

КУРАТОР ПРОЕКТА

ОБЗОР ПРОЕКТНОЙ РОЛИ И МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ. Роль «Куратор проекта» . .

www.isopm.ru

ПОЧЕМУ ВАЖНО ОПРЕДЕЛЯТЬ РОЛЬ КУРАТОРА ПРОЕКТА?

Адекватная поддержка проектов руководителями высшего звена в организациях – важный фактор успеха проектов.

Наиболее часто называемый руководителями проектов фактор успеха проекта – поддержка проекта со стороны высшего руководства организации (исследования группы компаний «Проектная ПРАКТИКА»).

Реализация **33%** проектов провалилась из-за отсутствия адекватной поддержки со стороны высшего руководства (исследование **University of Ottawa**).

Уже шестой год подряд наше исследование показывает, что активное участие высокопоставленных спонсоров является главным двигателем успеха проекта (**PMI, Pulse of the Profession, 2018**).

В то же время далеко не для всех проектов четко определяется роль Куратора проекта (спонсора проекта).

В соответствии с исследованиями **PMI** спонсор проекта определяется только для **42%** проектов в компаниях со средним уровнем зрелости проектного управления и для **83%** проектов в компаниях с высоким уровнем зрелости проектного управления.

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

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

ПОЧЕМУ ВАЖНО ОПРЕДЕЛЯТЬ РОЛЬ КУРАТОРА ПРОЕКТА?

Куратор проекта (Спонсор проекта, англ. **Project sponsor**)

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



Куратор (от лат. **curator** - попечитель), лицо, которому поручено наблюдать за ходом какой-либо работы;

Спонсор (англ. **sponsor**, от лат. **spondeo** – ручаюсь, гарантирую), лицо, которое оказывает поддержку (например, идеи), выделяет ресурсы.

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

Далее в данном документе будет использоваться термин **Куратор проекта**.

ПОЧЕМУ ОРГАНИЗАЦИИ ВАЖНО ИМЕТЬ ОТВЕТСТВЕННОГО ЗА УСПЕХ ПРОЕКТА НА УРОВНЕ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА?

Факторы, влияющие на успех проекта, часто находятся за рамками проекта.

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

Руководитель проекта часто не имеет достаточно широкого понимания бизнес-ситуации. Кроме того, полномочия руководителя проекта также ограничены рамками проекта.

Если у проекта есть куратор, который понимает важность проекта для реализации стратегии организации, который заинтересован в эффективном использовании результатов проекта, то успех проекта связывается с более долгосрочными интересами организации, а ответственность за успех реализуется более комплексно.



ПОЧЕМУ ПРОЕКТ НУЖДАЕТСЯ В ПОДДЕРЖКЕ НА УРОВНЕ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ?



Ответственным за реализацию проекта является руководитель проекта.

Руководителю проекта делегируются полномочия по планированию, организации и контролю исполнения работ проекта.

Но в ходе реализации проекта возникает множество вопросов, которые выходят за рамки полномочий и компетенции руководителя проекта.

Это могут быть вопросы обеспечения проекта ресурсами, принятие решений по изменениям или действиям в непредвиденных ситуациях.

Культура организации, особенности организационной иерархической структуры часто ограничивают возможность руководителя проекта эффективно решать вопросы, которые требуют вовлечения внешних для проекта подразделений и заинтересованных сторон.

Поддержка со стороны куратора проекта в подобных ситуациях крайне необходима руководителю проекта.

ОСОБЕННОСТИ РОЛИ КУРАТОР ПРОЕКТА

Куратор проекта – руководитель высшего звена организации.

В своей основной позиции в организации руководитель высшего звена, как правило, несет ответственность за направление бизнеса или значимую бизнес-функцию, и ответственность за успех проекта является частью этой общей ответственности.

Ответственность за успех проекта может быть не формализована, но определяется распределением ответственности в организации в целом, корпоративной культурой и уровнем доверия в высшем руководстве организации.

В зависимости от масштаба и важности проекта, куратором проекта может выступать руководитель более или менее высокого уровня.

