Приложение № 1
к приказу от 31 августа 2026 года № 01-00026/023

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по подготовке документов для управления проектами в Проектной школе Общеакадемического факультета Президентской академии

Содержание

Введение 5
Общие требования к документированию проектов 7
Раздел 1. Методические рекомендации по подготовке документов проектов начального уровня проектной деятельности 9
1. Общие требования к документам проектов начального уровня 9
2. Паспорт проекта начального уровня 9
3. Промежуточный отчет о реализации проекта начального уровня 12
4. Итоговый отчет о реализации проекта начального уровня 14
Раздел 2. Методические рекомендации по подготовке документов проектов продвинутого уровня проектной деятельности 16
1. Общие требования к документам проектов продвинутого уровня 16
2. Проектное предложение для проекта продвинутого уровня 16
3. Паспорт проекта продвинутого уровня 19
4. План управления проектом продвинутого уровня 21
5. Ведомость изменений проекта продвинутого уровня 25
6. Отчет о ходе реализации проекта продвинутого уровня 26
7. Итоговый отчет о реализации проекта продвинутого уровня 27
Приложение 1. Форма паспорта проекта начального уровня 37
Приложение 2. Форма промежуточного отчета о реализации проекта начального уровня 40
Приложение 3. Форма итогового отчета начального уровня 43
Приложение 4. Форма проектного предложения продвинутого уровня 47
Приложение 5. Форма паспорта проекта продвинутого уровня 48
Приложение 6. Форма плана управления проектом продвинутого уровня 51
Приложение 7. Форма ведомости изменений проекта 55
Приложение 8. Форма отчета о ходе реализации проекта продвинутого уровня 57
Приложение 9. Форма итогового отчета продвинутого уровня 1

Введение

1.Настоящие Методические рекомендации определяют:

– типы плановых и отчетных документов по проектам начального и продвинутого уровней проектной деятельности;

– методические рекомендации по оформлению плановых и отчетных документов по проектам;

– порядок заполнения документов, формируемых в информационной среде управления проектами или на бумажном носителе;

– формы плановых и отчетных документов по проектам начального уровня проектной деятельности;

– формы плановых и отчетных документов по проектам продвинутого уровня проектной деятельности.

2. Настоящие Методические рекомендации применяются с учетом дифференцированной модели управления проектами, предусмотренной Положением об организации проектной деятельности в проектной школе ОАФ (далее – Положение).

Термины, используемые в настоящих Методических рекомендациях, применяются в значениях, установленных разделом 2 Положения.

3. К плановым и отчетным документам проектов начального уровня проектной деятельности относятся:

– паспорт проекта начального уровня;

– промежуточный отчет о реализации проекта начального уровня, включая рефлексивный дневник;

– итоговый отчет о реализации проекта начального уровня.

4. К плановым и отчетным документам проектов продвинутого уровня проектной деятельности относятся:

– проектное предложение;

– паспорт проекта;

– план управления проектом;

– ведомость изменений проекта;

– отчет о ходе реализации проекта;

– итоговый отчет о реализации проекта.

5. Документы проектов начального уровня формируются в информационной среде управления проектами. При необходимости документы могут быть выгружены из информационной среды управления проектами на бумажный носитель по формам, установленным настоящими Методическими рекомендациями. При отсутствии информационной среды управления проектами документы могут быть разработаны на бумажном носителе.

6. Документы проектов продвинутого уровня формируются в информационной среде управления проектами или, до автоматизации соответствующих процессов, на бумажном носителе по формам, установленным настоящими Методическими рекомендациями.

7. Формы плановых и отчетных документов по проектам представляют собой совокупность фиксированной информации и реквизитов документа, расположенных в определенной последовательности. Формы используются для

унификации подходов к описанию, планированию, мониторингу, изменению и завершению проектов.

8. Для управления командой, рисками и возможностями, коммуникациями, заинтересованными сторонами и резусами в проекте предусматриваются отдельные методические рекомендации.

Общие требования к документированию проектов

1. При заполнении документов по проекту необходимо соблюдать следующие общие требования:

– сведения в разных документах проекта должны быть согласованы между собой;

– цель проекта должна отражать ожидаемый эффект, а не перечень создаваемых продуктов;

– показатели проекта должны позволять измерить достижение цели и отражать эффекты от достижения результатов проекта;

– результаты проекта должны описывать непосредственные продукты деятельности команды;

– контрольные точки должны позволять проверить продвижение к результату;

– риски должны формулироваться как возможные негативные события, способных повлиять на реализацию проекта, с указанием причин их наступления и ожидаемых последствий;

– отчетные документы должны отражать не только факт выполнения действий, но и степень достижения цели, показателей, результатов и контрольных точек.

