Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Методические указания по разработке и оформлению итоговых аттестационных работ слушателей программы подготовки управленческих кадров в социальной сфере

Москва

2018

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения. 3
2. Вводные понятия. Проектная деятельность в контексте государственных стандартов Российской Федерации. 6
3. Общий порядок организации работы над проектами 8
4. Методические рекомендации по разработке проектного предложения и заполнения формы презентации 13
5. Требования к оформлению пояснительной записки к проекту 30
6. Формы экспертной оценки предложения по проекту 42
Приложение 1 43
Приложение 2 44
Приложение 3 45
Приложение 4 47

1. Общие положения.

Настоящие Методические указания подготовлены в целях реализации дополнительных профессиональных программ подготовки (повышения квалификации) управленческих кадров в сфере здравоохранения, образования и культуры, а также разработки слушателями итоговых аттестационных работ (проектов).

Реализация дополнительных профессиональных программ подготовки (повышения квалификации) управленческих кадров в сфере здравоохранения, образования и культуры осуществляется Академией в рамках государственного задания, утверждаемого Правительством Российской Федерации и в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 316 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», постановлением Правительства Российской Федерации от 24.03.2007 № 177 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08 – 2017/18 годах».

В соответствии с учебными планами дополнительных профессиональных программ подготовки (повышения квалификации) управленческих кадров в сфере здравоохранения, образования и культуры слушателями должна быть обеспечена разработка итоговых аттестационных работ (проектов). Тематическая направленность разрабатываемых проектов должна отвечать наиболее актуальным вопросам развития систем здравоохранения, образования и культуры Российской Федерации. Проекты должны выполняться на материалах описания реальной ситуации в области управления здравоохранением, образованием или культурой и представлять собой оригинальное описание проектных замыслов по актуальным тематикам развития здравоохранения, образования или культуры.

Проект выполняется учебной группой в количестве 6 – 9 слушателей и имеет групповое авторство.

В ходе обучения организаторами программ проводится работа по формированию проектных групп и выбору тем проектов.

За общую организацию итоговой аттестационной работы несет ответственность руководитель проектных работ.

Руководитель проектных работ:

- планирует и обеспечивает все этапы выполнения слушателями проектных работ в соответствии с настоящими Методическими рекомендациями;
- ведет совместные пленарные заседания учебных групп;
- консультирует слушателей по организации и содержанию проектной деятельности;
- в случае необходимости оказывает содействие в организации консультирования слушателей.

Перечень руководителей итоговых аттестационных работ утверждается приказом руководителя соответствующего структурного подразделения, реализующего указанные программы из числа наиболее опытных преподавателей и научных сотрудников РАНХиГС, а также высококвалифицированных специалистов других организаций.

При необходимости рассмотрения узкоспециальных вопросов, с согласия руководителя итоговой аттестационной работы, слушателю может быть определен консультант-эксперт из числа сотрудников РАНХиГС и других организаций.

Защита итоговой аттестационной работы (проекта) осуществляется в форме открытого публичного доклада группы разработчиков ИАР (проекта).

Проект включает в себя презентацию и пояснительную записку, подготовленные в соответствии с настоящими Методическими рекомендациями.

При оформлении презентации и пояснительной записки должны использоваться единые шаблоны оформления документов.

Итоговая аттестация проводится на открытых заседаниях итоговой аттестационной комиссии согласно приказу Академии №02-507 «Об утверждении документов, регулирующих организацию учебной работы в Академии по программам дополнительного профессионального образования» от 15 октября 2013 г.

2. Вводные понятия. Проектная деятельность в контексте государственных стандартов Российской Федерации.

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации № 1050 от 15.10.2016 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»:

Проектная деятельность – деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ).

Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений.

Основными признаками проекта являются:

- наличие новизны (уникальности);
- наличие конкретной измеримой цели и результатов;
- ограниченность во времени;
- ограниченность по ресурсам.

Проект – это не просто набор мероприятий, а *комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на решение сложной задачи* (решения проблемы, разрешения противоречия, устранения трудностей в развитии).

В Таблице 1 представлены принципиальные отличия проектной деятельности от процессной:

Таблица 1

Принципиальные отличия проектной деятельности от процессной деятельности

Проектная деятельность	Процессная деятельность
Направлена на развитие / изменения	Направлена на функционирование и поддержание жизнедеятельности (стабильность).
Уровень неопределенности (рисков) – высокий.	Уровень неопределенности (рисков) – низкий.
Жестко ограничена во времени.	Дата окончания точно не определена.

Выполняется временными командами.	Выполняется постоянными группами людей.

3. Общий порядок организации работы над проектами

ПОРЯДОК ОПРЕДЕЛЕН В ФОРМАТЕ МЕТОДОЛОГИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (НА ОСНОВАНИИ ПОСТАНОВЛЕНИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ № 1050 ОТ 15.10.2016 «ОБ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»)[1]

Основные этапы проектной работы отражены в таблице 2.

Таблица 2

Этап №	Наименование этапа	Общий порядок выполнения этапа	Время
Этап 1	Обоснование актуальности, формулирование целей и показателей проекта.	• Определяются формальные основания для инициации проекта (**шаг 1** Методических указаний[2]); • устанавливается связь проектного решения с государственными программами Российской Федерации (**шаг 2**); • определяются проблемы и выявляются противоречия в сложившейся проблемной ситуации. Обосновывается актуальность проектного предложения (**шаг 3**); • определяются цели и показатели проектного решения (**шаги 4,5**); • заполняются слайды презентации[3] № 1 – 7.	6 часов

[1] При разработке проектов также следует руководствоваться нормативно-правовыми актами и методическими рекомендациями Аппарата Правительства российской Федерации, перечисленными в Приложении 4 к настоящим Методическим указаниям

[2] Далее указываются только номера шагов, представленных в настоящих Методических указаниях

[3] Форма презентации представлена в Приложении 5 к настоящим Методическим указаниям

	Предзащита 1 этапа.	Предзащита 1 этапа выполнения проекта проводится в формате дискуссионной панели. На предзащиту выносится информация слайдов № 1 – 7. **Внимание!** Предметами дискуссии являются следующие вопросы: • отражают ли принятые показатели уровень достижения цели? • насколько цель согласована с актуальностью? • соответствует ли формулировка актуальности выявленным проблемам и противоречиям? • насколько качественно определены формальные основания для инициации проекта, и насколько актуальность согласована с государственными программами РФ? • качество исполнения слайдов № 1 – 7 формы презентации.	
Этап 2	Формирование задач проекта и описание ожидаемых результатов, как продуктов решения задач	• формулируется проектная идея и переводится в формат задач проекта (**шаг 6**); • раскрываются базовые подходы к решению каждой задачи через способы, этапы и формы достижения целей (**шаг 7);** • на основе принятых механизмов реализации способов, этапов и форм достижения целей формулируются ожидаемые результаты проекта (**шаг 8);** • определяются ограничения и допущения проекта (**шаг 9);** • заполняются слайды презентации № 8 – 13. Формируются первые разделы пояснительной записки.	14 часов
	Предзащита 2этапа.	Проводится предзащита 2 этапа выполнения проекта в формате дискуссионной панели. На предзащиту выносится информация слайдов № 1 – 13. **Внимание!** Предметами дискуссии являются следующие вопросы:	