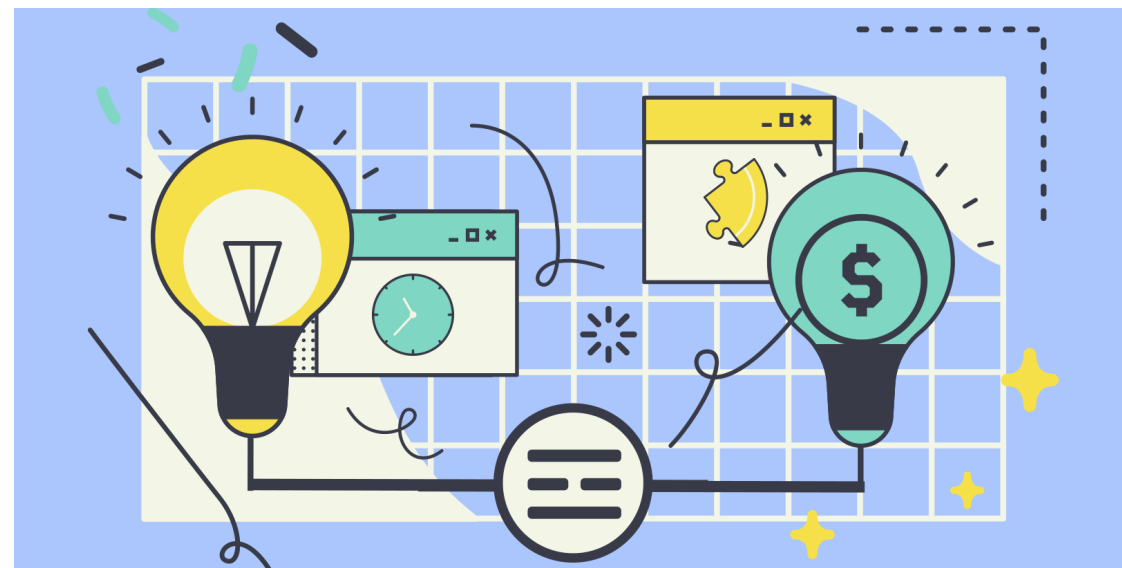
Уровень власти, полномочий куратора проекта обычно соответствует уровню должности руководителя в организации.

Руководитель высшего звена может одновременно курировать несколько проектов в своей сфере ответственности.

Общее правило: чем выше уровень куратора проекта, тем более ограниченным является время, которое он может посвятить проекту, в силу высокой загруженности в своей основной должности.

Таким образом, роль Куратора проекта предполагает делегирование полномочий по оперативному управлению проектом руководителю проекта и команде управления проектом.

При этом куратор проекта осуществляет мониторинг хода реализации проекта и контролирует эффективность управления проектом.



ВОЗМОЖНЫЕ МОДЕЛИ КУРИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖКИ ПРОЕКТОВ В РАЗЛИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ДЛЯ ПРОЕКТОВ РАЗНЫХ ТИПОВ

В зависимости масштаба и значимости проекта, а также в зависимости от особенностей организации и уровня руководителя, являющегося куратором проекта, содержание роли может в определенной степени варьироваться.

Например, для крупных, значимых проектов на уровне организации могут создаваться коллективные органы стратегического управления проектом (Проектный комитет, Управляющий совет), которые принимают и утверждают наиболее значимые решения по реализации проекта.

При этом роль куратора проекта сохраняется, но часть функций переносится на коллективный управленческий орган.

Также известны случаи, когда определяются две роли – обеспечивающие курирование и спонсорскую поддержку проекта.

Например, может выделяться спонсор проекта – нередко руководитель более высокого уровня, обеспечивающий поддержку проекта на стратегическом уровне. Тогда роль куратора проекта в большей степени фокусируется на решении вопросов в непредвиденных ситуациях и контроле эффективности управления проектом.

Названия таких ролей также могут различаться.



ПРИМЕНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В РОЛИ КУРАТОРА ПРОЕКТА

В английском языке есть два термина для определения действий при управлении организацией:

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

По существу, это два взаимосвязанных вида управленческой деятельности в организации. Руководство (**«governance»**) обеспечивает создание и поддержание организационной среды (системы управления), которая, в свою очередь, способствует эффективному регулярному менеджменту.

