**Российская академия народного хозяйства и государственной службы**

**при Президенте Российской Федерации**

**Методические рекомендации**

**по разработке и оформлению**

**управленческого проекта в социальной сфере**

**Москва**

**2018**

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Вводные понятия. Проектная деятельность в контексте государственных стандартов Российской Федерации.
2. Методические рекомендации по разработке «предложения по проекту» и заполнения формы презентации.
3. Требования к оформлению пояснительной записки к проекту.
4. Формы экспертной оценки «предложения по проекту».
5. **Вводные понятия.Проектная деятельность в контексте государственных стандартов Российской Федерации.**

Перед началом разработки проектов необходимо понимание того, что такое проект и чем проектная деятельность принципиально отличается от деятельности по обеспечению функционирования организации (процессной деятельностью). Очень часто проектная деятельность подменяется процессной деятельностью. Для того чтобы это не происходило, необходимо определиться с ключевыми понятиями проектной деятельности и определить принципиальные отличия от других видов деятельности.

Введем ключевые понятия, определенные постановлением Правительства РФ №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.

*Основные признаки проекта:*

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

Кроме того, наличие ограниченности по ресурсам и во времени всегда обусловливает неопределенности в достижении конкретных измеримых целей и результатов, а также риски, связанные с ними. Поскольку «неопределенность» тождественна «сложности», то – *проект это не просто набор мероприятий, а комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на решение сложной задачи* (задачи в условиях неопределенности).

Таким образом, определены принципиальные отличия проектной деятельности от процессной:

|  |  |
| --- | --- |
| **Процессная деятельность** | **Проектная деятельность** |
| Направлена на функционирование и поддержание жизнедеятельности (стабильность). | Направлена на развитие / изменения |
| Уровень неопределенности (рисков) - низкий. | Уровень неопределенности (рисков) - высокий. |
| Дата окончания точно не определена. | Жестко ограничена во времени. |
| Выполняется постоянными группами людей. | Выполняется временными командами. |

**Методические рекомендации по разработке «предложения по проекту» и заполнения формы презентации.**

Содержание проектного предложения определено Постановлением Правительства РФ от 15 октября 2016 г №1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», которое в настоящее время является ориентиром для проектной деятельности в управлении.



В соответствие этим требованиям составлена форма презентации проекта, которая представлены в приложении 4.

Дальнейшее изложение рекомендаций осуществляется в порядке последовательности организации проектной деятельности. Этот порядок отличается от последовательности слайдов презентации. Поэтому, при заполнении формы презентации используйте последовательность, представленную в данных рекомендациях, а в процессе презентации проекта используйте последовательность, представленную в форме.

***Шаг 1.***

Перед началом оформления презентации проекта 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. *Примеры формулировок основанийприведены в Приложении 5, в котором представленыобразцы приоритетных проектов и новой программы развития образования.*

***Шаг 2.***

Следующим шагом должна быть установлена связь проектного решения с государственными программами Российской Федерации.

Выполнение этих шагов необходимо для демонстрации того, что предлагаемое проектное решение соответствует актуальному акту развития сферы деятельности разработчиков проекта.

Далее целесообразно определиться с описанием проблем, решаемых в проекте.

Для этого воспользуйтесь шаблоном, представленном на слайде №7.



Здесь очень важно четко и конкретно *сформулировать то новое качество, которое ожидается от реализации проекта.*При этом необходимо исключить наиболее общие фразы. Важно показать тот образец, который считается качественным, и *представить его ключевыми показателями*. В противном случае будет очень сложно сформулировать проблему, которая решается в проекте.

Кроме того, в определении желаемого образа будущего необходимо отразить те *возможности*, которые потенциально могут обеспечить ключевые показатели качества.

Результаты такого анализа необходимо кратко сформулировать, чтобы *была понятна сущность желаемого образа будущего, на достижение которого направлен проект.*

С другой стороны, очень важно понять*, что мешает реализовать возможности*. 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.** В результате такого анализа определяется начальная точка движения в проектной деятельности.