2. При формулировании ключевых параметров проекта независимо от уровня реализации проектной деятельности рекомендуется использовать следующие правила:

2.1. Наименование проекта рекомендуется формулировать по схеме:

действие + объект + территория / среда реализации

Пример корректной формулировки:
«Разработка просветительской программы по финансовой грамотности для студентов первого курса ОАФ»
Пример некорректной формулировки:
«Финансовая грамотность»

Некорректная формулировка слишком общая и не показывает, что именно будет создано или изменено в ходе проекта. Такая формулировка может применяться для краткого наименования проекта.

2.2. Цель проекта рекомендуется формулировать по схеме:

действие по достижению эффекта + измеримый эффект + способ достижения эффекта + дата достижения эффекта.

Пример корректной формулировки:
«Сформировать у студентов первого курса базовое понимание инструментов личного финансового планирования до уровня не ниже 75 процентов правильных ответов в итоговом тестировании за счет разработки и проведения просветительской программы к 30 мая 2027 г.»
Пример некорректной формулировки:
«Провести серию занятий по финансовой грамотности»

Некорректная формулировка описывает мероприятие или результат (продукт), а не конечный эффект от реализации проекта. Цель должна отражать изменения в среде реализации проекта, которые возникают от достижения совокупности его результатов

2.3. Показатели проекта должны быть связаны с целью, измеримы, достижимы при имеющихся сроках и ресурсах, а также связаны с одним или несколькими результатами проекта.

Примеры показателей:
– доля студентов, набравших не менее 75 процентов правильных ответов в итоговом тестировании, процентов;
– количество студентов, прошедших программу, человек;
– средняя оценка полезности программы участниками, баллов из 5.

2.4. Результат проекта формулируется как завершенное действие по созданию определенного количества материальных или нематериальных объектов, созданию или изменению объема услуг с заранее заданными характеристиками.

Пример корректной формулировки результата:
«Разработан комплект из 5 учебных карточек по теме личного финансового планирования»
Примеры некорректной формулировки результата:
«Учебные карточки», «Разработка карточек по финансовому планированию»

Некорректная формулировка не показывает завершенность действия и не содержит количественной характеристики.

2.5. Риск проекта рекомендуется формулировать по схеме:

причина + рисковое событие + последствие

Пример корректной формулировки риска:
«Из-за высокой учебной нагрузки участников команды часть контрольных точек может быть выполнена позже планового срока, что приведет к срыву даты проведения итогового мероприятия».
Примеры некорректной формулировки риска:
«Недостаток финансирования», «Срыв сроков выполнения мероприятий»

Некорректная формулировка не позволяет понять причину риска, момент его наступления и последствия для проекта.

3. Настоящие Методические рекомендации состоят из двух разделов:

- Раздел 1. Методические рекомендации по подготовке документов проектов начального уровня проектной деятельности.

- Раздел 2. Методические рекомендации по подготовке документов проектов продвинутого уровня проектной деятельности.

Раздел 1. Методические рекомендации по подготовке документов проектов начального уровня проектной деятельности

1. Общие требования к документам проектов начального уровня

1.1. Документы проектов начального уровня имеют упрощенную структуру и направлены на формирование у студентов базовой проектной культуры, понимания связи проектной деятельности с содержанием дисциплины, навыков планирования результатов, выполнения контрольных точек, оценки рисков и рефлексии полученного опыта.

1.2. Для проектов начального уровня не требуется разработка плана управления проектом. Планирование проекта осуществляется в паспорте проекта начального уровня через описание цели, показателей, результатов, контрольных точек, состава команды и карты рисков.

1.3. Основной акцент в документах начального уровня делается на:

– связи проекта с дисциплиной;

– ценностно-смысловой связке проекта;

– достижимости цели и результатов;

– понятности контрольных точек;

– распределении ответственности в команде;

– регулярной рефлексии участников проекта;

– фиксации индивидуального вклада студентов.

1.4. Документы начального уровня заполняются в информационной среде управления проектами. При выгрузке из информационной среды управления проектами документы должны сохранять структуру форм, установленную настоящими Методическими рекомендациями.

2. Паспорт проекта начального уровня

2.1. Паспорт проекта начального уровня – основной плановый документ проекта, в котором фиксируются ключевые параметры проекта, реализуемого в рамках дисциплины: наименование, связь с дисциплиной, команда проекта, цель, показатели, результаты, контрольные точки, риски и порядок учета проекта в рамках дисциплины.