Общее правило: чем меньше внимания в организации уделяется созданию системы управления (**governance**), тем больше руководство вынуждено заниматься менеджментом (погружаться в решение текущих вопросов, заниматься «ручным управлением»).

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

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

В реальной практике можно видеть разные стили действий руководителей в роли кураторов проектов.

Для куратора проекта важно найти правильный баланс вовлечения как в деятельность по созданию поддерживающей среды и организационных структур проектов, так и непосредственно в решение управленческих вопросов. Иначе есть опасность быть вовлеченным в оперативное (ручное) управление проектом.

ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИЗ-ЗА НЕЧЕТКОГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ РОЛИ КУРАТОРА ПРОЕКТА

Отсутствие в организации четкого определения роли куратора проекта значительно усложняет реализацию проекта и выполнение функций руководителя проекта.

Усложняется взаимодействие проекта со стратегическими уровнями управления в организации, руководителю проекта сложнее получить поддержку в непредвиденных ситуациях. Многие вопросы решаются руководством организации в ручном и нередко авральном режиме.

Также проблемными являются ситуации, когда куратором проекта назначен неподходящий для этой роли руководитель.

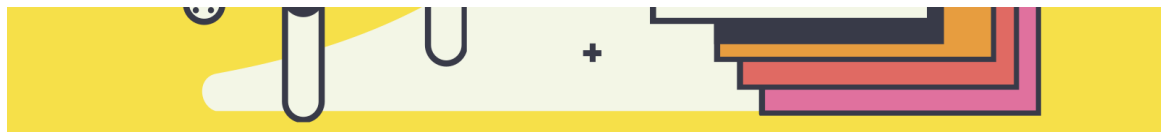
Например, возможны ситуации, когда руководитель не заинтересован в результатах проекта, воспринимает проект, как вынужденную нежелательную нагрузку.

Неправильно выбранный уровень руководителя также может негативно сказываться на осуществлении поддержки проекта.

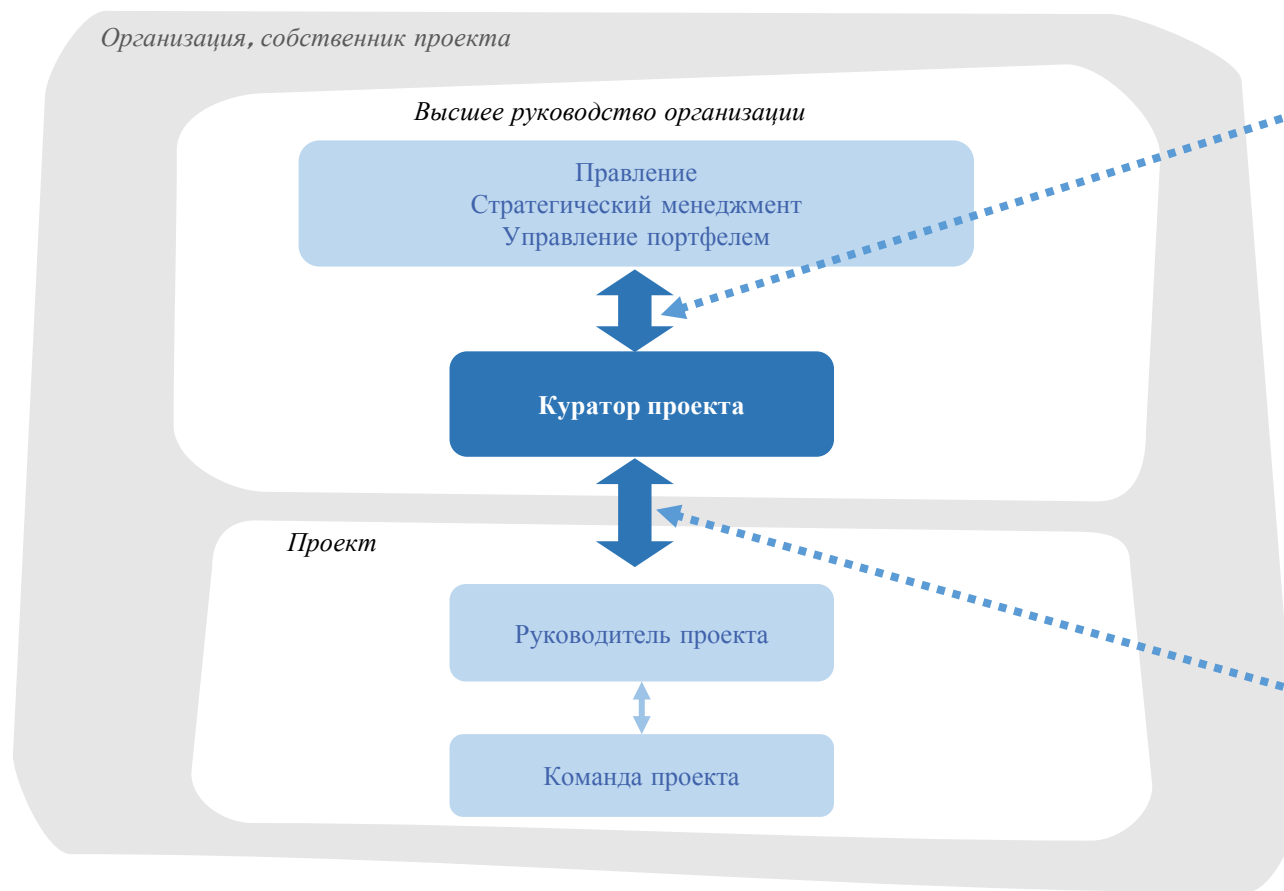
Слишком высокий уровень – нет времени, недоступен для руководителя проекта, недостаточно высокий уровень – не хватает полномочий.