***Шаг 3.***

Выявление проблемы является следующим шагом проектной деятельности. Если в актуальности формируется источник активности: анализируется *то, что есть, выявляются симптомы проблем*, то 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?***При этом, необходимо четко представить те объективные сложности, которые не позволяют реализовать такое желание в результате осуществления повседневной деятельности. В этой связи, очень полезно задавать себе еще один вопрос: ***что мешает реализовать существующие возможности и достичь желаемого в повседневной деятельности?***

В управленческих проектах проблема может быть сформулирована в форме вопроса, в котором четко обозначается желаемое состояние дел и вектор движения к этому состоянию в контексте сложности движения из-за сложившихся условий. При этом очень важно, чтобы *проблема была полностью согласована с актуальностью, которая была обоснована на первом шаге*.

Противоречие выявляется, конкретизуется и формулируется на основе:анализа условий внешнего окружения организаций и существующих у них возможностей: ресурсов и способностей. При этом при анализе условий внешнего окружения особое внимание уделяется тем его вызовам, которые требуют активного вмешательства менеджеров. Реакция на эти вызовы должна быть такой, чтобы свести к минимуму негативные последствия их влияния на деятельность организации. Негативные последствия менеджер может компенсировать только за счет рационального перераспределения ресурсов, имеющегося у него, и формирования новых способностей в организации.

Поскольку сами вызовы всегда новые для организации, а ресурсы всегда ограничены, то здесь и появляются: *дисгармония, диссонанс, несовпадение, несогласие (несогласованность), отсутствие единства, разногласия, расхождение* и т.д. Иными словами, наличие противоречия есть объективная реальность взаимодействия организации с постоянно изменяющимся внешним окружением. Именно за счет выявления и разрешения таких противоречий организация изменяет качество своей деятельности и расширяет свои возможности в меняющемся мире, то есть – развивается.

После выполнения этих процедур необходимо в краткой форме заполнить слайд 8.



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

***Шаг 4.***

Когда работа по заполнению формы слайда 8 будет завершена, необходимо сформулировать цель проекта, определить показатели, характеризующие уровень достижения поставленной цели и распределить значение этих показателей по годам реализации проекта (слайд 9).

Цель тесно связана и логически вытекает из противоречия. В этом смысле, цель это тот минимальный размер противоречия, который максимально снижает беспокойство.

Цель напрямую отражает центральный элемент проблемы и может быть достигнута посредством воплощения системообразующего элемента проблемы. Применительно к рассматриваемому примеру, цель должна формулироваться относительно усиления взаимодействия всех заинтересованных сторон (*центральный элемент проблемы*) посредством создания особенной совокупности условий для такого усиления, то есть – специальной профориентационной среды на уровне муниципалитета (*системообразующий элемент проблемы).*

Существует множество подходов, методов и техник постановки целей. Наиболее популярным на сегодняшний день является подход, основанный на реализации принципа SMART.

Само слово «**smart»** в переводе на русский и означает «**умный**». Как необходимо ставить цели, чтобы они были достигнуты и с тем результатом, который вам необходим? Цели должны быть умными. Что это означает? В практике управления существуют так называемые SMART-критерии, которым должны соответствовать цели. **SMART**– критерий точного определения целей в процессе целеполагания. SMART — это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:

* конкретный (specific);
* измеримый (measurable);
* достижимый (attainable);
* значимый (relevant);
* соотносимый с конкретным сроком (time-bounded)

Таким образом, при таком подходе правильная постановка цели означает, что цель является конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотносится с конкретным сроком.

В качестве образца возможной формулировки цели может быть использован материал, представленный в Приложении 5.

***Шаг 5.***

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

***Показатель*** — индикатор, измеряющий изменения.

*Основной показатель* включает индикаторы, отраженные в цели проекта.

*Аналитические показатели* включают показатели, 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.

*Показатель должен быть связан с целью проекта*. В качестве образца возможной формулировки показателейможет быть использован материал, представленный в Приложении 5.

***Шаг 6.***

Следующим шагом целеполагания является формулирование ожидаемых результатов проекта и заполнение формы (слад 10).

Результаты проекта являются основой для планирования мероприятий проекта.

