

КУРАТОР ПРОЕКТА

ПРОЕКТНАЯ РОЛЬ И МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПМ СТАНДАРТ



2023

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Наличие в организации компетентных специалистов и руководителей проектов является важным условием самой возможности реализации проектов. Так же важно обеспечить связь между операционной и проектной деятельностью в организации. Она нужна для синхронизации проектов и их результатов с интересами организации. В системе проектных ролей, как правило, такую связь обеспечивает роль Куратора проекта, иногда его еще называют Спонсор проекта.

Куратор проекта – 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. Это связующее звено между высшим руководством организации и проектом (в лице руководителя проекта), а также между проектом и высокопоставленными стейкхолдерами по горизонтали.

Практика реализации проектов говорит о том, что успех проекта зависит от действий Куратора проекта не меньше, чем от компетентности руководителя проекта и его команды. Руководители проектов на вопрос о критических факторах успеха проектов, как правило, на первое место ставят «поддержку высшего руководства» - а первым в этой цепочке поддержки стоит Куратор проекта.

В то же время, практика развития проектного управления во многих организациях показывает, что обучение концепциям и инструментам проектного управления в основном направлено на руководителей проектов и участников команд проектов. Кураторами проектов, как правило, являются руководители высшего звена управления, и они реже проходят специальное обучение и в роли куратора проекта действуют скорее по интуиции. И далеко не всегда Куратор проекта – это следующая ступень в карьерной цепочке Руководитель проекта.

Для повышения эффективности проектной деятельности организации важно четкое определение роли, функций, полномочий и ответственности Куратора проекта, в том числе в отношении реализуемых задач в организации и поддержки проектов. И, как следствие, важно определить требования к компетентности Кураторов проектов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ	4
1.1. Куратор проекта в модели компетенций ПМ СТАНДАРТ.....	4
2. РОЛЬ КУРАТОР ПРОЕКТА	6
2.1. Почему важно определять роль Куратора проекта?.....	7
2.2. Почему для организации важно иметь ответственного за успех проекта на уровне высшего руководства?.....	7
2.3. Почему проект нуждается в поддержке на уровне высшего руководства организации?	8
2.4. Особенности роли Куратор проекта	8
2.5. Возможные модели курирования и поддержки проектов в различных организациях и для проектов разных типов	9
2.6. Применение различных стилей руководства в роли Куратора проекта	10
2.7. Возможные проблемы из-за нечеткого определения и реализации роли Куратора проекта.....	10
2.8. Функции Куратора проекта.....	11
3. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КУРАТОР ПРОЕКТА	14
4. СЕРТИФИКАЦИЯ	19
4.1. Сертификация после прохождения обучения	20
4.2. Сертификация посредством прохождения сертификационного испытания	20
5. ПРИЛОЖЕНИЯ	22

1. ВВЕДЕНИЕ

Цель данного документа - структурированное описание проектной роли Куратор проекта, набора компетенций, требований и порядка проведения сертификации для руководителей в области управления проектами выполняющих роль Куратор проекта.

Модель компетенций Куратора проекта является частью модели компетенций ПМ СТАНДАРТ, которая определяет требования к компетентности для основных ролей в области проектной деятельности.

Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ:

- разработана для различных ролей участников проектной деятельности;
- отражает требования к компетентности при управлении проектами различной сложности;
- основывается на стандартах ГОСТ и ИСО в сфере проектного управления;
- является основой Системы добровольной сертификации специалистов ПМ СТАНДАРТ.

Данный документ предназначен для использования:

- участниками проектной деятельности, которые планируют исполнять или уже исполняют роль куратора проекта;
- руководителям в организациях для подбора кураторов реализуемых проектов;
- руководителям, курирующим проектную деятельность в организации, занимающимся развитием системы управления проектной деятельностью в организации;
- специалистам кадровой службы и другим специалистам, которые участвуют в определении требований к компетентности для разных участников проектной деятельности.