Но самая распространенная ситуация, когда руководитель, назначенный куратором проекта, не имеет достаточных компетенций выполнения именно этой роли.

Это может быть прекрасный руководитель в своей позиции, но в роли куратора проекта он может упускать важные моменты, когда нужно обеспечить принятие тех или иных управленческих решений, или, наоборот, начинает погружаться в задачи, которые надо было делегировать и роль куратора становится для него слишком трудозатратной.



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КУРАТОРА ПРОЕКТА?



Ответственность за успех проекта с учетом интересов и выгод организации.

Известно, что успех проекта опирается на правило - «правильно делать правильные вещи». Успех проекта определяется двумя составляющими:

1. **«правильная» (обоснованная) идея**, которая в результате принесет выгоды для организации;
2. **«правильная» реализация проекта** (эффективная система управления проектом, компетентный руководитель проекта, четкое распределение ответственности и полномочий, квалифицированный персонал, адекватные ресурсы).

Роль Куратора проекта обеспечивает поддержку реализации задач для обеспечения именно этих составляющих успеха.

Обеспечение необходимых условий и поддержка реализации проекта.

РЕЗЮМЕ

Адекватная поддержка проектов руководителями высшего звена в организациях – важный фактор успеха проектов.

«Уже шестой год подряд наше исследование показывает, что активное участие высокопоставленных спонсоров является главным двигателем успеха проекта» (PMI, Pulse of the Profession, 2018).

Реализация **33%** проектов провалилась из-за отсутствия адекватной поддержки со стороны высшего руководства (исследование University of Ottawa).

В соответствии с исследованиями PMI спонсор проекта определяется только для **42%** проектов в компаниях со средним уровнем зрелости проектного управления и для **83%** проектов в компаниях с высоким уровнем зрелости проектного управления.

Отсутствие в организации четкого определения роли куратора проекта значительно осложняет реализацию проекта и выполнение функций руководителя проекта.

Ответственность Куратора проекта лежит в двух областях:

- Ответственность за успех проекта с учетом интересов и выгод организации.
- Обеспечение необходимых условий и поддержка реализации проекта.

Куратор проекта (Спонсор проекта, англ. Project sponsor)

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

Ответственным за реализацию проекта является руководитель проекта.

В ходе проекта возникает множество вопросов, которые выходят за рамки полномочий и компетенции руководителя проекта.

Поддержка со стороны куратора проекта в подобных ситуациях крайне необходима руководителю проекта.

Факторы, влияющие на успех проекта, часто находятся за рамками проекта - и зоны ответственности руководителя проекта.