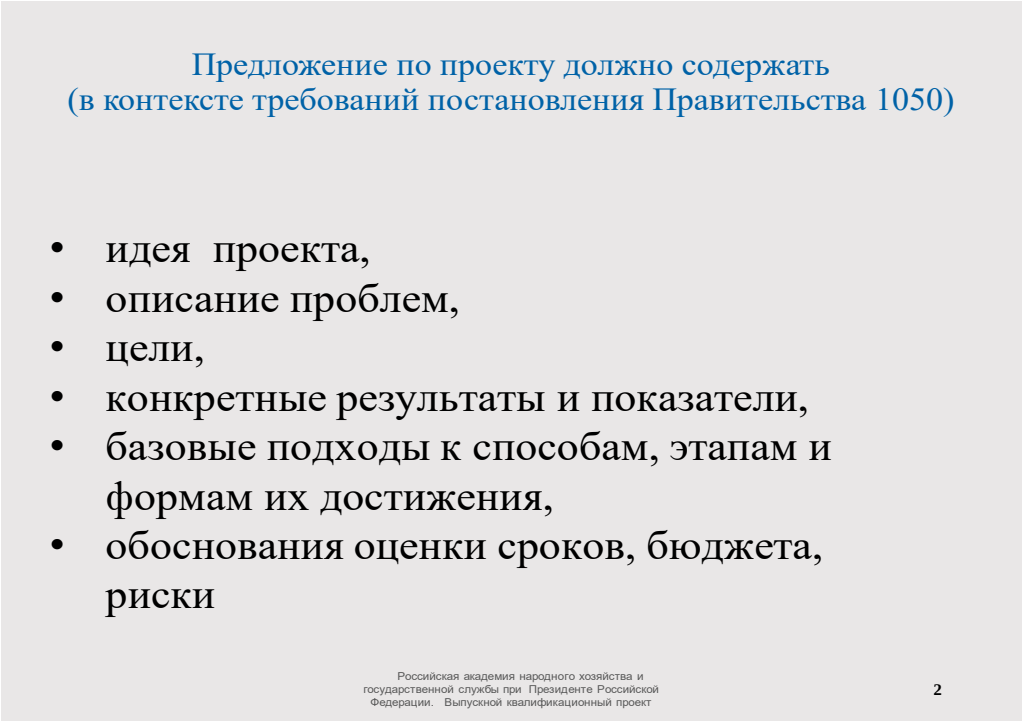
		• насколько результаты обеспечивают возможности достижения принятых целевых показателей проекта? • насколько корректно сформулированы задачи управленческого проекта? • отражает ли последовательность способов, этапов и другого инструментария решения задач логику достижения цели проекта? • насколько механизмы реализации проектного решения в каждой задаче влияют на изменение результатов и целевых показателей проекта? • насколько обоснованы принятые ограничения и допущения проектного решения. • согласованы ли между собой положения первого и второго этапов? • качество исполнения слайдов № 8 – 13 формы презентации.	
Этап 3	Разработка модели функционирования результатов проекта, обоснование выгод для заинтересованных сторон, рисков и бюджета проекта.	• Разрабатывается модель функционирования результатов проекта после передачи их в эксплуатацию (после завершения проекта) (**шаг 10);** • составляется реестр заинтересованных сторон с обоснованием выгод каждой стороны от реализации проекта (**шаг 11**); • формируется реестр рисков и возможностей проекта для минимизации последствий вредного воздействия на проект и максимизации пользы проектного решения **(шаг 12**); • оценивается стоимость проекта и разрабатывается его бюджет (**шаг 13**); • заполняются слайды № 14 – 17. Формируются все разделы пояснительной записки.	16 часов
	Предзащита 3 этапа.	Проводится предзащита 3 этапа выполнения проекта в формате дискуссионной панели. На предзащиту выносится информация слайдов № 1 – 17.	

		Внимание! Предметами дискуссии являются следующие вопросы: • насколько полно представлена модель функционирования результатов проекта после его завершения? • насколько аргументированы ожидания каждой заинтересованной стороны от реализации проекта? • насколько корректно и качественно сформулированы риски проекта? • насколько действенны мероприятия по предупреждению рисков и реализации возможностей проектного решения? • насколько качественно определена стоимость и бюджет проекта. • согласованность всех разделов проекта. • качество исполнения слайдов № 1 – 17 формы презентации.	
Этап 4	Доработка визуального представления проекта (презентации) и пояснительной записки в единой логике.	• Проверка общей логики проекта и его практической реализуемости. • Проверка эффективности его визуального представления. Доработка пояснительной записки.	10 часов
	Предзащита проекта	Проводится предзащита всего проектного предложения в формате дискуссионной панели. На предзащиту выносится информация слайдов № 1 – 17, пояснительная записка к проекту в формате паспорта проекта объемом от 10 до 30 листов. **Внимание!** Предметами дискуссии являются следующие вопросы: • насколько все шаги разработки предложений по проекту согласованы между собой? • насколько логично и полно представлен проект?	

		• насколько убедительна аргументация основных положений проекта? • качество исполнения слайдов № 1 – 17; • качество пояснительной записки по полноте раскрытия содержания, ясности изложения ключевых положений, строгости логики и правильности оформления.	
Этап 5	Устранение замечаний	По результатам предзащиты проводится устранение замечаний, доработка представления слайдов. При необходимости, в случае возникновения спорных вопросов назначается отдельная экспертиза. Производится доработка пояснительной записки.	4 часа
	Защита проекта	Защита проекта осуществляется в установленном порядке (Приложение 2). Время на доклад по основным положениям проектного предложения не более 7 минут. Время на вопросы комиссии и ответы на них не ограничено. В ответах на вопросы принимают участие все разработчики защищаемого проектного решения.	

4. Методические рекомендации по разработке проектного предложения и заполнения формы презентации

Содержание **проектного предложения** определено постановлением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (раздел II пункт 10), которое в настоящее время является ориентиром для проектной деятельности в управлении.



В соответствии с данными требованиями составлена форма презентации проектного предложения, которая представлена в Приложении 8.

Дальнейшее изложение рекомендаций осуществляется в порядке организации проектной деятельности (см. выше раздел 3 данных Методических рекомендаций). Этот порядок соответствует последовательности слайдов презентации. Заполнять форму презентации необходимо в последовательности представленных ниже шагов.

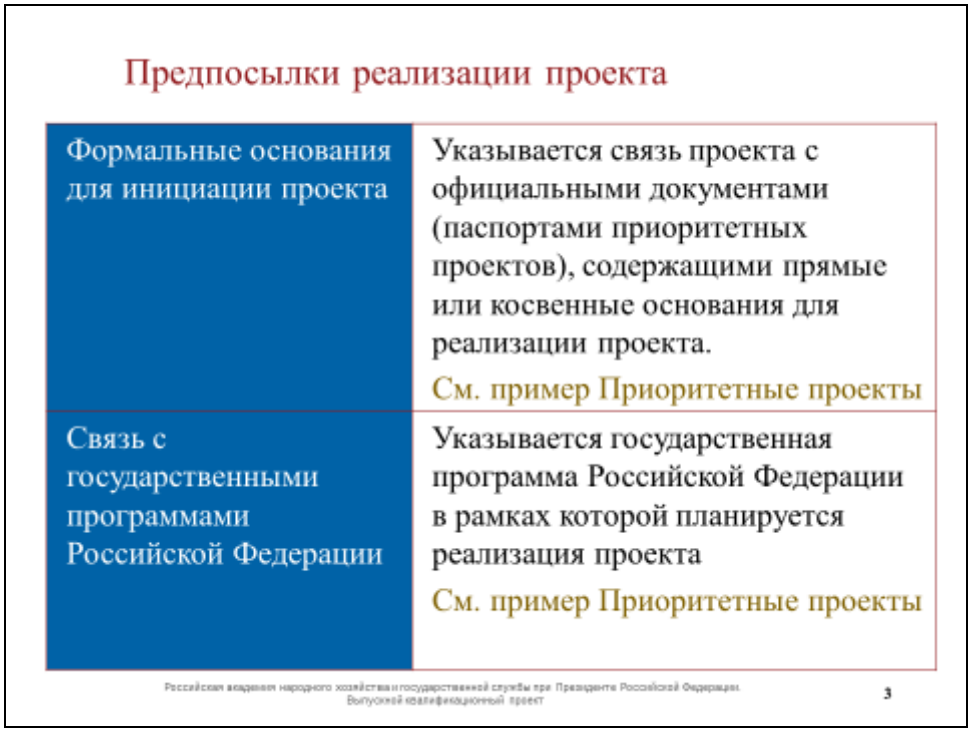
Шаг 1.