1.1. Куратор проекта в модели компетенций ПМ СТАНДАРТ

Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ описывает систему проектных ролей, включая требования к компетентности исполнителей таких ролей. Учет этих требований позволяет организовать подбор специалистов на эти роли, проводить оценку и обеспечивать развитие участников проектной деятельности.

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

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

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

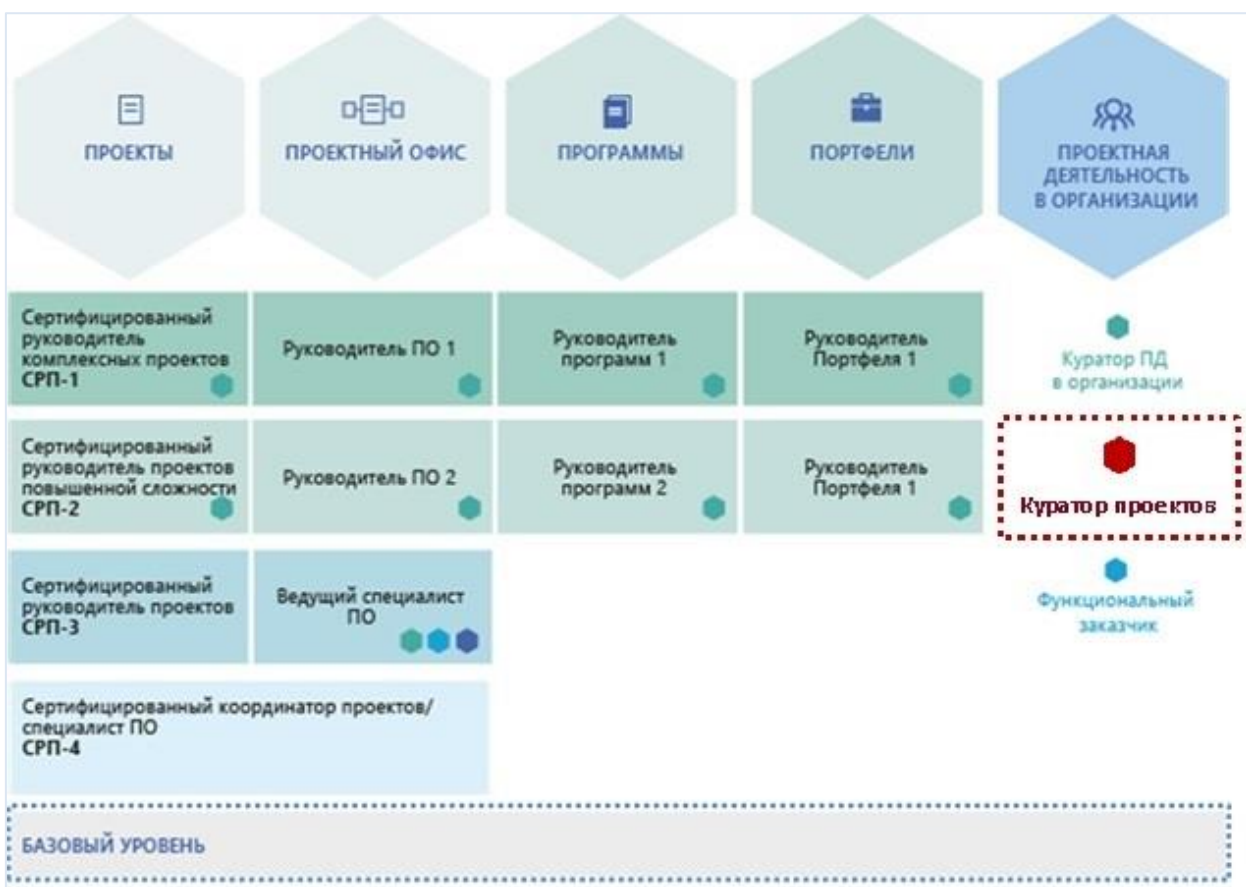


Рисунок 1 Общая модель ролей и уровней компетентности модели компетенций ПМ СТАНДАРТ

2. РОЛЬ КУРАТОР ПРОЕКТА

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1. 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 – это 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.