2.2. Паспорт проекта начального уровня формируется после согласования темы проекта куратором-преподавателем и является отправной точкой активной реализации проекта.

2.3. Паспорт проекта начального уровня выполняет следующие функции:

– фиксирует договоренность между студентами и куратором-преподавателем о содержании проекта;

– определяет, что именно команда должна получить к завершению проекта;

– связывает проект с дисциплиной и ценностно-смысловым содержанием СГЯ;

– помогает распределить ответственность между участниками команды;

– задает основу для промежуточного и итогового контроля проекта.

2.4. В разделе «Основные положения» указывается полное и краткое наименование проекта, дисциплина, учебная группа, основание реализации

проекта, сроки, куратор-преподаватель, руководитель проекта и участники команды.

Полное наименование проекта должно быть конкретным и отражать, что именно создается или изменяется. Рекомендуется использовать схему: действие + объект + среда реализации.

Пример корректного наименования:
«Разработка интерактивной карты исторической памяти района для студентов первого курса».
Пример некорректного наименования:
«Карта исторической памяти».

2.5. В строке «Дисциплина» указывается точное наименование дисциплины, в рамках которой реализуется проект. Если проект связан с несколькими темами дисциплины, они раскрываются в разделе «Связь проекта с дисциплиной и ценностями СГЯ».

2.6. В строке «Основание реализации проекта» указывается один из вариантов:

– контрольное мероприятие дисциплины;

– инициативный проект студента или учебной группы.

2.7. В строке «Связь проекта с дисциплиной и ценностями СГЯ» раскрывается, почему проект реализуется именно в рамках данной дисциплины, какие темы курса он помогает понять через практическое действие и какую ценностную или образовательную значимость имеет.

При заполнении раздела важно не ограничиваться формальной фразой «проект связан с такой-то дисциплиной». Необходимо показать конкретную связку: тема дисциплины – проектное действие – образовательный или социальный смысл.

Пример корректного заполнения:
«Проект связан с темой дисциплины «Гражданская идентичность и историческая память». Через разработку интерактивной карты студенты анализируют, как локальные места памяти помогают человеку осознать связь личной, семейной и общественной истории».
Пример некорректного заполнения:
«Проект по истории».

2.8. В разделе «Цель и показатели проекта» формулируется одна цель проекта и показатели, позволяющие оценить ее достижение.

Цель проекта должна отвечать на вопрос: зачем реализуется проект и какой эффект должен быть получен. Цель не должна подменяться результатом, мероприятием или процессом.

Рекомендуемая схема цели для проектов начального уровня:

сформировать / повысить / обеспечить / снизить / вовлечь + измеримый эффект + за счет чего + к какой дате.

Пример корректной цели для проекта начального уровня:
«Сформировать у студентов первого курса понимание роли локальной исторической памяти в развитии гражданской идентичности до уровня не ниже 75 процентов правильных ответов в итоговой викторине за счет разработки и апробации работы интерактивной карты исторической памяти района к 20 мая 2027 года».
Пример некорректной цели:
«Создать интерактивную карту исторической памяти».

Почему некорректно: это результат проекта, а не эффект. Карта является способом достижения цели, но не самой целью.

2.9. Для проектов начального уровня рекомендуется указывать от 1 до 3 показателей. Показатели могут быть количественными или качественными, но должны иметь понятный способ фиксации.

Примеры корректных показателей:
– количество участников, прошедших проектное мероприятие, человек;
– доля участников, показавших прирост знаний по итогам входного и итогового опроса, процентов;
– средняя оценка полезности созданного продукта, баллов из 5;
– количество подготовленных материалов, единиц.
Примеры некорректных показателей:
разработка онлайн-опроса для студентов;
проведено мероприятие с 50 участниками.

2.10. В разделе «Результаты проекта» указываются непосредственные продукты, которые команда должна создать, провести, подготовить, разработать или представить. Для проектов начального уровня рекомендуется планировать от 3 до 5 результатов.

Результат должен быть сформулирован как завершенное действие.

Примеры корректных результатов:
– «Разработан комплект из 5 карточек для обсуждения этических дилемм в рамках дисциплины»;
– «Проведена групповая дискуссия с участием не менее 20 студентов»;
– «Подготовлена презентация итогов проекта объемом не менее 10 слайдов»;
– «Создана интерактивная карта из не менее 10 объектов исторической памяти».
Примеры некорректных результатов:
– «Разработка карточки»;
– «Дискуссия»;
– «Изучение темы»;
– «Работа с информацией».