К результату проекта предъявляются следующие требования:

* для каждого из результатов проекта должны быть указаны качественные и/или количественные характеристики, которые позволяют однозначно оценить получение указанного результата;
* в результатах проекта приводится полный перечень материальных и нематериальных объектов, продуктов и/или услуг, которые создаются в рамках проекта и необходимы для достижения целей и показателей проекта;
* в случае, если результат прямо не оказывает влияния на достижение цели и показателей проекта, он не рекомендуется к включению в форму и паспорт проекта;
* необходимо указывать непосредственные результаты, создаваемые в рамках реализации проекта, которые позволят достичь цели проекта (способ достижения цели);
* при формировании результатов проекта необходимо учитывать нормативно – правовую базу, информационные системы, организационные структуры, информационное сопровождение и прочие создаваемые результаты;
* результаты, показатели и цели проекта должны быть взаимосвязаны друг с другом;
* не должно быть результатов, получение которых не оказывает влияние на показатели/цели проекта.

***Шаг 7.***

Следующим шагом при заполнение формы должно стать определение ограничений и допущений проекта (слайд 11, который можно опустить, если значимых ограничений и допущений для проекта нет).



Здесь важно обратить внимание на то, что к ограничениям относятся факторы, на которые проектанты повлиять не могут.

***Шаг 8.***

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 слайд 12 формы.

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.

Формулировки задач в наиболее совершенной форме должны задавать структуры задачи. Дисциплинирующим условием формулировки задач является обоснование правил (критериев) оценки полученных результатов. На каждом этапе формулировки следует порождать множество возможных вариантов его конкретной реализации, в каждом из которых четко выражается:

* 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 использовать их в качестве исходных данных для других задач или производства окончательных выводов и рекомендаций?).

***Шаг 9.***

Сформулированные задачи позволяют раскрыть базовые подходы к способам, этапам и формам достижения целей с заполнением слайда 13 формы. 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 организаций (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 параметры в процессе решения каждой задачи.

***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 форме (слайд 14 формы).

***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.

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 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.

*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 которое проектанты повлиять не могут. 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.

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.

1. **Требования к оформлению пояснительной записки к проекту.**

 Одним из основных документов для итоговой аттестации слушателя является пояснительная записка к разработанному проекту, которая практически выполняется в форме *паспорта проекта*.

Структура пояснительной записки:

* *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 проблемной ситуации. Фактически, обоснование актуальности - это объяснение необходимости, нужности и полезности выполнения данного проекта.*

Данный раздел по сути связан с разделом «Предпосылки реализации проекта» в части описания проблемных зон, тенденций развития, выявления противоречий (см. 1 часть рекомендации).

**Паспорт проекта**

*Часть пояснительной записки, следующая за обоснованием актуальности проекта, представляет собой описание паспорта проекта.*

*Паспорт проекта - документ, который создается на стадии инициирования проекта и описывает его основное содержание*

**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, группа детей, система оценки и др.), места реализации (школа, муниципальный район 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. Пример 1: «Распределенное управление стратегическим развитием образовательной организации через деятельность проектных групп». Пример 2: «Совершенствование профориентационной работы в муниципалитете за счет внедрения конкурсных механизмов». Пример 3: «Организация психолого-педагогического сопровождения и социализации детей дошкольного возраста с ограниченными возможностями здоровья».

*Краткое наименование проекта* – короткая версия наименования проекта в виде простого словосочетания, которое можно будет использовать в документах и в материалах для СМИ. Пример: «От проекта к стратегии развития». Пример 2: «Учимся вместе».

*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 РФ, поручениями и указаниями Председателя Правительства Российской Федерации, распоряжениями и поручениями мэра, приказами Департамента образования города Москвы и иными официальными документами, содержащими прямые или косвенные основания для инициации и последующей реализации проекта), а также связь с государственными программами РФ (для образования это может быть государственная программа РФ "Развитие образования", приоритетные проекты в сфере образования, ведомственные целевые программы 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 дата утверждения паспорта проекта. Рекомендуется завершать проекты не более чем через 3 года от начала их реализации.

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

*Функциональный заказчик* – структурное подразделение образовательной 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, наделенное полномочиями и ответственностью по управлению проектом. Руководитель проекта назначается приказом руководителя образовательной 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 (ФИО, должность) представитель рабочей группы по разработке проекта, осуществляющий необходимый сбор информации и оформляющий паспорт проекта.