2.2. Почему для 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.

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

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

2.4. Особенности роли Куратор проекта

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

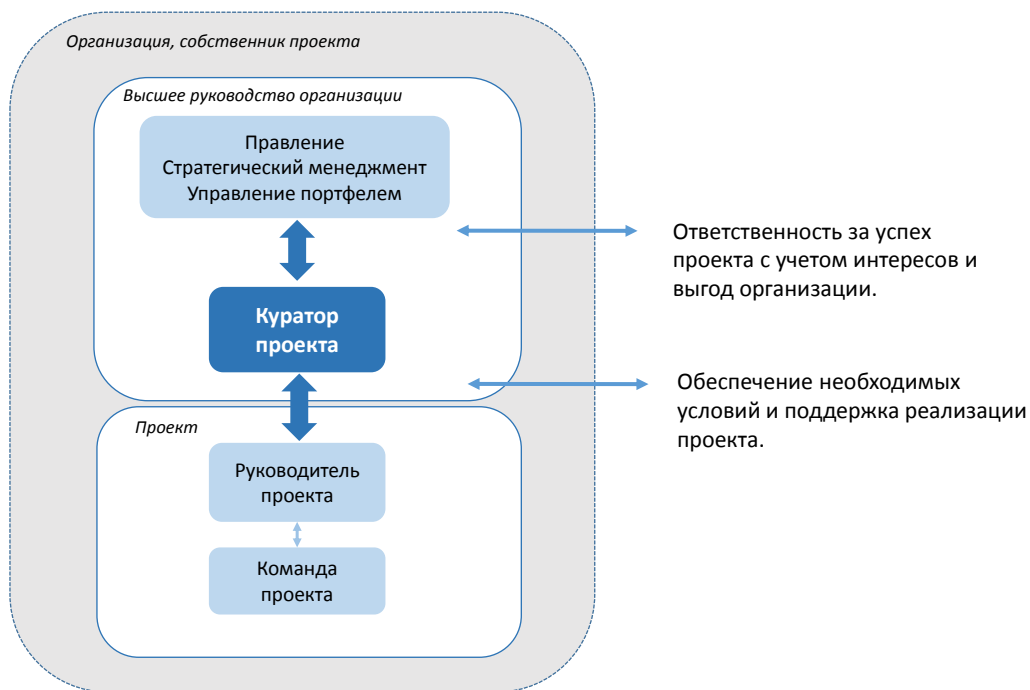


Рисунок 2. Ответственность куратора проекта

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

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

2.6. 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.

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

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

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

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

Также проблемными являются ситуации, когда куратором проекта назначен неподходящий для этой роли руководитель. Например, возможны ситуации, когда руководитель не заинтересован в

результатах проекта, воспринимает проект, как вынужденную нежелательную нагрузку. Неправильно выбранный уровень руководителя также может негативно сказываться на осуществлении поддержки проекта. Слишком высокий уровень – нет времени, недоступен для руководителя проекта, недостаточно высокий уровень – не хватает полномочий.

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

2.8. Функции Куратора проекта

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

ФУНКЦИЯ
«ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ ПРОЕКТА»

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

ФУНКЦИЯ
«КОНТРОЛЬ И ПРИНЯТИЕ
КЛЮЧЕВЫХ РЕШЕНИЙ»

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.

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

ФУНКЦИЯ
«АДМИНИСТРАТИВНАЯ
ПОДДЕРЖКА ПРОЕКТА»

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

Как мы уже говорили выше, качество выполнения многих управленческих задач зависит эффективности системы управления проектом. Задача Куратора помочь руководителю проекта создать эффективную систему управления проектом – определить обязательные элементы системы управления проектом

ФУНКЦИЯ
«ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМНОГО
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.