2.11. В разделе «Контрольные точки достижения результатов проекта» указываются промежуточные проверяемые состояния, события или действия, подтверждающие продвижение команды к результату. На каждый результат рекомендуется планировать от 3 до 5 контрольных точек.

Контрольная точка должна быть конкретной и проверяемой. Она не должна быть слишком общей.

Пример результата:
«Разработан комплект из 5 карточек для обсуждения этических дилемм».
Примеры контрольных точек:
– «Сформирован перечень из 10 возможных этических дилемм»;
– «Отобраны 5 дилемм для включения в комплект карточек»;
– «Подготовлены тексты 5 карточек»;
– «Проведено тестирование карточек на группе из 5 студентов»;
– «Внесены правки по итогам тестирования».
Пример некорректной контрольной точки:
«Работа над карточками».

2.12. В разделе «Карта рисков проекта» фиксируются возможные препятствия, которые могут повлиять на достижение цели, результатов, контрольных точек или соблюдение сроков.

Для проектов начального уровня карта рисков заполняется в упрощенном виде через ответы на вопросы:

– что может помешать проекту;

– почему это может произойти;
– как это повлияет на проект;
– что команда сделает заранее;
– что команда сделает, если риск наступит;
– кто отвечает за контроль риска.

Пример риска:
«Из-за несовпадения расписания участников команды часть встреч может не состояться, что приведет к задержке подготовки материалов проекта»
Превентивные меры:
«Согласовать общий график встреч в начале проекта, использовать общий календарь, заранее распределить индивидуальные задачи»
Действия при наступлении риска:
«Перейти на асинхронный формат работы, перераспределить задачи, согласовать с куратором перенос контрольной точки»

2.13. В разделе «Учет проекта в рамках дисциплины» фиксируется, как проект влияет на оценку по дисциплине. Указывается вес проекта, способ учета индивидуального вклада, условия доработки и дополнительные комментарии куратора-преподавателя.

Если проект является командным, рекомендуется заранее определить, какие данные будут использоваться для оценки индивидуального вклада:
– выполнение закрепленных контрольных точек;
– записи в рефлексивном дневнике;
– взаимная оценка участников команды;
– индивидуальное представление части результата;
– комментарий руководителя проекта;
– наблюдение куратора-преподавателя.

3. Промежуточный отчет о реализации проекта начального уровня

3.1. Промежуточный отчет о реализации проекта начального уровня – отчетный документ, который фиксирует состояние проекта на отчетную дату, выполнение контрольных точек, продвижение к результатам и показателям, возникшие риски и затруднения, а также рефлексивный опыт команды.

3.2. Промежуточный отчет формируется в ходе реализации проекта в сроки, определенные куратором-преподавателем. Если проект является контрольным мероприятием дисциплины, периодичность промежуточной отчетности может быть связана с учебным графиком, контрольными точками дисциплины или расписанием консультаций.

3.3. Промежуточный отчет не должен превращаться в формальное перечисление действий. Его задача – показать, что команда понимает, как выполненные действия связаны с целью проекта, результатами, дисциплиной и личным образовательным опытом.

3.4. В разделе «Общая информация о проекте» указываются сведения, идентичные паспорту проекта: наименование, дисциплина, учебная группа, куратор, руководитель, состав команды и отчетный период.

3.5. В разделе «Выполнение результатов и контрольных точек» отражается фактическое состояние контрольных точек на отчетную дату. По каждой контрольной точке указывается статус:

– выполнено;

– выполнено с отклонением;

– в работе;

– не выполнено;

– требует решения куратора-преподавателя.

3.6. Если контрольная точка выполнена с отклонением или не выполнена, необходимо указать причину отклонения и план дальнейших действий. Недостаточно написать «не успели» или «в процессе». Нужно объяснить, что именно помешало выполнению и как команда будет исправлять ситуацию.

Пример корректного комментария:
«Контрольная точка выполнена частично: подготовлены 3 карточки из 5. Причина отклонения – команда поздно получила обратную связь от целевой группы. Для устранения отклонения 2 оставшиеся карточки будут доработаны до 15 апреля, ответственный – Иванов И.И.».
Пример некорректного комментария:
«Пока не готово».

3.7. В разделе «Достижение показателей проекта» указываются фактические или прогнозные значения показателей на отчетную дату. Если показатель может быть измерен только в конце проекта, в промежуточном отчете указывается прогноз и действия, которые выполняются для его достижения.