Перед началом оформления презентации проектного предложения рекомендуется определить формальные основания для инициации проекта. Такие основания должны строиться на прямой связи проекта с официальными документами, содержащими прямые или косвенные основания для его реализации.

Шаг 2.

Следующим шагом должна быть установлена связь проектного решения с государственными программами Российской Федерации. Это необходимо для демонстрации того, что предлагаемое проектное решение соответствует актуальному акту развития сферы деятельности разработчиков проекта.

Перечень государственных программ Российской Федерации утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 11 ноября 2010 г. № 1950-р. В Приложении 8 представлен перечень государственных программ, на которые целесообразно ссылаться при выполнении данного шага. Результаты заносятся в таблицу слайда 3.



Предпосылки реализации проекта

Формальные основания для инициации проекта	Указывается связь проекта с официальными документами (паспортами приоритетных проектов), содержащими прямые или косвенные основания для реализации проекта. См. пример Приоритетные проекты
Связь с государственными программами Российской Федерации	Указывается государственная программа Российской Федерации в рамках которой планируется реализация проекта См. пример Приоритетные проекты

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.
Выпускной квалификационный проект

3

Далее необходимо определиться с описанием проблем, решаемых в проекте. Для этого следует воспользоваться шаблоном, представленном на слайде 6.

Поскольку качество – это «совокупность свойств и признаков, определяющих соответствие образцу, пригодность к чему – либо»[4] , то здесь важно выделить показатели, которые важны для организации, и определить какие значения этих показателей будут считаться качественными. Кроме того, важно показать, какие возможности потенциально существуют для достижения желаемых значений этих показателей. Далее необходимо проанализировать потенциальные возможности и определить то, что мешает полноценно реализовать их имеющийся потенциал. Здесь недопустимо лишь перечисление сложностей реализации потенциала возможностей. Необходимо вскрыть причины появления этих сложностей. **Когда причины будут понятны, то понятны будут и действия по их устранению.**

[4] Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-образовательный.- М.: Рус. яз. 2000.- в 2 т.- 1209 с. - (Б-ка словарей рус. яз)

Шаг 3.

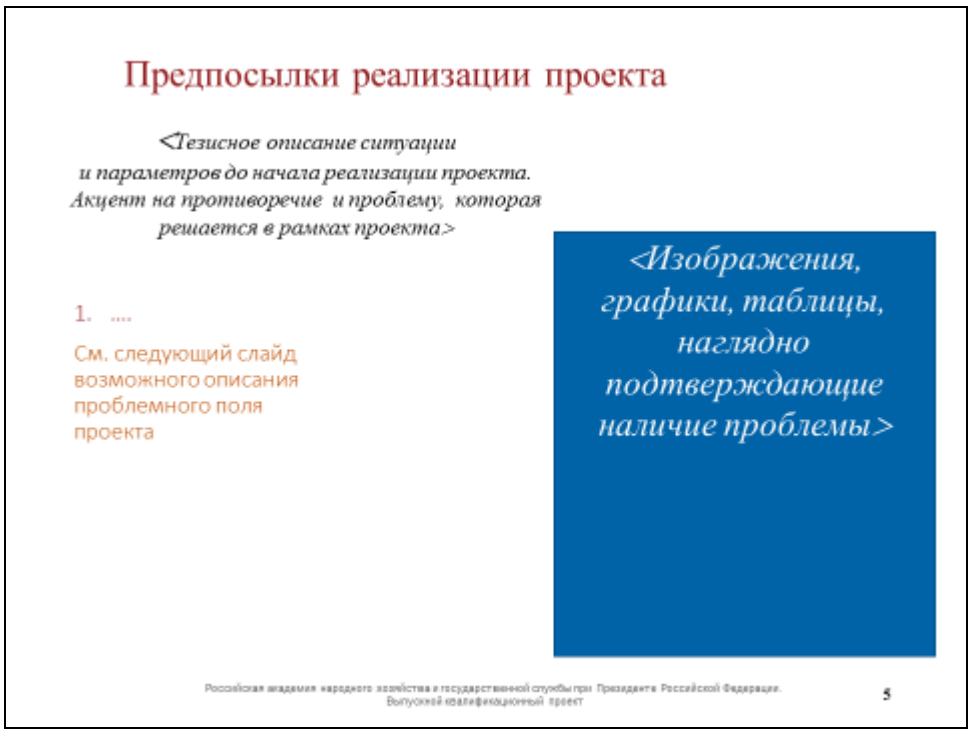
Выявление проблемы является следующим шагом проектной деятельности. При выявлении проблем в большей степени определяется *желаемое состояние* от разрешения проблемной ситуации, и ***намечаются пути перехода из существующего состояния в желаемое.*** То есть, задается вектор развития.

Таким образом, выявление и формулирование проблем (проблемы) начинается с создания ***образа желаемого состояния*** от разрешения проблемной ситуации. Важно критически ответить на вопрос: ***что мы хотим? И какие возможности есть в организации, чтобы этого достичь?*** В этой связи, необходимо задать еще один вопрос: ***что мешает реализовать существующие возможности и достичь желаемого в повседневной деятельности?***

В управленческих проектах проблема может быть сформулирована в форме вопроса: **«Каким образом** *<устранить (свести к минимуму) что-либо, мешающее реализации возможностей>*. **в условиях** *<существующие возможности>* **для того, чтобы обеспечить** *<«что мы хотим?»>*

В проблеме четко обозначается желаемое состояние дел и вектор движения к этому состоянию через преодоление сложности движения из-за сложившихся условий. При этом очень важно, чтобы *проблема была полностью согласована с актуальностью и определяла ее.*

После выполнения этих процедур необходимо в краткой форме заполнить слайд 5.



На данном слайде важно представить статистические данные, характеризующие причины, затрудняющие полноценную реализацию существующих возможностей и определяющих сущность противоречия.

Именно наличие этих причин и определяет актуальность. Актуальность необходимо сформулировать. При этом, поскольку актуальность носит общественный характер, то в формулировке необходимо в обобщенной форме отразить ответы на вопросы: «что нужно?»; «кому нужно?» и «зачем нужно?» Если ответы на эти вопросы понятны из формулировки, то актуальность сформулирована правильно.

Шаг 4.

Когда работа по заполнению формы слайда 5 будет завершена, необходимо сформулировать цель проекта, определить показатели, характеризующие уровень достижения поставленной цели и распределить значение этих показателей по годам реализации проекта (слайд 7).

Правильная постановка цели означает, что цель является конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотносится с конкретным сроком.

Таким образом, в процессе разработки проекта постановку цели необходимо осуществлять в соответствии с принципами SMART.

В качестве образца возможной формулировки цели может быть использован материал, представленный в Приложении 8.

Шаг 5.

Когда цель определена, то необходимо сформировать показатели, с помощью которых можно однозначно проконтролировать уровень достижения целей проекта.

Показатель — индикатор, измеряющий изменения.

Основной показатели включает индикаторы, отраженные в цели проекта.

Аналитические показатели включают индикаторы, на основе которых или с помощью которых рассчитываются основные показатели и (или) показатели, наблюдаемые в ходе реализации проекта и выделяемые в целях обеспечения управляемости проектом.

Базовое значение показателя – значение показателя, принятое за основу при его сравнительной оценке.

Сформулированная цель и показатели, характеризующие ее достижение, представляются в форме таблицы слайда 7.