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

РОЛЬ КУРАТОР ПРОЕКТА: ФУНКЦИИ

Укрупненно можно выделить **основные функции Куратора проекта**, для решения которых требуется соответствующий набор компетенций :



ФУНКЦИЯ 1. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ ПРОЕКТА

Куратор проекта, являясь руководителем высшего звена, представляет интересы организации, реализующей проект. Интересы организации, как правило, связаны с получением тех или иных выгод для организации в результате реализации проекта – на этапе эксплуатации продуктов проекта, использования активов, которые создает проект.

Именно получение ожидаемых выгод от проекта определяет успех проекта на уровне организации и в этом успехе заинтересован Куратор.

Ожидаемые от проекта выгоды должны быть определены до начала проекта. Они могут уточняться и корректироваться в ходе реализации проекта, а получение и оценка выгод, как правило, происходит после окончания проекта.

Таким образом, получение выгод от проекта зависит не только от эффективной реализации самого проекта, но и от правильно определенных целей и качественной проработки обоснования проекта на пред-инвестиционной фазе, а также от эффективного использования результатов проекта.

Также важно на протяжении всего инвестиционного цикла проекта (от обоснования проекта до получения выгод на фазе эксплуатации) обеспечивать принятие решений по проекту с учетом стратегии организации, интересов акционеров и других ключевых заинтересованных сторон.

Деятельность Куратора проекта направлена на выявление/формирование ожиданий организации от проекта и обоснование проекта, обеспечение учета интересов организации в ходе реализации проекта, обеспечение эффективного использования результатов проекта в деятельности организации.

ФУНКЦИЯ 2. КОНТРОЛЬ И ПРИНЯТИЕ КЛЮЧЕВЫХ РЕШЕНИЙ

Реализация проекта должна опираться на глубокое понимание Куратором стратегических целей организации и роли проекта в достижении этих целей (бизнес-модели), понимание особенностей работы и взаимодействия различных подразделений организации, заинтересованных сторон проекта, внешних и внутренних источников возможностей и угроз. С учетом этого при управлении реализацией проекта

важно определить ключевые точки контроля и принятия решений, распределить ответственность за достижение таких ключевых контрольных точек и обеспечить достаточный объем информации для принятия решений.

Все участники проекта должны понимать для чего будут приниматься решения, как они будут приниматься и реализовываться.

Нельзя упускать из внимания контроль ключевых параметров проекта – необходимо анализировать текущую ситуацию и определять необходимость внесения изменений, принимать решения и контролировать их исполнение.

ФУНКЦИЯ 3. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ПОДДЕРЖКА ПРОЕКТА

Куратор проекта заинтересован в эффективной реализации проекта. Ответственным за управление проектом является руководитель проекта, но качество выполнения многих управленческих задач зависит от компетентности самого руководителя проекта, эффективности системы управления проектами организации и поддержки проекта со стороны организации (особенно в сложных ситуациях). Куратор проекта, являясь руководителем высшего звена, имеет значительно больше полномочий, фактической власти и влияния в организации, чем руководитель проекта. Кроме того, Куратор проекта, как правило, имеет значительный опыт реализации изменений и проектов в организации в прошлом, лучше понимает контекст и окружение проекта, понимает политические и другие аспекты, способные оказывать влияние на проект.

Обеспечивая своевременную поддержку проекта и руководителя проекта, Куратор проекта способен значительно повысить вероятность успеха проекта за счет взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами, разрешения рисков и проблем, которые не могут быть решены на уровне проекта, а также за счет информирования команды проекта о важных событиях в окружении проекта.

Однако важно понимать, что Куратор проекта не должен подменять руководителя проекта и брать на себя его функции. В основном, поддержка проекта осуществляется за счет создания условий для эффективного управления проектом (то, что мы ранее описывали как общее руководство, *governance*), и только в крайних случаях, когда полномочий или компетентности руководителя проекта не хватает, Куратор проекта может подключаться к управлению проектом (например, в кризисных ситуациях).

Чем слабее система управления проектом, чем меньше полномочий у руководителя проекта, тем чаще приходится подключаться куратору проекта (вплоть до перехода на «ручное управление»).