Пример:
Показатель «доля участников, показавших прирост знаний» может быть измерен только после итогового тестирования. В промежуточном отчете команда указывает, что разработан входной тест, проведено первичное анкетирование и подготовлены материалы для итогового тестирования.

3.8. В разделе «Риски и затруднения» указываются риски, которые требуют внимания. Необходимо различать риск и проблему.

Риск – событие, которое может произойти.

Проблема – событие, которое уже произошло.

Пример риска:
«Часть участников целевой группы может не прийти на мероприятие из-за совпадения с другим учебным занятием».
Пример проблемы:
«На мероприятие пришли 8 участников вместо запланированных 20».

Для каждой проблемы или наступившего риска нужно указать действия команды и необходимость помощи куратора-преподавателя.

3.9. Раздел «Рефлексивный дневник команды» является обязательным элементом промежуточного отчета. Он заполняется по логике:

– что мы сделали;

– что это значит для проекта;

– что получилось;

– что требует доработки;

– кто участвовал.

3.10. Рефлексивный дневник не должен быть календарем событий. Он должен показывать, как команда осмысляет свою деятельность.

Пример корректной записи:
«Мы провели интервью с 6 студентами о том, какие форматы обсуждения исторической памяти им интересны. Это помогло понять, что интерактивная карта должна включать не только факты,

но и вопросы для обсуждения. Получилось собрать живые примеры, но нужно доработать формулировки вопросов».
Пример некорректной записи:
«Провели интервью. Все нормально».
3.11. В разделе «Индивидуальная рефлексия участников проекта» каждый участник фиксирует свой вклад, полученный опыт, трудности и дальнейшие действия.

4. Итоговый отчет о реализации проекта начального уровня

4.1. Итоговый отчет о реализации проекта начального уровня – отчетный документ, который формируется после завершения проекта и содержит сведения о достижении цели, показателей, результатов, выполнении контрольных точек, возникших рисках, индивидуальном вкладе участников и ценностно-деятельностном опыте команды.

4.2. Итоговый отчет готовится руководителем проекта совместно с командой и представляется куратору-преподавателю для принятия решения о завершении проекта, необходимости доработки или незачете проекта.

4.3. Итоговый отчет должен позволять куратору-преподавателю ответить на следующие вопросы:

– достигнута ли цель проекта;
– получены ли запланированные результаты;
– выполнены ли контрольные точки;
– подтверждаются ли результаты проекта;
– каков индивидуальный вклад участников команды;
– какие трудности возникали и как команда их преодолевала;
– какой образовательный и ценностный опыт получили участники;
– требуется ли доработка проекта.

4.4. В разделе «Достижение цели и показателей проекта» указывается цель в формулировке, утвержденной в паспорте проекта, и фактические значения показателей.

Не рекомендуется менять формулировку цели в итоговом отчете. Если в ходе проекта цель была уточнена по согласованию с куратором-преподавателем, в отчете необходимо указать, что цель была уточнена, и привести основание для уточнения.

Пример корректного комментария к недостигнутому показателю:
«Плановое значение показателя - 75 % участников, показавших прирост знаний. Фактическое значение - 68 %. Причина отклонения - часть участников не прошла итоговое тестирование. При этом средний результат прошедших тестирование вырос с 54 до 78 %».
Пример некорректного комментария:
«Показатель почти достигнут».

4.5. В разделе «Полученные результаты проекта» указываются все результаты, запланированные в паспорте проекта, их фактический статус, характеристики и подтверждения.

Подтверждением результата могут быть:

– ссылка на созданный цифровой продукт;
– файл с материалами;
– презентация;
– фотоотчет;

– видеозапись;
– протокол мероприятия;
– отзыв целевой аудитории;
– отметка куратора-преподавателя;
– иной проверяемый артефакт.

4.6. Если результат не получен или получен частично, это необходимо прямо указать в отчете. Недопустимо исключать недостигнутый результат из итогового отчета.

4.7. В разделе «Выполнение контрольных точек» отражается, какие контрольные точки выполнены, выполнены с отклонением или не выполнены. Если отдельные контрольные точки не были выполнены, но результат достигнут, необходимо объяснить, почему контрольная точка потеряла актуальность или была заменена другим действием.

4.8. В разделе «Риски и отклонения» описываются риски, которые наступили в ходе проекта, их влияние и действия команды. Важно показать, чему команда научилась при управлении рисками.

4.9. В разделе «Оценка индивидуального вклада участников» фиксируется вклад каждого участника. Данный раздел может использоваться куратором-преподавателем при дифференциации оценки.