Целеполагание проекта

Цель проекта	ВНИМАНИЕ! ЦЕЛЬ ДОЛЖНА БЫТЬ ОБЕСПЕЧЕНА НИЖУ УКАЗАННЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ. Далее показатели становятся контрольными точками проекта.						
Показатели проекта и их значения по годам	Показатель	Тип показателя	Базовое значение	Период, год			
				2018	2019	2020	
		основной					
		аналитический					

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.
Выпускной квалификационный проект

7

Показатель должен быть связан с целью проекта и демонстрировать уровень достижения цели. В качестве образца возможной формулировки показателей может быть использован материал, представленный в Приложении 8.

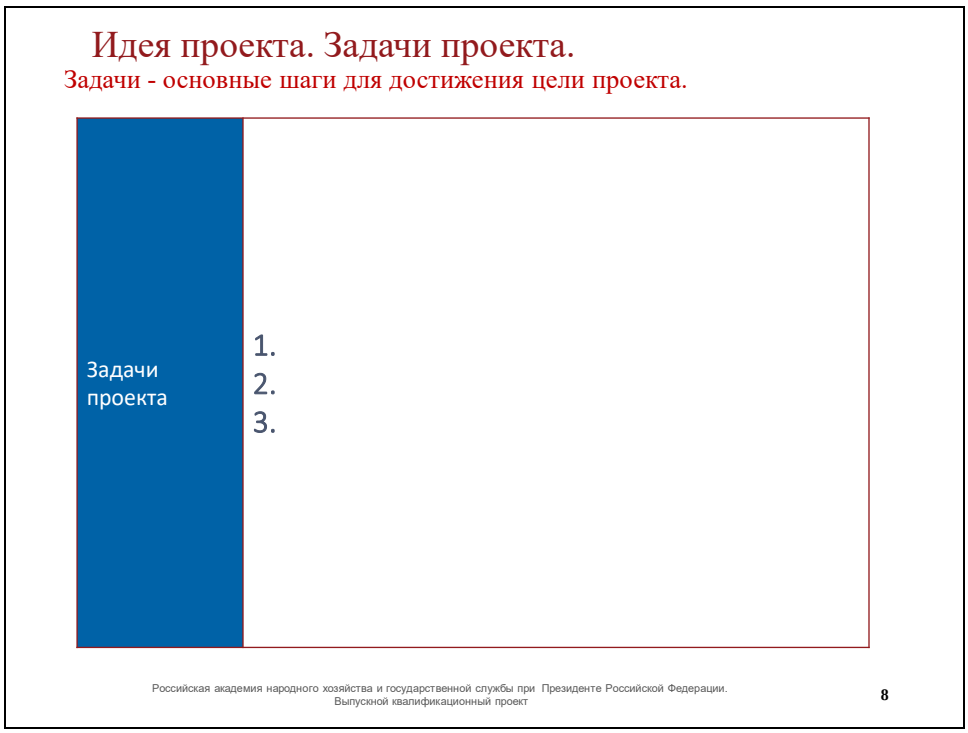
Шаг 6.

Последовательное выполнение рассмотренных шагов заполнения формы позволяет перейти к формулированию идеи проекта.

Формулирование проектной идеи является очень важным шагом проектной деятельности, поскольку здесь происходит дальнейшая конкретизация подходов к решению проблемы.

С одной стороны, проектная идея должна быть сформулирована очень кратко, чтобы была ясна ее сущность. А с другой, проектная идея должна раскрывать ключевые особенности способов достижения цели.

Для этого, необходимо эти способы перевести в формат **задач проекта** (*крупных «управленческих шагов» к цели*) и заполнить форму, представленную на слайде 8.



Формулирование задач для управленческого проекта имеет ряд особенностей. Характерными ошибками при реализации этой процедуры является то, что зачастую *задачи управленческого проекта смешиваются с задачами исследовательского проекта.* Однако, то, что правильно в исследовательском проекте, неправильно для управленческого проекта и наоборот.

В задачах управленческого проекта должны быть четко представлены:

- значимая цель: для чего нужна эта задача?;
- ценности для проекта от решения задачи;
- возможность практической реализации задачи;
- требования к результатам решения задач (каким образом оценить полученные от решения задач результаты? Каким образом необходимо представить эти результаты, чтобы они могли быть использованы в качестве исходных данных для других задач, или производства окончательных выводов и рекомендаций?).

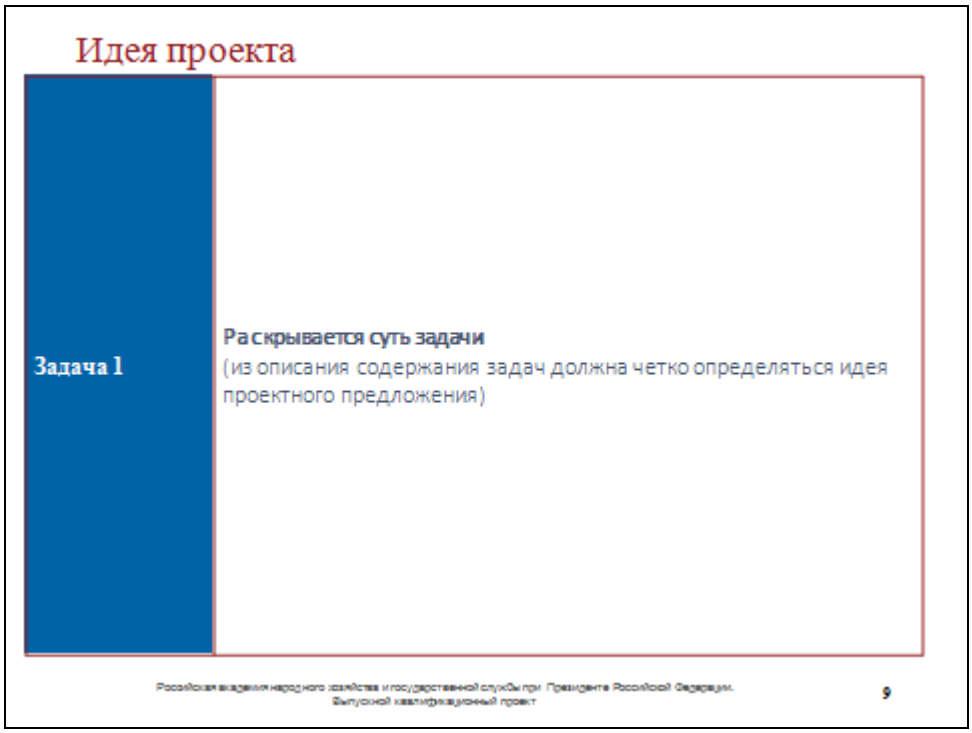
Задачи проекта не должны представлять собой набор отдельных мероприятий. Кроме того, в задачах управленческого проекта целесообразно избегать таких слов, как анализ, разработка, исследование, обоснование и т.

п., которые свойственны исследовательским проектам. Задачи управленческого проекта посвящены организации управленческой деятельности по внедрению, планированию, координации, осуществлению контрольных мероприятий и т.п.

Рекомендуемое количество задач от 3 до 5.

Шаг 7.

Сформулированные задачи позволяют раскрыть базовые подходы к способам, этапам и формам достижения целей с заполнением слайдов 9 – 11.



Далее необходимо раскрыть суть каждой задачи.

При описании проектного решения необходимо избегать лозунговых утверждений общего характера. На данном этапе должны быть четко описаны конкретные управленческие действия, приводящие к развитию сферы / отрасли / организации (модели, системы, концептуальные схемы по изменению процессов для решения проблем обозначенных ранее).

Для каждой задачи может быть сформирован отдельный слайд. Важно, чтобы представленные материалы наглядно демонстрировали элементы механизма реализации проектного решения в каждой задаче, то есть, как

будут меняться результаты и показатели проекта в процессе решения каждой задачи.

Шаг 8.

Следующим шагом целеполагания является формулирование ожидаемых результатов проекта и заполнение формы, представленной на слайде 12.

Результаты проекта являются основой для планирования мероприятий проекта.