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

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

ФУНКЦИЯ
«ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА
РЕСУРСАМИ»

Обозначенные функции, которые необходимо выполнить Куратору проекта, обеспечиваются соответствующими компетенциями.

3. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КУРАТОР ПРОЕКТА

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



Рисунок 3 Компетенции Куратора проекта

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, характеризующихся набором индикаторов.



Рисунок 4. Структура компетенций

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

Компетенция	Элемент компетенции	Индикаторы компетенции
1. Целеполагание проекта	1.1. Определяет цели, результаты, выгоды и ограничения проекта (ключевые параметры проекта)	1.1.1. Способен определить ожидаемые выгоды и результаты проекта и согласовать их со стратегией организации 1.1.2. Способен определить цели проекта с учетом ограничений, ожидаемых продуктов и выгод
	1.2. Организует согласование ключевых параметров с окружением проекта	1.2.1. Способен обеспечить согласование ключевых параметров проекта с интересами ключевых заинтересованных сторон 1.2.2. Способен согласовать ключевые параметры 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
2. Контроль и принятие ключевых решений	2.1. Определяет ключевые точки контроля и принятия решений	2.1.1. Способен определить ключевые точки проекта, требующие принятия стратегических решений 2.1.2. Способен организовать распределение ответственности за достижение ключевых контрольных точек 2.1.3. Способен определить требования к информации,

Компетенция	Элемент компетенции	Индикаторы компетенции
		необходимой для принятия решения
	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>
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</p>

Компетенция	Элемент компетенции	Индикаторы компетенции
		вовлечением необходимых заинтересованных сторон
	3.3. Информирует команду проекта о важных событиях окружения, затрагивающих проект	3.3.1. Способен определить какая информация важна команде проекта 3.3.2. Способен обеспечить учет командой проекта важной информации при реализации проекта
4. Обеспечение проекта ресурсами	4.1. Обеспечивает формирование команды управления проектом	4.1.1. Способен определить ролевую модель управления проектом и требования к компетентности ключевых участников с учетом предметной области, рисков и сложности проекта 4.1.2. Способен найти и обеспечить назначение на проект руководителя проекта и участников команды управления проектом
	4.2. Оценивает и утверждает ресурсные потребности проекта на уровне организации	4.2.1. Способен оценить адекватность ресурсных потребностей проекта 4.2.2. Способен определить порядок получения ресурсов на уровне организации 4.2.3. Способен определять потребность личного участия в получении ресурсов
	4.3. Обеспечивает выполнение ресурсных потребностей проекта на уровне организации	4.3.1. Способен оказать поддержку руководителю проекта для решения ресурсных конфликтов 4.3.2. Способен обеспечить мобилизацию дополнительных ресурсов при необходимости
5. Обеспечение системного управления проектом	5.1. Определяет обязательные элементы системы управления с учетом предметной области, рисков, сложности проекта и требований	5.1.1. Способен определить внешние заинтересованные стороны, требования которых критичны для управления проектом

Компетенция	Элемент компетенции	Индикаторы компетенции
	внешних сторон	<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>

4. СЕРТИФИКАЦИЯ

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

Система оценки и сертификации проектных специалистов ПМ СТАНДАРТ включает в себя следующие компоненты:

- Профессиональное обеспечение процесса оценки квалифицированными ассессорами;
- Административное обеспечение процесса оценки, включая квалифицированный персонал, процедуры и информационную систему оценки;
- Процедуры актуализации модели компетенций в соответствии с развитием методологии проектного управления и нормативной базы;
- Модель оценки в соответствии с уровнями и требованиями, включая инструменты оценки и критериев соответствия;
- Процедуры настройки и адаптации системы с учетом отраслевых и корпоративных требований.

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

1. Сертификация после прохождения обучения;
2. Сертификация посредством прохождения сертификационного испытания.

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.

4.1. Сертификация после прохождения обучения

Сертификация состоит из трех этапов:

1 этап. Заполнение анкеты и подготовка кандидатом презентации.