Пример корректного описания вклада:
«Подготовила вопросы для интервью, провела 4 интервью с участниками целевой группы, обработала ответы и подготовила аналитическую таблицу для выбора формата итогового продукта».
Пример некорректного описания вклада:
«Активно участвовала в проекте».

4.10. В разделе «Рефлексивное эссе команды» команда в свободной форме описывает не только факт выполнения проекта, но и смысл полученного опыта. Рекомендуется раскрыть следующие вопросы:

– что команда хотела изменить или создать через проект;
– что получилось в ходе реализации проекта;
– что не получилось и почему;
– какие знания из дисциплины помогли в проекте;
– какой ценностный, образовательный или социальный смысл имел проект;
– что команда сделала бы иначе при повторной реализации проекта.

4.11. В разделе «Решение куратора-преподавателя» фиксируется одно из решений:

– проект завершен;
– проект требует доработки;
– проект не зачтен.

При необходимости доработки указывается форма доработки и срок ее выполнения.

Раздел 2. Методические рекомендации по подготовке документов проектов продвинутого уровня проектной деятельности

1. Общие требования к документам проектов продвинутого уровня

1.1. Документы проектов продвинутого уровня проектной деятельности в Общеакадемическом факультете Президентской академии используются для проектов продвинутого уровня сложности, а также для проектов преподавателей, сотрудников, академических и партнерских инициатив, реализуемых с применением полного цикла проектного управления.

1.2. Комплект документов проектов продвинутого уровня включает:

– проектное предложение;

– паспорт проекта;

– план управления проектом;

– ведомость изменений проекта;

– отчет о ходе реализации проекта;

– итоговый отчет о реализации проекта.

1.3. Формы документов продвинутого уровня применяются в редакции, установленной настоящим разделом Методических рекомендаций. При подготовке документа продвинутого уровня необходимо сохранить форму из действующей редакции Методических рекомендаций без изменения структуры, состава разделов и реквизитов.

1.4. Допускается расширение методических пояснений к формам документов продвинутого уровня, если такое расширение не изменяет утвержденную форму документа и направлено на повышение качества заполнения документов.

1.5. При заполнении документов продвинутого уровня необходимо обеспечивать преемственность сведений:

– проектное предложение задает первичную проектную идею;

– паспорт проекта уточняет и утверждает ключевые параметры проекта;

– план управления проектом раскрывает порядок достижения результатов и управления проектом;

– ведомость изменений фиксирует изменения в утвержденных параметрах;

– отчет о ходе реализации проекта отражает состояние проекта в процессе реализации;

– итоговый отчет фиксирует достижение цели, показателей, результатов и основания для закрытия проекта.

2. Проектное предложение для проекта продвинутого уровня

2.1. Проектное предложение – первичный документ проекта продвинутого уровня проектной деятельности, который формирует инициатор проекта на этапе инициирования для первичной оценки проектной идеи и принятия решения о целесообразности перехода проекта к подготовке.

2.2. Проектное предложение должно быть достаточно кратким, но содержательным. Его задача – не заменить паспорт проекта, а показать, какую

проблему предполагается решить, какой эффект ожидается, какие результаты могут быть созданы, кто является предполагаемым заказчиком и какие ресурсы могут потребоваться.

2.3. Проектное предложение включает следующие основные блоки:

– наименование проекта;
– проблемное поле проекта;
– цель и показатели проекта;
– результаты проекта;
– предполагаемый заказчик;
– предполагаемый куратор;
– предполагаемый руководитель проекта;
– заинтересованные стороны;
– сроки реализации проекта;
– бюджет проекта;
– иные ресурсы;
– риски;
– дополнительные сведения.

2.4. В графе «Наименование проекта» указывается предлагаемое полное название проекта. Название должно быть уникальным, конкретным и связанным с будущими результатами проекта.

Рекомендуемая схема формулирования наименования проекта:

действие + объект + территория / среда реализации.

Пример корректного полного наименования:
«Создание системы наставничества для адаптации студентов первого курса программы “РЕСУРС России”».
Пример краткого наименования:
«Наставничество 1.0».
Пример некорректного наименования:
«Адаптация студентов».

2.5. В графе «Проблемное поле проекта» описывается проблема, на решение которой направлен проект, и ценность проекта для заказчика или будущего владельца результатов.

Проблемное поле не должно быть набором общих рассуждений. Необходимо указать:

– что именно не работает или требует улучшения;
– кого затрагивает проблема;
– чем подтверждается наличие проблемы;
– что произойдет, если проблему не решать;
– почему проектный формат подходит для решения проблемы.