К результату проекта предъявляются следующие требования:

- наличие качественных и/или количественных характеристик, которые позволяют однозначно оценить получение указанного результата;
- в результатах проекта приводится полный перечень материальных и нематериальных объектов, продуктов и/или услуг, которые создаются при решении задач проекта (например, созданная нормативно-правовая база, информационные системы, организационные структуры, информационное сопровождение и т.д.);

- результаты рассматриваются как средства (способы), необходимые для достижения целей и показателей проекта;
- не рекомендуется включать в форму и паспорт проекта те результаты, которые не оказывают прямо влияния на достижение цели и показателей проекта;
- результаты, показатели и цели проекта должны быть взаимосвязаны друг с другом;
- не должно быть результатов, получение которых не оказывает влияние на показатели / цели проекта.

В целом, результаты и показатели проекта должны найти свое непосредственное представление в контрольных точках плана реализации проекта. Этот план разрабатывается в пояснительной записке проекта, но в презентации не представляется.

Шаг 9.

Следующим шагом при заполнении формы должно стать определение ограничений и допущений проекта (слайд 13) Данный слайд можно опустить, если значимых ограничений и допущений для проекта нет.

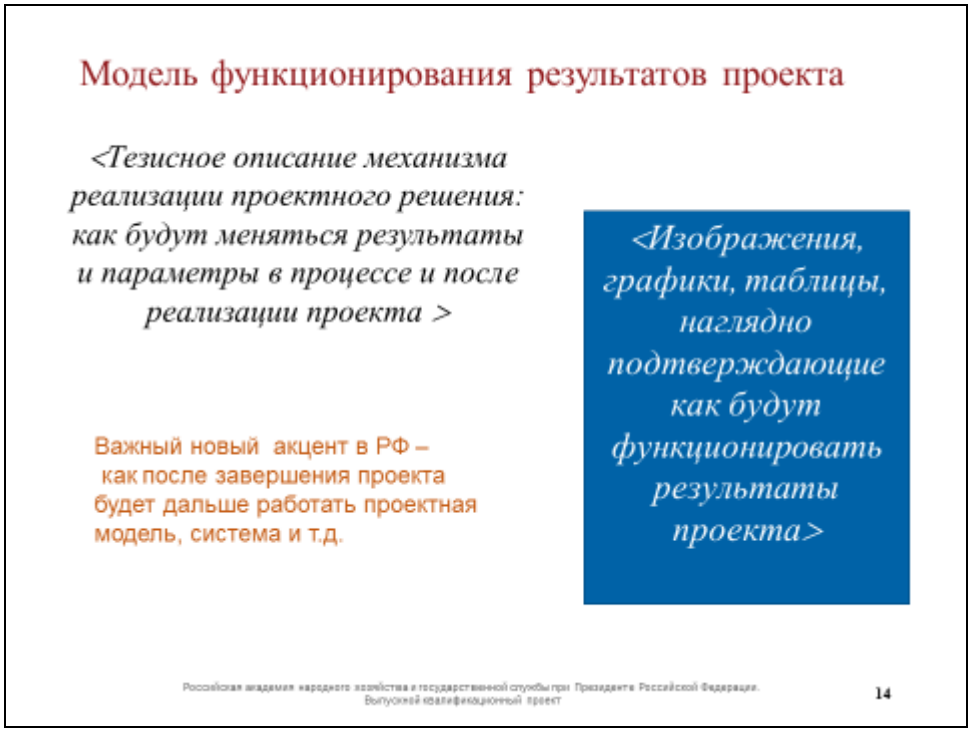
Здесь важно обратить внимание на то, что к ограничениям относятся факторы, которые не носят вероятностный характер, и на которые повлиять мы не можем. Если этот фактор носит вероятностный характер, то он относится к риску проекта.

Шаг 10.

Новым акцентом в управлении проектом является модель функционирования результатов проекта.

Данный раздел представляет собой текстовое описание модели функционирования результатов проекта после передачи их в эксплуатацию (после завершения проекта), включая описание модели функционирования организационных, финансовых, правовых и иных механизмов.

Основное содержание модели отражается в пояснительной записке проекта. А в презентации представляется в тезисной и графической формах (слайд 14).



Шаг 11.

Когда общее представление о проекте сформировано, необходимо составить реестры заинтересованных сторон, рисков и возможностей проекта для подтверждения обоснованности проектного решения.

Форма реестра заинтересованных сторон представлена на слайде 15.

Реестр заинтересованных сторон

№ п/п	Орган или организация	Представитель интересов (ФИО, должность)	Ожидание от реализации проекта (программы)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Выпускной квалификационный проект

15

Заинтересованные стороны проекта – должностные лица, организации, структурные подразделения, которые участвуют в проекте, могут влиять на проект, или интересы которых могут быть затронуты в ходе реализации проекта.

Ключевые заинтересованные стороны могут:

- иметь значительную заинтересованность в проекте или его результатах;
- обладать значительной властью и влиянием;
- владеть критически важными для проекта ресурсами;
- обладать важной для проекта информацией или знаниями;
- иметь полномочия для решения ключевых проблем или быть их источником.

Для успеха проекта критически важно определить заинтересованные стороны на этапе подготовки проекта. Информация об идентифицированных заинтересованных сторонах проекта должна быть задокументирована. С этой целью в проекте создается реестр заинтересованных сторон в который заносятся не только результаты идентификации заинтересованных сторон, и, в последующем, результаты их анализа.

Содержание реестра заинтересованных сторон должно периодически пересматриваться с целью его адаптации к текущему состоянию реализуемого проекта.

Шаг 12.

Руководитель проекта должен ***максимизировать пользу***, приносимую положительно настроенными заинтересованными лицами, и, в случае необходимости ***минимизировать вредное воздействие*** тех заинтересованных сторон, чьи интересы не совпадают с интересами проекта. С этой целью важно правильным образом понимать потребности и ожидания заинтересованных сторон и уделять им необходимое внимание в ходе реализации проекта.

Для этих целей формируется ***реестр рисков и возможностей проекта,*** форма которого представлена на слайде 16.

Реестр рисков и возможностей проекта

№ п/п	Наименование риска/возможности	Действия по предупреждению риска/ реализации возможности
1.		
2.		
3.		
....		

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Выпускной квалификационный проект

16

Риск проекта – событие, которое может произойти и негативно повлиять на ход реализации и получения результатов, достижения показателей и целей проекта.

Важно отметить, что к рискам проекта относятся события, на которые мы повлиять не можем. Если же на это событие может быть оказано влияние, то это уже не риск, а задача проекта по устранению неопределенности, связанной с так называемым риском. Это не что иное, как дополнительная сложность задачи.

Возможности проекта - средства, условия, благоприятные обстоятельства или тенденции возникновения и развития вероятных позитивных эффектов от реализации проекта.

Полное и качественное описание риска / возможности позволит разработать и реализовать в проекте эффективные меры:

- по отношению к ***угрозам*** – предотвращение или снижение последствий их возникновения;
- по отношению к ***возможностям*** – использование и усиление их воздействия на проект.

Таким образом, формулировка риска должна полностью отвечать структуре риска и содержать ***источник или причину*** возникновения риска, описание ***события*** риска и возможные ***последствия*** для проекта.

Критериями оценки качества определения рисков являются правила:

- ***низкое качество*** –нет ни причин, ни последствий;
- ***среднее качество*** – понятны причины, не понятны последствия;
- ***хорошее качество*** – есть причины, есть событие, есть последствие.

Если риск описан качественно, можно точнее его оценить и разработать эффективные меры реагирования.

Шаг 13.

После проведения оценки всей структуры рисков появляется возможность оценить стоимость проекта и разработать его бюджет.

Разработка бюджета позволяет понять, как расходы и доходы проекта распределяются по времени. Бюджет проекта необходим, как для согласования объемов и сроков финансирования, так и для организации контроля стоимости проекта. Форма для заполнения бюджета проекта представлена на слайде 17.