**Раздел 2. Содержание проекта**

Раздел должен включать указанные ниже сведения.

*Цель проекта* – формулируется одна цель с использованием критериев SMART (см. выше в разделе 2 настоящих Методических рекомендаций). В цели могут быть указаны 1 - 2 основных показателя, даты их достижения на 2018 - 2019 годы и, при возможности, с указанием перспективного значения показателя на следующие три года.

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 ).

Пример: Обеспечить к концу 2019 года прирост экспорта образовательных услуг не менее чем на ХХ% (к концу 2023 года - в X раза).

*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 образовательной организации, на котором рассматривалось соответствующее предложение по проекту. Пример показатели первого уровня: прирост экспорта образовательных услуг, %.

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.

Пример показателя второго уровня: рост числа преподавателей, участвующих в экспорте услуг, %.

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. При формировании результатов проекта необходимо учитывать нормативно-правовую базу, информационные системы, организационные структуры, информационное сопровождение и прочие создаваемые 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: разработанные образовательные программы, алгоритмы, 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 возможно опустить) - 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 в образовательной организации. 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 после проекта, должен быть больше чем срок 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.

 Пример: Разработка бренда образовательной организации позволит повысить ее узнаваемость на зарубежных рынках. Повышение узнаваемости повысит конкурентоспособность предоставляемых услуг, способствуя увеличению объема её экспорта. Выбранный подход позволяет обеспечивать увеличение объема экспорта образовательных услуг как за счет увеличения количества преподавателей, участвующих в проекте, так и путем стимулирования увеличения объемов экспорта уже работающими преподавателями. Таким образом, реализация проекта позволит не только добиться увеличения объема экспорта образовательных услуг, но и заложит основы для устойчивого роста их экспорта в будущем.

 *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** фиксируютфакт **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». Этапом рекомендуют делать не более 3 в год.

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.

Пример контрольной точки: создан корпоративный профориентационный портал.

В течение года каждому запланированному результату проекта должна соответствовать как минимум 1 контрольная точка. Контрольные точки должны быть увязаны с показателями и результатами проекта.

**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. *Например: отсутствие наполняемости студии робототехники по причине открытия аналогичной (конкурирующей) студии в соседней образовательной организации. Мероприятия по снижению риска: повышение квалификации педагогов, ведущих занятия в студии; разработка привлекательных образовательных программ на основе тестирования интересов учеников и запроса родителей*.

1. **Формы экспертной оценки предложения по проекту**

Оценка проектов осуществляется экспертными комиссиями, которые формируются образовательными учреждениями из числа наиболее опытных экспертов и преподавателей. Персональный состав экспертных комиссий и их председателей утверждается Ректором РАНХиГС при Президенте РФ.

Критериями оценки проекта являются:

1. *Актуальность проекта (на основе анализа ситуации выявлены проблемы, противоречия, которые решаются в проекте)*
2. *Цель проекта (ее связь с описанием конкретных результатов и показателей).*
3. *Наличие уникального проектного предложения по решению обозначенной проблемы, развития процессов, систем (новизна)*
4. *Описаны базовые подходы к способам, этапам и формам достижения цели.*
5. *Обоснованность оценки сроков, бюджета, рисков*
6. *Описана модель функционирования результатов проекта*

Оценка осуществляется по 10-бальной шкале, где 1 – минимальное значение по соответствующему критерию, 10 – максимальное. Каждый проект оценивается каждым участвующим в итоговой защите экспертом. 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**(по 10-ой системе) |
| 1 | Актуальность проекта (на основе анализа ситуации выявлены проблемы, противоречия, которые решаются в проекте) |  |
| 2 | Цель проекта (ее связь с описанием конкретных результатов и показателей). |  |
| 3 | Наличие уникального проектного предложения по решению обозначенной проблемы, развития процессов, систем (новизна) |  |
| 4 | Описаны базовые подходы к способам, этапам и формам достижения цели |  |
| 5 | Обоснованность оценки сроков, бюджета, рисков |  |
| 6 | Описана модель функционирования результатов проекта |  |
|  | **Средняя оценка** |  |

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 проектной работы в рамках Программы «Управление в социальной сфере в 2015-2018 гг»

**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)