

# СРП-1 и СРП-2

Помощь кандидатам: заполнение анкеты и подготовка отчета о проекте для сертификации ПМ СТАНДАРТ

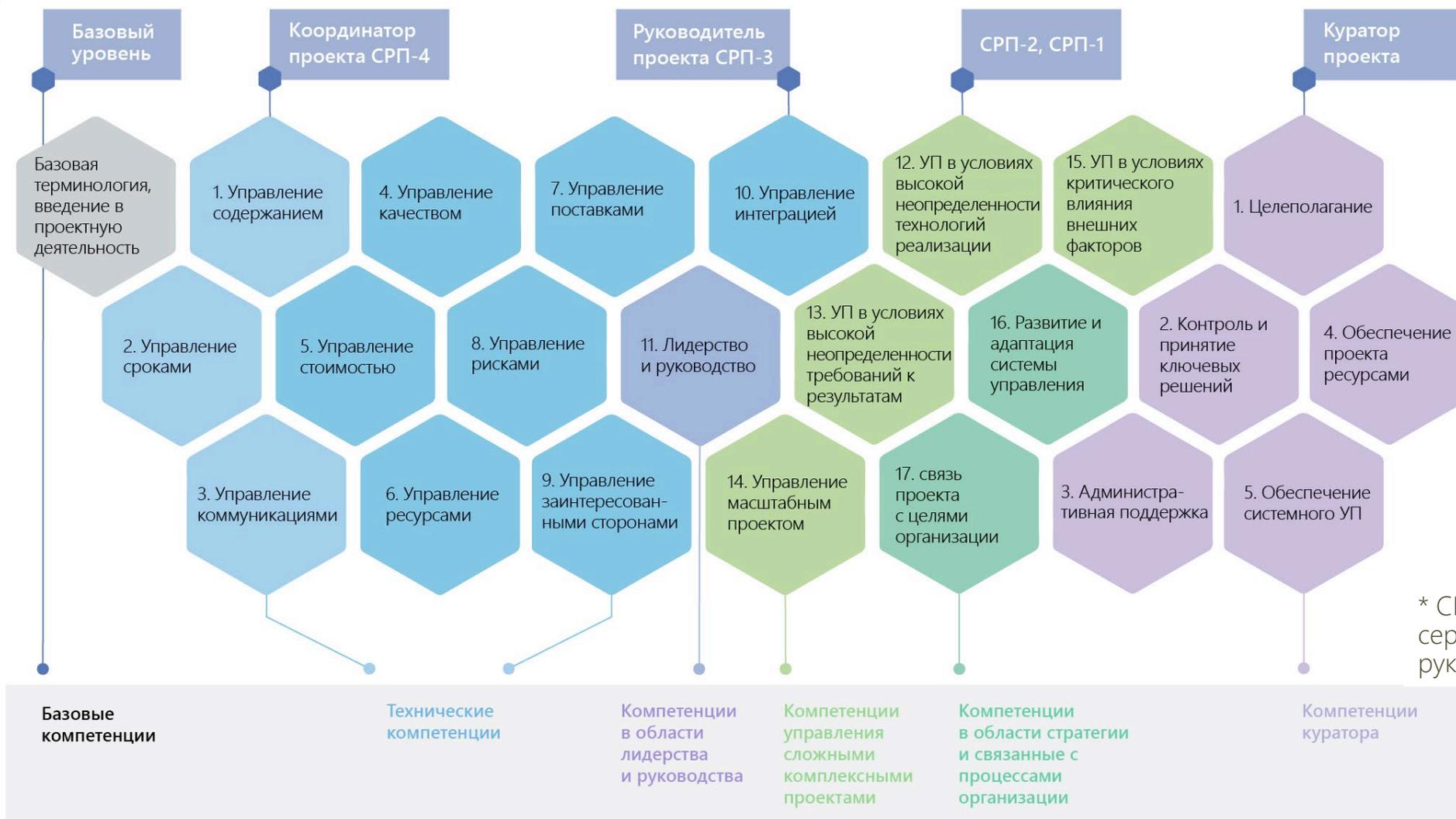


Настоящее описание разработано для Кандидатов на сертификацию ПМ СТАНДАРТ по уровням «Руководитель комплексных проектов» СРП-1 и «Руководитель проектов повышенной сложности» СРП-2. Данный материал предназначен для помощи кандидатам в заполнении «Анкета об опыте» и подготовке «Отчета о проекте» при подаче документов на прохождение сертификационного испытания.





# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПМ СТАНДАРТ



\* СРП - сертифицированный руководитель проектов.



# Компетенции управления проектами повышенной сложности

## ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ТЕХНОЛОГИЙ РЕАЛИЗАЦИИ

- ✓ Новизна и низкая зрелость используемых на проекте технологий
- ✓ Большое количество и необходимость интеграции используемых технологий
- ✓ Новизна технологий для исполнителей
- ✓ Возможная замена ключевых технологий в ходе реализации проекта

## ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ТРЕБОВАНИЙ К РЕЗУЛЬТАТУ

- ✓ 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

## МАСШТАБ ПРОЕКТА

- ✓ Большая длительность проекта
- ✓ Количество организаций, участвующих в реализации проекта
- ✓ Бюджет и объем контрактования
- ✓ Количество областей профессиональных компетенций
- ✓ Количество объектов управления и большой объем работ

## КРИТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ

- ✓ Территориальная распределённость и культурные различия участников
- ✓ Взаимосвязь и взаимозависимость с другими проектами
- ✓ Наличие существенных внешних барьеров и ограничений
- ✓ Особая важность для вовлеченных организаций, госорганов и общества

15. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ В УСЛОВИЯХ КРИТИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ

14. УПРАВЛЕНИЕ МАСШТАБНЫМ ПРОЕКТОМ

13. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ТРЕБОВАНИЙ К РЕЗУЛЬТАТАМ

12. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ТЕХНОЛОГИЙ РЕАЛИЗАЦИИ

Приведенным факторам сложности в модели компетенций ПМ СТАНДАРТ сформулированы соответствующие элементы и индикаторы компетенций, которые у кандидатов оценивают ассессоры.