Поэтому, обеспечивая функционирование системы управления проектом, Куратор проекта создает условия для минимизации собственного участия в «оперативном управлении проектом».

ФУНКЦИЯ 4. ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Как мы уже говорили выше, качество выполнения многих управленческих задач зависит эффективности системы управления проектом.

Задача Куратора помочь руководителю проекта создать эффективную систему управления проектом – определить обязательные элементы системы управления проектом с учетом предметной области, рисков, сложности проекта и требований внешних сторон.

На основании этого руководитель проекта должен наполнить систему управления проектом рабочими инструментами, действующими практиками, описать правила управления проектом с учетом требования организации. Здесь же Куратор помогает решить, какие требования регуляторов и других внешних сторон необходимо соблюдать в управлении проектом.

Куратор также осуществляет контроль эффективности системы управления проектом по ходу реализации проекта. Ведь часто с ходом проекта может и должна измениться и система управления и, возможно, требования к компетенциям команды управления проектом. Таким образом Куратор проекта обеспечивает ситуацию, в которой система управления остается актуальной по ходу проекта.

ФУНКЦИЯ 5. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА РЕСУРСАМИ

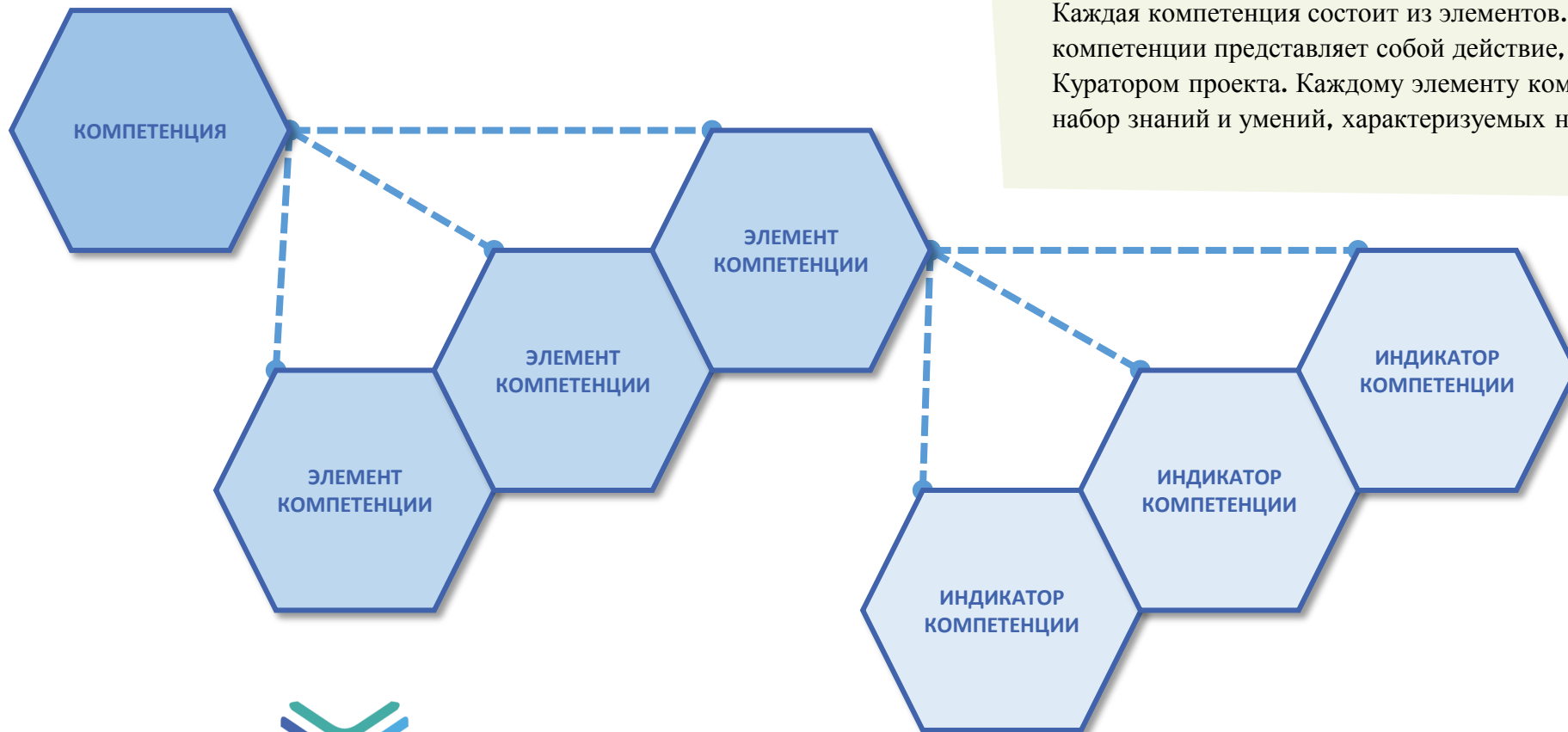
При формировании системы управления проектом важная задача для Куратора обеспечить формирование команды управления проектом – определить ролевую модель управления проектом и требования к компетентности ключевых участников с учетом предметной области, рисков и сложности проекта.