Кандидату необходимо заполнить предложенную анкету и самостоятельно подготовить презентацию об опыте реализации одного проекта (в качестве куратора проекта) по предложенному шаблону.

2 этап. Прохождение учебного тренинга в групповом формате.

Кандидату необходимо пройти сертификационный тренинг в групповом формате с аккредитованным тренером. Длительность тренинга – не менее 8 ак. часов. При прохождении тренинга отдельно учитывается активность кандидата в ходе учебного процесса и решения учебных заданий.

3 этап. Сертификационное интервью.

Кандидату необходимо пройти сертификационное интервью с участием не менее 2-х ассессоров. Длительность интервью – до 45 минут. В ходе интервью кандидату будут заданы вопросы по представленной им презентации и компетенциям куратора проекта согласно настоящей модели компетенций.

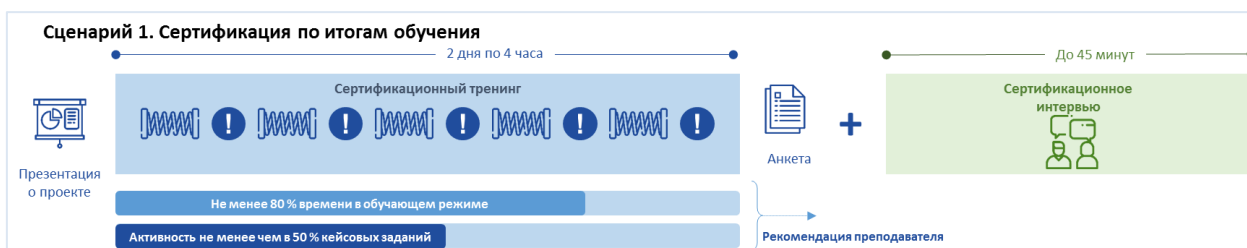


Рисунок 5. Схема сертификации после прохождения обучения

4.2. Сертификация посредством прохождения сертификационного испытания

Сертификация состоит из трех этапов:

1 этап. Заполнение анкеты и подготовка кандидатом презентации.

Кандидату необходимо заполнить предложенную анкету и самостоятельно подготовить презентацию об опыте реализации одного проекта (в качестве куратора проекта) по предложенному шаблону.

По итогам оценки анкеты и презентации кандидату может быть отказано в прохождении сертификации по данному сценарию.

2 этап. Решение кейсов.

Кандидату необходимо решить предложенные сертификационные кейсы, связанные с отдельными компетенциями настоящей модели компетенций.

3 этап. Сертификационное интервью.

Кандидату необходимо пройти сертификационное интервью с участием не менее 2-х ассессоров. Длительность интервью – до 60 минут. В ходе интервью кандидату будут заданы вопросы по представленной им презентации и компетенциям куратора проекта согласно настоящей модели компетенций.

Сертификационное интервью может быть объединено с решением кейсов. В таком случае общая длительность интервью составит до 120 минут. Кандидат должен будет решить предложенные кейсы перед ассессорами, после чего кандидату будут заданы вопросы по представленной им презентации и компетенциям куратора проекта согласно настоящей модели компетенций.

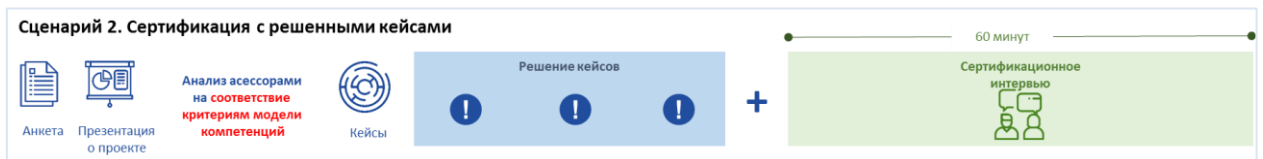


Рисунок 6. Схема сертификации посредством прохождения сертификационного испытания

5. ПРИЛОЖЕНИЯ