Компетенция: Управление проектом с высокой неопределённостью технологий реализации	Компетенция: Управление проектом в условиях неопределенности требований к результатам	Компетенция: Управление масштабным проектом	Компетенция: Управление проектом в условиях критического влияния внешних факторов
<p><b>Элемент 1. Управление проектом при новизне и низкой готовности технологий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Способен выявить технологические барьеры/развилки, связанные с новизной и низкой готовностью технологий, и оценить их влияние на проект.</li> <li>•Способен спланировать проект и обеспечить быстрое решение возникающих проблем.</li> <li>•Способен организовать работу с подрядчиками и экспертами по используемым технологиям.</li> </ul> <p><b>Элемент 2. Управление проектом с большим количеством технологий и необходимостью их интеграции</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Способен выявить и оценить влияние проблем, связанных с большим количеством технологий и их интеграцией.</li> <li>•Способен спланировать проект и обеспечить быстрое решение проблем, связанных с интеграцией.</li> <li>•Способен организовать работу с подрядчиками и экспертами по интеграции технологий.</li> </ul> <p><b>Элемент 3. Управление проектом при новизне технологий для исполнителей</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Способен организовать повышение уровня экспертизы исполнителя или привлечь дополнительную экспертизу.</li> <li>•Способен выстраивать схемы взаимодействия с заинтересованными сторонами с учётом рисков исполнителей.</li> <li>•Способен спланировать проект с минимизацией потерь от ошибок исполнителей.</li> </ul> <p><b>Элемент 4. Управление проектом при вероятной замене ключевых технологий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Способен выявить и оценить риски, связанные с заменой ключевых технологий.</li> <li>•Способен спланировать проект с минимизацией потерь от изменений.</li> <li>•Способен выстроить процесс управления изменениями с учётом возможных замен технологий.</li> </ul>	<p><b>Элемент 1: Управление проектом при наличии неформализованных требований</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Способен выявить наличие неформализованных требований и определить причины их отсутствия.</li> <li>•Способен выработать и реализовать меры по работе с неформализованными требованиями.</li> <li>•Способен отслеживать и реагировать на проблемы, связанные с неформализованными требованиями.</li> </ul> <p><b>Элемент 2: Управление проектом с большим количеством сторон</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Способен организовать сбор и согласование требований от вовлеченных организаций.</li> <li>•Способен организовать приемку результатов проекта с учетом большого количества сторон.</li> <li>•Способен организовать проведение изменений и разрешение конфликтных ситуаций.</li> </ul> <p><b>Элемент 3: Управление проектом при отсутствии экспертизы у заказчика</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Способен организовать повышение уровня экспертизы у заказчика или привлечь дополнительную экспертизу.</li> <li>•Способен выстроить жизненный цикл проекта на основе итерационной модели.</li> <li>•Способен разработать схему контрактования с учетом специфики проекта.</li> </ul>	<p><b>Элемент 1: Управление проектом с большой длительностью</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Организация регулярной работы по управлению вовлечением и ожиданиями ключевых заинтересованных сторон.</li> <li>•Создание и поддержание команды, нацеленной на долговременную продуктивную работу.</li> <li>•Выстраивание системы управления, меняющейся в соответствии с жизненным циклом проекта.</li> <li>•Создание системы управления знаниями в проекте.</li> </ul> <p><b>Элемент 2: Управление проектом с большим количеством вовлеченных организаций.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Организация обмена информацией с вовлеченными организациями для планирования и исполнения проекта.</li> <li>•Согласование решений и проектных документов во всех вовлеченных организациях.</li> <li>•Выстраивание системы проектной мотивации для ключевых участников проекта во всех организациях.</li> <li>•Организация разрешения конфликтных ситуаций с учетом большого количества вовлеченных организаций.</li> <li>•Способен выстроить механизмы взаимодействия со службами, обеспечивающими заключение и сопровождения контрактов.</li> <li>•Способен правильно сформировать схему контрактования и выбирать виды контрактов с учетом особенностей задачи, родительской организации и подрядчиков.</li> <li>•Способен выстроить партнерские отношения с подрядчиками и обеспечить их горизонтальное взаимодействие.</li> <li>•Способен правильно оценить риски бюджетирования и контрактования, выстроить эффективную работу с данными рисками.</li> </ul> <p><b>Элемент 3. Управление проектом с большим объемом работ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Способен структурировать объекты, типизировать связанные с ними работы и находить способы оптимизации работ за счет формирования и использования общих сервисов и ресурсов.</li> <li>•Способен выстроить систему делегирования, со сбалансированным распределением ответственности, полномочий и контроля.</li> <li>•Способен организовать и поддерживать систему горизонтальных связей для команд, пересекающихся на различных объектах, и своевременную эскалацию не разрешенных проблем.</li> <li>•Способен организовать постоянную оценку и контроль производительности команд, работающих на различных объектах, и обеспечить гибкое перераспределение объемов работ между ними.</li> </ul> <p><b>Элемент 4. Большое количество профессиональных областей</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Способен обеспечить формирование единого языка общения для проекта, создать механизмы обсуждения и решения профессиональных вопросов.</li> <li>•Способен организовать выявление и разрешение конфликтных ситуаций с учетом различных экспертных позиций.</li> <li>•Способен правильно оценить риски различных профессиональных областей и выстроить эффективную работу с данными рисками.</li> <li>•Способен обеспечить распределение ответственности за работы и увязку требований и технологий различных профессиональных областей для получения единого продукта.</li> </ul>	<p><b>Элемент 1. Управление проектом при территориальной распределённости и культурных различиях участников</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Способен организовать единую сплочённую команду, несмотря на распределённость и культурные различия.</li> <li>•Способен выстроить комплексную систему коммуникаций с учётом территориальных и культурных различий.</li> <li>•Способен разрешать конфликты, связанные с распределённостью и культурными различиями.</li> </ul> <p><b>Элемент 2. Управление проектом при большой взаимозависимости с другими проектами</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Способен организовать согласование требований к продуктам и передачу результатов между проектами.</li> <li>•Способен выявить зависимости и обеспечить синхронизацию работ.</li> <li>•Способен организовать выявление и разрешение конфликтов между проектами.</li> </ul> <p><b>Элемент 3. Управление проектом при наличии существенных внешних барьеров и ограничений</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Способен выявить значимые барьеры/ограничения и выстроить систему мониторинга.</li> <li>•Способен выстроить систему готовности к проверкам и отклика на запросы контролирующих органов.</li> <li>•Способен обеспечить наличие внутренней или внешней экспертизы по существующим барьерам/ограничениям.</li> </ul> <p><b>Элемент 4. Управление проектом при особой важности проекта для заинтересованных сторон</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Способен выявить причины важности проекта для ключевых заинтересованных сторон и критически значимые параметры.</li> <li>•Способен организовать регулярную работу по управлению высокими ожиданиями ключевых сторон.</li> <li>•Способен выстроить систему управления рисками несоответствия ожиданиям ключевых сторон.</li> </ul>



## Компетенции группы «Стратегия и бизнес-процессы»

### РАЗВИТИЕ И АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Руководителю сложного проекта необходимо иметь в виду следующие аспекты адаптации системы управления проектом (СУП) в рамках системы менеджмента проектной деятельности (СМПД) родительской организации :

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

### СВЯЗЬ ПРОЕКТА С ЦЕЛЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

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.