Куратор должен быть способен найти и обеспечить назначение на проект руководителя проекта и участников команды управления проектом. Не менее важно оценить и обеспечить ресурсные потребности проекта на уровне организации.

РОЛЬ КУРАТОРА ПРОЕКТА: КОМПЕТЕНЦИИ, ЭЛЕМЕНТЫ И ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

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

Каждая компетенция состоит из элементов. С точки зрения функций элемент компетенции представляет собой действие, которое должно быть выполнено Куратором проекта. Каждому элементу компетенции соответствует определенный набор знаний и умений, характеризуемых набором индикаторов.



МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КУРАТОР ПРОЕКТА

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

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КУРАТОР ПРОЕКТА

Компетенция	Элемент компетенции (трудовые действия)	Индикаторы компетенции
2. Контроль и принятие ключевых решений	2.1. Определяет ключевые точки контроля и принятия решений	<p>2.1.1. Способен определить ключевые точки проекта, требующие принятия стратегических решений</p> <p>2.1.2. Способен организовать распределение ответственности за достижение ключевых контрольных точек</p> <p>2.1.3. Способен определить требования к информации, необходимой для принятия решения</p>
	2.2. Принимает стратегические решения в ключевых точках проекта	<p>2.2.1. Способен определить достаточность и качество информации для принятия решений в ключевых точках проекта</p> <p>2.2.2. Способен рассмотреть различные сценарии развития ситуации и варианты последствий решений, с учетом культурных, этических и иных аспектов</p> <p>2.2.3. Способен принять решение с учетом неопределенности и возможных последствий</p>
	2.3. Осуществляет контроль ключевых параметров проекта в ходе его реализации	<p>2.3.1. Способен обеспечить регулярный контроль проекта, включая исполнение принятых решений</p> <p>2.3.2. Способен проанализировать текущую ситуацию и определить необходимость внесения изменений</p>

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КУРАТОР ПРОЕКТА

Компетенция	Элемент компетенции (трудовые действия)	Индикаторы компетенции
3. Административная поддержка проекта	3.1. Напрямую общается с ключевыми заинтересованными сторонами и обеспечивает их вовлечение в реализацию проекта	<p>3.1.1. Способен определить ключевые заинтересованные стороны проекта и стратегию взаимодействия с ними</p> <p>3.1.2. Способен определять потребность личного участия во взаимодействии с ключевыми заинтересованными сторонами и характер (условия) такого взаимодействия</p>
	3.2. Разрешает эскалированные риски и проблемы, которые не могут быть решены на уровне команды проекта	<p>3.2.1. Способен определить уровень, на котором должны быть разрешены эскалированные риски и проблемы</p> <p>3.2.2. Способен разрешать риски и проблемы проекта как самостоятельно, так и с вовлечением необходимых заинтересованных сторон</p>
	3.3. Информировывает команду проекта о важных событиях окружения, затрагивающих проект	<p>3.3.1. Способен определить какая информация важна команде проекта</p> <p>3.3.2. Способен обеспечить учет командой проекта важной информации при реализации проекта</p>