В описании проблемного поля рекомендуется приводить конкретные подтвержденные источниками факты наличия проблемы, цифры и результаты анализа, артефакты, подтверждающие актуальность проблемы для заказчика или иной целевой аудитории.

Пример корректного описания проблемного поля:
«По результатам опроса 32 из 55 студентов первого курса заявляют об отсутствии единого понятного маршрута адаптации к образовательной проектной среде программы. В результате часть студентов поздно узнает о возможностях проектной деятельности, не понимает, к кому

обращаться по вопросам, связанных с проектами, и слабо вовлекается в разработку и реализацию собственных проектов. Проект направлен на создание системы проектного наставничества, которая позволит снизить неопределенность первых месяцев обучения и повысить включенность студентов в проектную среду».
Пример некорректного описания проблемного поля:
«Студентам нужна помощь в адаптации к проектной деятельности».

2.6. В графе «Цель и показатели проекта» рекомендуется сформулировать одну цель с 1-2 ключевыми показателями. На этапе проектного предложения показатели могут быть предварительными, но они должны быть измеримыми.

Цель должна отвечать на вопрос «зачем реализуется проект?», а не «что будет сделано?».

Пример корректной цели:
«Повысить уровень включенности студентов первого курса в проектную деятельность до не менее 60 процентов от численности курса за счет создания и запуска системы студенческого проектного наставничества к 1 декабря 2027 года».
Примеры показателей:
– доля студентов первого курса, включенных в мероприятия системы проектного наставничества, процентов;
– средняя оценка полезности наставнического сопровождения, баллов из 5;
– количество студентов-наставников, прошедших подготовку, человек.

2.7. В графе «Результаты проекта» перечисляются предполагаемые результаты проекта. На этапе проектного предложения они могут быть укрупненными, но должны быть сформулированы как продукты.

Пример корректных результатов:
– «Разработана модель студенческого проектного наставничества»;
– «Подготовлен комплект методических материалов для наставников»;
– «Проведена подготовка не менее 15 студентов-наставников»;
– «Запущено сопровождение не менее 5 учебных групп первого курса».
Пример некорректных результатов:
– «Наставничество»;
– «Работа со студентами»;
– «Повышение адаптации».

2.8. В графе «Предполагаемый заказчик» указывается лицо или организация, заинтересованная в получении результатов проекта и их дальнейшем использовании. Важно не путать заказчика с целевой аудиторией.

Например, если проект направлен на студентов, заказчиком может быть руководитель образовательной программы, деканат или партнерская организация, а целевой аудиторией – студенты.

2.9. В графе «Предполагаемый куратор» указывается лицо, обладающее полномочиями для организационной, ресурсной или управленческой поддержки проекта.

2.10. В графе «Предполагаемый руководитель проекта» указывается лицо, которое потенциально будет отвечать за оперативное управление проектом. На этапе проектного предложения кандидатура может быть предварительной.

2.11. В графе «Заинтересованные стороны» указываются лица, подразделения, организации или группы, которые:

– влияют на проект;

– участвуют в проекте;

– используют результаты проекта;

– могут поддержать или затруднить реализацию проекта;

– затрагиваются результатами проекта.

Примеры заинтересованных сторон:
– заказчик проекта;
– куратор проекта;
– проектная команда;
– студенты первого курса;
– преподаватели дисциплин;
– Проектный офис;
– партнерская организация;
– подразделение, на базе которого будет внедряться результат.

2.12. В графе «Сроки реализации проекта» указываются предполагаемые даты начала и окончания проекта (в формате ДД.ММ.ГГГГ). Сроки должны быть реалистичными с учетом подготовки, согласований, создания результатов и их приемки.

2.13. В графе «Бюджет проекта» указывается ориентировочный (концептуальный) бюджет проекта в разрезе основных результатов или крупных статей расходов. Если проект не требует финансового обеспечения, указывается: «Бюджет не требуется, реализация проекта осуществляется за счет организационных и информационных ресурсов команды / ОАФ / партнера».

2.14. В графе «Иные ресурсы» указываются кадровые, организационные, информационные, материальные, технические и иные ресурсы, необходимые для реализации проекта.

Примеры:

– команда из 5–7 участников;

– доступ к аудитории;

– помощь эксперта;

– доступ к информационным каналам ОАФ;

– шаблоны документов;

– оборудование для мероприятия;

– консультации Проектного офиса.

2.15. В графе «Риски» указываются потенциальные риски проекта. Формулировка риска должна содержать причину, событие и последствие.