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.



## Компетенция: Ориентация на стратегию организации и управление выгодами (СВЯЗЬ ПРОЕКТА С ЦЕЛЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ)

### 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.
- 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.

## Компетенция: Управление проектом в условиях неопределенности требований к результатам (РАЗВИТИЕ И АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ)

### Анализ особенностей проекта и организация запуска СУП

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

### Адаптация процессов и информационной среды

- Способен организовать формирование информационной среды с учетом особенностей проекта, сформированной ролевой структуры, адаптированных процедур управления (включая предоставление доступа, создание информационных ресурсов, настройку информационных систем).
- Способен организовать принятие нетиповых решений в проекте.



## КАК ПОЛУЧИТЬ ДОПУСК К СЕРТИФИКАЦИИ НА УРОВНИ СРП-2 И СРП-1?

1

Подтвердить наличие действующего сертификата 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®, PME®). Предоставляется скан или копия действующего сертификата.

2

Направить заполненную анкеты о вашем проектном опыте. На что ассессоры смотрят в анкете:

- Для СРП-2: Опыт управления проектами не менее 4-х лет, в том числе, не менее 2-х лет управления 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).
- Для СРП-1: Опыт управления проектами не менее 5-ти лет, в том числе, не менее 3-х лет управления проектами с 3-мя и более видами сложности (в том числе не менее одного проекта с двумя видами сложности одновременно).
- Описание самих проектов и оценка кандидатом их сложности.

3

Получить допуск к сертификации и перейти к следующим этапам – решение сертификационных кейсов и написание отчета о проекте.

**Обратите внимание**, в случае сомнений о возможности предоставления допуска ассессоры могут попросить вас предоставить отчет о проекте ДО получения допуска к сертификации, и принять решение о допуске с учетом отчета о проекте.





## НА ЧТО ОБРАЩАЮТ ВНИМАНИЕ АСЕССОРЫ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ ОБ УСПЕШНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ

1

Описание проектов в **анкете о проектном опыте**. Включая обязанности кандидата в качестве Руководителя проекта и оценку сложности проектов кандидатом.

2

Приведение в **решениях кейсов** практических примеров и упоминание «нетиповых» инструментов управления проектом.

В **отчете о проекте** – анализ управленческой сложности проекта, описание связанных с этим действий и последствий. Описание системы управления проектом (описание процесса выстраивания такой системы).

3

В рамках **интервью** ассессоров интересует опыт работы кандидата с возникавшей сложностью в проекте. Влияние на систему управления проектом – что в связи с возникавшей сложностью приходилось изменять, адаптировать или применять. Отдельные управленческие решения или инструменты.

Отдельный блок вопросов может быть направлен на понимание кандидатом управленческой сложности проекта в целом, на связанные с этим проблемы в проекте (потенциальные или случившиеся).

Общие вопросы о проектном опыте кандидата также задаются, но с целью понять контекст развития кандидата как проектного специалиста.





## ОСОБЕННОСТИ УРОВНЕЙ ПМ СТАНДАРТ СРП-2 И СРП-1

Руководитель проектов повышенной сложности (СРП-2 ПМ СТАНДАРТ) – руководитель проектов, понимающий виды управленческой сложности, сталкивавшийся с ними (с некоторыми из них) на практике. Такой руководитель способен оценить сложность проекта и спланировать мероприятия или инструменты работы, спланировать систему управления таким проектом чтобы не допустить появления проблем, вызываемых отдельными видами и факторами управленческой сложности.

Руководитель комплексных проектов (СРП 1 ПМ СТАНДАРТ) – Это Руководитель проектов повышенной сложности, способный при выстраивании системы управления проектом учитывать стратегию, бизнес-требования и систему менеджмента организации, реализующей проект.

Уровень СРП-1 требует более глубоких и разнообразных компетенций, связанных с управлением комплексными проектами, тогда как уровень СРП-2 сосредоточен на управлении проектами повышенной сложности с акцентом на адаптивность и эффективное использование ресурсов.

По итогам интервью (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 отдельных сертификационных испытаний.