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КУРАТОР ПРОЕКТА

Компетенция	Элемент компетенции (трудовые действия)	Индикаторы компетенции
4. Обеспечение проекта ресурсами	4.1. Обеспечивает формирование команды управления проектом	<p>4.1.1. Способен определить ролевую модель управления проектом и требования к компетентности ключевых участников с учетом предметной области, рисков и сложности проекта</p> <p>4.1.2. Способен найти и обеспечить назначение на проект руководителя проекта и участников команды управления проектом</p>
	4.2. Оценивает и утверждает ресурсные потребности проекта на уровне организации	<p>4.2.1. Способен оценить адекватность ресурсных потребностей проекта</p> <p>4.2.2. Способен определить порядок получения ресурсов на уровне организации</p> <p>4.2.3. Способен определять потребность личного участия в получении ресурсов</p>
	4.3. Обеспечивает выполнение ресурсных потребностей проекта на уровне организации	<p>4.3.1. Способен оказать поддержку руководителю проекта для решения ресурсных конфликтов</p> <p>4.3.2. Способен обеспечить мобилизацию дополнительных ресурсов при необходимости</p>

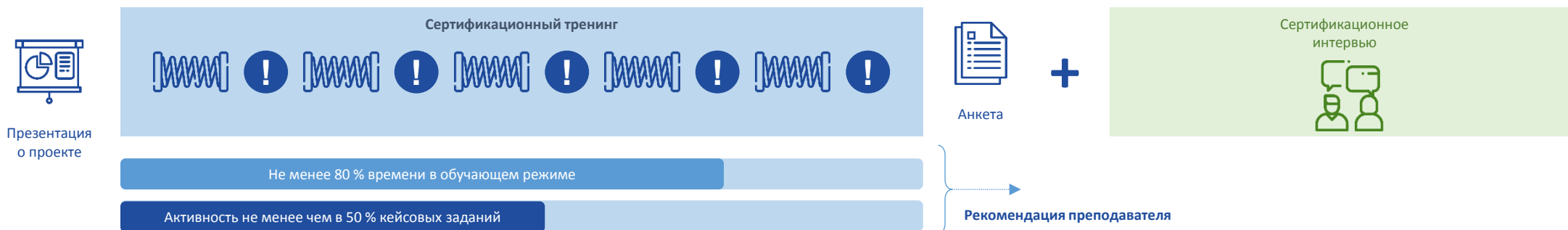
МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КУРАТОР ПРОЕКТА

Компетенция	Элемент компетенции (трудовые действия)	Индикаторы компетенции
5. Обеспечение системного управления проектом	5.1. Определяет обязательные элементы системы управления с учетом предметной области, рисков, сложности проекта и требований внешних сторон	<p>5.1.1. Способен определить внешние заинтересованные стороны, требования которых критичны для управления проектом</p> <p>5.1.2. Способен определить жизненный цикл проекта с учетом предметной области, рисков и сложности проекта</p> <p>5.1.3. Способен определить ключевые процессы и практики управления проектом с учетом предметной области, рисков, сложности проекта, а также культурных и этических норм</p>
	5.2. Определяет распределение полномочий и ответственности в проекте	<p>5.2.1. Способен определить уровни принятия решений и какие решения будут приниматься на каких уровнях</p> <p>5.2.2. Определяет уровень полномочий и ответственности для ключевых ролей в проекте</p>
	5.3. Организует контроль эффективности и актуализацию системы управления по ходу реализации проекта	<p>5.3.1. Способен определить эффективность системы управления и ее элементов по ходу реализации проекта</p> <p>5.3.2. Способен организовать корректировку элементов системы управления, требующих изменения</p>

ПРОЦЕДУРА СЕРТИФИКАЦИИ

Сценарий 1. Сертификация по итогам обучения

2 дня по 4 часа



Рекомендуемые требования к кандидату на прохождение сертификации ПМ СТАНДАРТ Куратор проекта:
Кандидат должен иметь опыт выполнения роли куратор/заказчик проекта не менее 2 лет в течение последних 5 лет,
ИЛИ
Опыт управления проектами не менее 3 лет, в течение последних 5-и лет,
ИЛИ
Опыт руководящих должностей не менее 3 лет.

Сценарий 2. Сертификация с решенными кейсами