Бюджет проекта

№ п/п	Наименование мероприятия	Бюджетные источники финансирования, рублей		Внебюджетные источники финансирования	Всего, рублей
Общие организационные мероприятия по проекту					
1.					
2.					
3.					
Функциональное направление проекта					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.
Выпускной квалификационный проект

17

Деятельность по составлению бюджета включает в себя:

- определение места и времени затрат в проекте;
- формирование показателей эффективности использования финансового обеспечения проекта.

Поскольку бюджет проекта уточняется на каждом этапе проекта с целью получения все более детальных оценок стоимости и принятия эффективных решений на основе актуализированной информации по проекту, то на этапе инициирования погрешность может составлять от 15 % до 20%. На этом этапе необходимо обосновать статьи затрат и спланировать привлечение финансовых средств.

5. Требования к оформлению пояснительной записки к проекту

Одним из основных документов для итоговой аттестации слушателя является пояснительная записка к разработанному проекту. Заполнение формы презентации, описание которого приведено в предыдущем разделе, фактически представляет собой разработку *проектного предложения*. В свою очередь, пояснительная записка выполняется в формате *паспорта проекта*, то есть позволяет более полно раскрыть содержание проекта (во многом включая и содержание проектного предложения), оформить и подготовить к утверждению его паспорт. (*Паспорт проекта - документ, который создается на стадии инициирования проекта и описывает его основное содержание)*

<u>Структура пояснительной записки в формате паспорта проекта:</u>

- *Введение*
- *Раздел 1. Общие положения.*
- *Раздел 2. Содержание проекта*
- *Раздел 3. Этапы и контрольные точки*
- *Раздел 4. Бюджет проекта*
- *Раздел 5. Ключевые риски и возможности*

Введение

Начинается пояснительная записка с *введения*, обосновывающего актуальность проекта.

Актуальность отражает степень важности проекта в данный момент времени и в данной сложившейся ситуации. Фактически, обоснование актуальности – это объяснение необходимости, нужности и полезности выполнения данного проекта.

Данный раздел представляет собой описание того, как осуществлялись процедуры реализации шагов 1, 2, 3 (см. Раздел 4 настоящих Методических указаний).

Раздел 1. Общие положения

В этом разделе необходимо указать информацию по перечисленным ниже подразделам.

Наименование проекта – в этом подразделе необходимо указать полное наименование разработанного проекта. Обычно формулировка наименования проекта состоит из указания действия (создание, организация, совершенствование, развитие и др.), объекта, над которым совершается действие (организационная структура, система оценки и др.), места реализации (школа, больница, учреждение культуры, муниципальное образование и др.). Наименование проекта должно соотноситься с целями и результатами проекта (иногда они составляют часть этого наименования) и формулироваться одним предложением, раскрывающим его суть. Наименование проекта оформляется в кавычках и с прописной буквы.

Краткое наименование проекта – сокращенная версия наименования проекта в виде простого словосочетания, которое можно будет использовать в документах и в материалах для СМИ.

Предпосылки реализации проекта – включают формальные основания для инициации проекта, то есть связь проекта с официальными документами, содержащими прямые или косвенные основания для реализации проекта (с указами и поручениями Президента Российской Федерации, постановлениями, распоряжениями и поручениями Правительства Российской Федерации, приказами, распоряжениями и поручениями федеральных и региональных органов власти, а также органов местного самоуправления, иными официальными документами, содержащими прямые или косвенные основания для инициации и последующей реализации проекта), а также связь с государственными программами Российской

Федерации, приоритетными проектами в сфере здравоохранения, образования и культуры, ведомственными целевыми программами и др.). При упоминании официальных документов, необходимо приводить их реквизиты.

Срок начала и окончания проекта – содержит планируемые даты начала реализации и завершения проекта в формате ДД.ММ.ГГГГ. Датой начала проекта считается планируемая разработчиками проекта дата утверждения паспорта проекта. Рекомендуется завершать проекты не более чем через 3 года после начала их реализации.

Куратор проекта — руководитель, обладающий необходимыми полномочиями для выделения ресурсов на проект и решения конфликтов, возникающих в рамках проекта. В организации это может быть один из заместителей директора, руководитель службы (финансовой, кадровой и др.) или структурного подразделения.

Функциональный заказчик – структурное подразделение организации, наиболее заинтересованное в реализации проекта. В этом подразделе указывается ФИО и должность руководителя этого структурного подразделения.

Руководитель проекта – это лицо (указываются его ФИО и должность), имеющее необходимый уровень квалификации в сфере проектного управления. Руководитель проекта назначается приказом руководителя организации.

Исполнители проекта – приводится список (ФИО, должность) сотрудников организации, которые будут разрабатывать и реализовывать проект. Исполнители вместе с руководителем составляют рабочую группу или команду проекта.

Разработчик паспорта проекта - указывается представитель рабочей группы по разработке проекта (ФИО, должность), осуществляющий необходимый сбор информации и оформляющий паспорт проекта.

В случае, если проектная группа состоит из 6 – 9 руководителей различных организаций, ФИО должностных лиц, реализующих отмеченные функции, не указываются в пояснительной записке, а указываются должности или приравненные к ним категории работников организации. ФИО должностных лиц представляются по месту реализации проектного предложения. В этом смысле паспорт проекта конкретизируется по месту своей реализации.

Раздел 2. Содержание проекта

Раздел должен включать указанные ниже сведения.

Цель проекта – формулируется одна цель с использованием критериев SMART (см. шаги 4, 5 Раздела 4 настоящих Методических указаний). В цели могут быть указаны 1 - 2 основных показателя, даты их достижения на период разработки проекта.

В формулировке цели проекта может содержаться социальный, экономический или иной общественно-значимый и общественно-понятный эффект от реализации проекта, выраженный в численно-измеримых показателях.

Не рекомендуется формулировать цель проекта в форме результатов, продуктов или услуг, создаваемых в рамках проекта. Их приведение возможно в формулировке основного способа достижения цели после слов «путем», «посредством», «с помощью» и пр. При этом основной показатель, отражаемый в цели проекта, необходимо приводить в первой части формулировки цели (до слов «путем», «посредством», «с помощью» и пр.).

Показатели проекта и их значения по годам - Приводится список (наименования), единицы измерения и значения показателей по годам реализации проекта. Значения показателей приводятся по годам вплоть до года завершения проекта.

Выделяется первый уровень показателей, включающий основные показатели, отраженные в цели проекта, и дополнительные аналитические

показатели. Показатели первого уровня должны соответствовать показателям, утвержденным (если такое утверждение проводилось) в протоколе заседания Проектного комитета, на котором рассматривалось соответствующее предложение по проекту.

Также рекомендуется выделять показатели второго уровня, которые могут включать:

- показатели, на основе которых или с помощью которых рассчитываются показатели первого уровня;
- показатели, наблюдаемые в ходе реализации проекта и выделяемые в целях обеспечения управляемости проектом.

Общее рекомендуемое количество показателей; указываемых в паспорте проекта; составляет не более 10 единиц.

По каждому показателю должно быть указано базовое значение, по сравнению с которым в ходе реализации проекта будет отслеживаться динамика роста показателя. За базовое значение принимается последняя актуальная величина показателя, то есть значение этого показателя «на сегодняшний день».

Поскольку показатели первого уровня являются основными в проекте, их достижение свидетельствует о достижении цели проекта в целом.

Результаты проекта - Необходимо указывать непосредственные результаты, создаваемые в рамках реализации проекта, которые позволят достичь цели проекта. По каждому результату приводятся требования к результату проекта с указанием качественных и количественных характеристик, которые позволяют однозначно оценить получение указанного результата.

