	X	X	X	1	2	3 и более языков
Взаимосвязь и взаимозависимость с другими проектами	Количество связанных проектов	X	X	X	X	Нет	1-3	больше 3 или критическая зависимость
Наличие существенных внешних барьеров и ограничений	Наличие законодательных барьеров	X	X	X	X	Отсутствуют	Незначительные	Значительные
	Экологические ограничения	X	X	X	X	Отсутствуют	Незначительные	Значительные
	Чувствительность проекта к макроэкономическим условиям	X	X	X	X	Низкая	Средняя	Значительная
	Политические барьеры	X	X	X	X	Отсутствуют	Незначительные	Значительные
	Инфраструктурные ограничения	X	X	X	X	Отсутствуют	Незначительные	Значительные
Особая важность для вовлеченных организаций, государственных органов и общества	Обязательства перед государством	X	X	X	X	Отсутствуют	Неформализов. обязательства	Формализованные обязательства
	Общий объем и скорость организационных изменений			X	X	Постепенные незначит. изменения	Средние изменения	Быстрые радикальные изменения
	Существенные штрафные санкции в случае неисполнения проекта	X	X	X	X	Незначит. Потери	Значительные потери	Риск ликвидации организации в результате штрафных санкций

Факторы сложности	Параметр оценки сложности	НИОКР	Стройка	ИТ	Орг	Низкая сложность "0"	Средняя сложность "1"	Высокая сложность "2"
	Репутационные потери в случае неисполнения проекта	X	X	X	X	Незначит. Потери	Значительные потери	Риск ликвидации организации в результате потери репутации
	Значимость проекта для организаций, вовлеченных в проект	X	X	X	X	Незначительные потери	Значительные потери	Риск ликвидации организации в результате понесенных потерь

7. ПРИЛОЖЕНИЕ 2. РЕКОМЕНДОВАННЫЕ СТАНДАРТЫ ПО ПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

- [ГОСТ 52806-2007](#) «Менеджмент рисков проектов»
- [ГОСТ 52807-2007](#) «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов»
- [ГОСТ 53892-2010](#) «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия»
- [ГОСТ Р 54869 – 2011](#) «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»
- [ГОСТ Р 54871 – 2011](#) «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»
- [ГОСТ Р 54870 – 2011](#) «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»
- [ГОСТ Р 51897-2021](#) (ISO Guide 73:2009) "Менеджмент риска. Термины и определения". (утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 11 ноября 2021 г. N 1489-ст). Дата введения - 1 марта 2022 г.
- [ГОСТ Р 56275-2014](#) Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов
- [ГОСТ Р ИСО 21500 - 2014](#) «Руководство по проектному менеджменту». Ожидается введение переводов ISO 21500: Project, programme and portfolio management – Context and Concepts, 2021 и ISO 21502 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management, 2020
- [ГОСТ Р 56714.1-2015](#) «Мультипроектный менеджмент. Управление проектом, портфелем проектов, программой. Часть 1 Основные положения»
- [ГОСТ Р 56714.2-2015](#) «Мультипроектный менеджмент Управление проектом портфелем проектов программой. Часть 2 Процессы и процессная модель»
- [ГОСТ Р МЭК 61160-2015](#) «Проектный менеджмент. Документальный анализ проекта»
- [ГОСТ Р МЭК 62198-2015](#) «Проектный менеджмент. Руководство по применению менеджмента риска при проектировании»
- [ГОСТ ИСО 21504-2016](#) «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов»
- [ГОСТ Р ИСО 10006-2019](#) «Руководящие указания по менеджменту качества в проектах»