В результатах проекта приводится полный перечень материальных и нематериальных объектов, продуктов и (или) услуг, создаваемых в рамках проекта и необходимых для достижения целей и показателей проекта. В предлагаемые результаты проекта целесообразно включать разрабатываемые нормативно-правовые документы, создаваемые информационные системы,

организационные структуры, организованное информационное сопровождение и прочие результаты.

В случае если результат прямо не оказывает влияние на достижение цели и показателей проекта, он не рекомендуется к включению в паспорт проекта.

Таким образом, результатами проекта могут быть: регламенты работы, алгоритмы, реестры, реализованные методы и технологии работы, нормативные документы (положения, инструкции, соглашения и др.), шаблоны документов (в том числе в электронной форме), облегчающие работу с информацией по проекту, новые структурные подразделения, компьютерные программы, презентации и др.

Результаты проекта составляют основу для планирования мероприятий проекта.

Ограничения и допущения проекта (данный раздел может отсутствовать) – рекомендуется приводить описание факторов, существенным образом влияющих на работу команды проекта и реализацию проекта в целом (ограничения). Отдельно указываются факторы и условия (предположения), а также условия, в рамках которых цели и показатели проекта будут достижимы, принимаемые в качестве исходных данных для реализации проекта; факторы, которые считаются верными, реальными, определенными в ходе планирования проекта и не требующими подтверждения (допущения).

Пример 1: в рамках проекта не предполагается замена устаревшего компьютерного оборудования.

Пример 2: ограничениями проекта являются: использование оборудования исключительно отечественного производства; реализация проекта с учетом существующих экспортных ограничений и пр.

Идея проекта – фактически это уникальное предложение авторов проекта по решению выявленной ими проблемы. Идея описывается как цель с возможными способами ее достижения. В пояснительной записке идея

должна быть раскрыта через задачи проекта – крупные управленческие шаги, ведущие к достижению цели, через базовые подходы к способам, этапам и формам достижения цели.

Описание модели функционирования результатов проекта – текстовое описание того, как результаты проекта будут функционировать после завершения проекта. *Срок жизни результатов проекта, должен быть больше, чем срок реализации самого проекта.*

Данное описание рекомендуется проводить, в том числе, с точки зрения граждан и (или) организаций, структурных подразделений организации, которые будут являться пользователями (потребителями) продуктов или услуг, создаваемых в процессе функционирования результатов проекта.

В этом же разделе необходимо привести обоснование способности и достаточности результатов для достижения цели проекта и его показателей. В частности, указать, каким образом (за счет чего) создаваемые в рамках проекта результаты (их функционирование) обеспечат достижение цели и показателей проекта. При описании рекомендуется основываться на причинно-следственных связях между целью, показателями и результатами проекта с указанием выгод, которые получают субъекты проектной деятельности от реализации того или иного результата.

Реестр заинтересованных сторон – рекомендуется указывать перечень органов исполнительной власти, бюджетных и внебюджетных организаций, которые могут повлиять на реализацию проекта, либо проект может затронуть их интересы. Указывается представитель соответствующей заинтересованной стороны (ФИО, должность) и ожидание от реализации проекта, достижения его цели, показателей и результатов.

Раздел 3. Этапы и контрольные точки

Для более эффективного понимания логики движения проекта, при формулировке показателей и результатов проекта необходимо определить контрольные точки проекта.

Требования к контрольным точкам (на слайды не выносить):

- **контрольные точки** фиксируют факт **получения результата или достижения показателя проекта;**
- контрольные точки формулируются в форме завершенного действия (создано, утверждено и т. д.);
- указывается плановая дата, к которой контрольная точка будет выполнена и тип контрольной точки (завершение этапа, контрольная точка результата, контрольная точка показателя);
- контрольные точки рекомендуется сортировать по дате наступления в пределах этапа проекта.

Цель, показатели, результаты и контрольные точки должны коррелировать между собой

В этом разделе указывается информация об этапах и контрольных точках проекта из расчета не менее 2 – 6 в год, по возможности, равномерно распределенных в течение года. Указываются обязательные этапы проекта «Паспорт проекта утвержден», «Проект подготовлен (Подготовлен сводный

план проекта)» и «Проект завершен». В течение одного года рекомендуется делать не более 3 этапов проекта.

Контрольная точка фиксирует факт получения результата или достижения показателя проекта. Контрольные точки формулируются в форме завершенного действия (создано, утверждено и пр.). При этом указывается плановая дата в формате «ДД.ММ.ГГГГ» к которой контрольная точка будет выполнена, а также тип контрольной точки (завершение этапа, контрольная точка результата, контрольная точка показателя).

Контрольные точки рекомендуется сортировать по дате наступления в пределах этапа проекта.

В течение года каждому запланированному результату проекта должна соответствовать как минимум 1 контрольная точка. Контрольные точки должны быть увязаны с показателями и результатами проекта. Логика представления контрольной точки представлена на следующем рисунке.

В пояснительной записке контрольные точки приводятся в таблице (таблица 3)

Таблица 3. Этапы и контрольные точки проекта

№ п/п	Наименование	Тип (завершение этапа / контрольная	Срок

		точка результата / контрольная точка показателя)	

Раздел 4. Бюджет проекта

Раздел должен содержать информацию об объеме требуемого для реализации проекта финансового обеспечения и источниках финансирования по годам реализации проекта. Распределение объема финансовых средств по годам реализации проекта осуществляется в соответствии со сроками выполнения мероприятий проекта и создания результатов проекта.

Бюджет проекта может состоять как из бюджетных, так и внебюджетных средств.

Раздел 5. Ключевые риски и возможности

В этом разделе рекомендуется приводить краткое описание 3 – 5 ключевых рисков и возможностей с отражением негативных последствий от наступления риска, а также вероятных позитивных эффектов от ключевых возможностей, включая влияние на показатели проекта. Риск – это событие, наступление которого не зависит от участников проекта. Также указывается перечень мероприятий и мер, которые будут способствовать предупреждению наступления риска, и мероприятий, которые будут способствовать реализации ключевых возможностей.

В проекте нужно учитывать риски, влияющие на *качество и показатели проекта, на сроки и на бюджет* проекта.

Формулировка риска должна содержать описание негативных последствий от его наступления, описание факторов или событий, вызывающих возникновение риска (рисковое событие), а также причину их появления.

Раздел 6. Сводный и рабочий план проекта

Оформление данного раздела допускается после прохождения обучения на этапе подготовки проекта к представлению и защите перед проектным комитетом в субъекте Российской Федерации. Подготовка сводного и рабочего плана проекта должна осуществляться с учетом региональной и / или муниципальной специфики. Формы сводного и рабочего плана проекта приведены в приложениях 6 и 7.

6. Формы экспертной оценки предложения по проекту

Оценка проектов осуществляется экспертными комиссиями,

Критериями оценки проекта являются:

1. Актуальность проекта обоснована (описана на основе анализа ситуации, выявлены проблемы, противоречия, которые решаются в проекте, определены формальные основания для инициации проекта);
2. Цель проекта, его результаты и показатели определены, согласованы между собой и с актуальностью;
3. Разработано уникальное предложение (проектная идея) по решению обозначенной проблемы, развитию процессов, систем (новизна);
4. Бюджет проекта обоснован, определены источники финансирования проекта;
5. Описана модель функционирования результатов проекта.

По каждому критерию выделяется уровень проработки.

Оценка уровня проработки проекта по соответствующему критерию осуществляется экспертным путем по следующей градации:

- соответствует (2 балла),
- соответствует частично (1 балл),
- не соответствует (0 баллов).

Итоговая оценка представляет собой сумму набранных баллов.

Лист оценки экспертами проектной работы приведен в Приложении 1.

Сводный оценочный лист (Приложение 2) и Протокол заседания экспертной комиссии (Приложение 3) служит основанием для рекомендации слушателей к участию в отборе для включения в кадровые резервы субъектов Российской Федерации, муниципальных образования и организаций.

Приложение 1

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

Проекта в рамках программы

«_____»

Ф.И.О. эксперта Дата « » 201_ г.

Номер эксперта в сводном оценочном листе ___ _____

Оценка учебного проекта

по теме _____

выполнена

№	Критерий	Значение показателя (соответствует- 2, частично – 1, не соответствует - 0)
1.	Актуальность проекта обоснована (описана на основе анализа ситуации, выявлены проблемы, противоречия, которые решаются в проекте, определены формальные основания для инициации проекта).	
2.	Цель проекта, его результаты и показатели определены, согласованы между собой и с актуальностью	
3.	Разработано уникальное предложение (проектная идея) по решению обозначенной проблемы, развитию процессов, систем (новизна)	
4.	Бюджет проекта обоснован, определены источники финансирования проекта	
5.	Описана модель функционирования результатов проекта	
	Итоговая оценка (Сумма полученных баллов)	

Особое мнение _____

Подпись эксперта

Приложение 2

СВОДНЫЙ ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

Проекта в рамках программы

«_____»

«_____» _____ 201_ г.

№	Проект	Номер эксперта										Средняя экспертная оценка	Рейтинг
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Председатель экспертной комиссии

Секретарь экспертной комиссии

Приложение 3

ПРОТОКОЛ №_____

заседания экспертной комиссии

«_____» _____201_ г. с_____час._____мин. до с_____час._____мин.

по рассмотрению аттестационной итоговой работы (проекта) в рамках программы подготовки управленческих кадров в социальной сфере «Управление в сфере _____»

ТЕМА:_____

_____

ПРИСУТСТВОВАЛИ:

Эксперты:

1. Ф.И.О.
2. Ф.И.О.
3. Ф.И.О.
4. Ф.И.О.
5. Ф.И.О.
6. Ф.И.О.

ПРОЕКТНАЯ РАБОТА ВЫПОЛНЕНА:

Проектной группой в составе:

1. Ф.И.О.
2. Ф.И.О.
3. Ф.И.О.
4. Ф.И.О.
5. Ф.И.О.
6. Ф.И.О.
7. Ф.И.О.
8. Ф.И.О.

В экспертную комиссию представлены следующие материалы:

1. Пояснительная записка по проекту
2. Текст презентации проекта.

После сообщения о выполненной проектной работе (в течение_____мин.) группе заданы следующие вопросы:

ВОПРОСЫ (ф.и.о лица, задавшего вопросы)	Общая характеристика ответа группы на заданные вопросы
1.	
2.	
3.	

РЕШЕНИЕ ЭКСПЕРТНОЙ КОМИССИИ

1. Признать, что группа успешно выполнил(а) и защитил(а) проектную работу.
2. Отметить, что_____

_____

_____

_____

3. Рекомендовать_____

_____

Председатель экспертной комиссии _____
(подпись)

Члены экспертной комиссии _____ _____
(подпись) (подпись)

._____ _____
(подпись) (подпись)

._____ _____
(подпись) (подпись)

._____ _____
(подпись) (подпись)

._____ _____
(подпись) (подпись)

._____ _____
(подпись) (подпись)

._____ _____

Секретарь ._____
(подпись)

Приложение 4

Рекомендуемые к ознакомлению нормативно-правовые документы и методические рекомендации

1. Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»;

2. Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетного проекта (утверждены Аппаратом Правительства РФ 20.10.2016 № 7951п-П6);

3. Методические рекомендации по подготовке предложения по приоритетному проекту (программе) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 20.10.2016 № 7955п-П6);

4. Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетной программы (утверждены Аппаратом Правительства РФ 20.10.2016 № 7957п-П6);

5. Методические рекомендации по реализации первоочередных мероприятий в части организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (утверждены Аппаратом Правительства РФ 07.11.2016 № 8399п-П6);

6. Методические рекомендации по подготовке сводного и рабочего планов приоритетного проекта (программы) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 18.11.2016 № 8695п-П6);

7. Методические рекомендации по мониторингу приоритетных проектов (программ) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 01.12.2016 № 9163п-П6)

8. Методические рекомендации по завершению приоритетного проекта (программы) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 15.02.2017 № 1077п-П6)

9. Методические рекомендации по реализации и управлению изменениями приоритетных проектов (программ) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 15.02.2017 № 1078п-П6)

10. Методические рекомендации по применению критериев оценки и иных контрольных мероприятий реализации приоритетных проектов

(программ) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 31.05.2017 № 3754п-П6)

11. Методические рекомендации по оценке и иным контрольным мероприятиям реализации приоритетных проектов (программ) (утверждены Аппаратом Правительства РФ 31.05.2017 № 3756п-П6)

12. Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (утверждены Аппаратом Правительства РФ 12.03.2018 № 1937п-П6)

13. Методические рекомендации по внедрению в субъектах Российской Федерации целевых моделей и формированию критериев оценки достижения показателей, установленных в целевых моделях, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления (утверждены Аппаратом Правительства РФ от 13.08.2018 № 6462п-П13)

Приложение 6

Форма сводного плана проекта

СВОДНЫЙ ПЛАН

Наименование проекта

Руководитель проекта	
Администратор проекта	
Разработчик сводного плана	

1. План приоритетного проекта по контрольным точкам

№ п/п	Наименование контрольной точки	Срок	Вид документа и (или) результат	Ответственный исполнитель	Уровень контроля
Общие организационные мероприятия по проекту					
1.					
2.					
3.					
<Функциональное направление проекта>					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					

2. План финансового обеспечения проекта

№ п/п	Наименование мероприятия	Бюджетные источники финансирования, рублей		Внебюджетные источники финансирования	Всего, рублей
Общие организационные мероприятия по проекту					
1.					
2.					
3.					
<Функциональное направление проекта>					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					

3. План согласований и контрольных мероприятий проекта

Наименование согласования	Ответственный за проведение	Месяц											
		Янв	Фев	Март	Апр	Май	Июнь	Июль	Авг	Сент	Окт	Ноя	Дек
Основные согласования													
Плановые контрольные мероприятия													
Контрольные мероприятия по функциональным областям проекта													

4. План управления проектом

Управление результатами и выгодами

№ п/п	Наименование показателя	Базовое значение	Период, год		
			2019	2020	2021

Состав рабочих органов проекта

№ п/п	Роль в проекте	ФИО	Должность	Описание выполняемого функционала	Непосредственный руководитель
1.					
2.					
3.					
<Функциональное направление проекта>					
4.					
5.					
6.					

План коммуникации по проекту

№ п/п	Как информация передается	Кто передает информацию	Кому передается информация	Когда передается информация	Как передается информация
1.					
2.					
3.					

Управление рисками проекта

№ п/п	Наименование риска	Ожидаемые последствия	Мероприятия по предупреждению риска	Вероятность	Уровень влияния	Периодичность мониторинга	Ответственный за управление риском
1.							
2.							
3.							

Управление возможностями проекта

№ п/п	Наименование возможности	Ожидаемые эффекты	Мероприятия по реализации возможности	Вероятность	Уровень влияния	Периодичность мониторинга	Ответственный за управление достижением возможности
4.							
5.							
6.							

Приложение 7

Форма рабочего плана проекта

РАБОЧИЙ ПЛАН

Наименование проекта

Календарный план-график проекта

№ п/п	Наименование этапа, мероприятия, контрольной точки	Длительность, дней	Начало	Окончание	Вид документа и (или) результат	Ответственный исполнитель
Общие организационные мероприятия по проекту						
1.						
2.						
3.						
<Функциональное направление проекта>						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
Итого						

Расписание работы рабочих органов проекта

№ п/п	Наименование рабочего органа	Тема совещания	Периодичность
1.			
2.			
3.			
<Функциональное направление проекта>			
4.			
5.			
6.			

Контактная информация участников рабочих органов проекта

№ п/п	Роль в проекте	ФИО	Должность	Контактная информация
1.				
2.				
3.				