Пример корректного риска:
«Из-за высокой занятости внешнего эксперта консультационная встреча может быть перенесена, что приведет к задержке подготовки методических материалов».
Пример некорректного риска:
«Эксперт не сможет проверить методические документы».

2.16. Графа «Дополнительные сведения» заполняется при необходимости. В ней можно указать предварительные договоренности, ссылки на аналоги, ограничения проекта, особенности взаимодействия с заказчиком, наличие внешнего партнера или иные обстоятельства, важные для рассмотрения проектного предложения.

3. Паспорт проекта продвинутого уровня

3.1. Паспорт проекта продвинутого уровня – основной документ проекта, утверждающий его ключевые параметры: цель, показатели, результаты, сроки,

организационную структуру, финансовое обеспечение и методику расчета показателей.

3.2. Паспорт проекта формируется после одобрения проектного предложения и является более точной и управленчески проверенной версией проектной идеи. По сравнению с проектным предложением в паспорте:

– уточняется цель проекта;

– конкретизируются показатели со значениями по периодам реализации проекта;

– фиксируются результаты и требования к ним;

– закрепляются роли заказчика, куратора, руководителя, администратора и исполнителей;

– уточняются сроки;

– конкретизируется бюджет в разрезе результатов проекта;

– описывается методика расчета показателей.

3.3. В разделе «Основные положения» указывается полное и краткое наименование проекта, уровень сложности, сроки, заказчик, куратор, руководитель, администратор и исполнители проекта.

3.4. В разделе «Цель и показатели проекта» формулируется цель проекта и приводятся показатели с базовыми и плановыми значениями.

Цель должна отражать измеримый эффект. Результаты проекта могут быть включены в формулировку цели только как способ ее достижения после слов «за счет», «путем», «посредством».

Пример корректной формулировки цели:
«Повысить уровень вовлеченности студентов первого курса в проектную деятельность до не менее 60 процентов от численности курса за счет создания и запуска системы студенческого проектного наставничества к 1 декабря 2027 года»
Пример некорректной формулировки цели:
«Создать систему студенческого проектного наставничества»

3.5. В паспорте проекта рекомендуется разделять основные и дополнительные показатели.

Основные показатели должны прямо подтверждать достижение цели проекта. Дополнительные показатели могут отражать иные эффекты и выгоды проекта.

Пример основного показателя:
«Доля студентов первого курса, включенных в проектную деятельность, процентов»
Пример дополнительного показателя:
«Средняя оценка удовлетворенности студентов наставническим сопровождением, баллов из 5»

3.6. В разделе «Результаты проекта» планируются результаты, необходимые и достаточные для достижения цели. Каждый результат должен иметь срок, характеристику и при необходимости привязку к функциональному направлению.

Пример корректного результата:
«Разработан комплект из 8 методических материалов для студентов-наставников, включающий сценарий встречи, чек-лист проектного сопровождения первокурсника, карту частых вопросов и шаблон индивидуального маршрута адаптации к проектной деятельности».
Пример некорректного результата:
«Методические материалы».

3.7. В разделе «Финансовое обеспечение реализации проекта» указывается объем финансового обеспечения по результатам и источникам финансирования.

Если бюджет отсутствует, это должно быть прямо указано с пояснением причины.

Пример:
«Финансовое обеспечение не требуется. Реализация проекта осуществляется за счет организационных, кадровых и информационных ресурсов ОАФ».

3.8. В разделе «Дополнительная информация» указываются пояснения к отдельным положениям паспорта: ограничения проекта, исходные данные, ссылки на решения заказчика, особенности взаимодействия с партнером, допущения, требования к результатам.

3.9. В разделе «Методика расчета показателей проекта» по каждому показателю указывается методика расчета (в виде математической формулы), базовые показатели (на основании которых происходит расчет), источник данных (откуда будут получены базовые показатели), ответственный за сбор данных (из числа команды проекта) и дополнительная информация (при необходимости).

4. План управления проектом продвинутого уровня

4.1. План управления проектом на продвинутом уровне проектной деятельности – комплексный управленческий документ, раскрывающий, каким образом команда будет достигать утвержденных в паспорте цели, показателей и результатов проекта.

4.2. План управления проектом разрабатывается после утверждения паспорта проекта. Он должен быть согласован с паспортом проекта и не должен вводить новые ключевые параметры без их отражения в паспорте.

4.3. План управления проектом включает:

– план-график проекта;

– ресурсный план проекта;

– план управления рисками;

– план управления возможностями;

– план управления заинтересованными сторонами;

– план управления коммуникациями;

– план финансирования проекта;

– матрицу распределения ответственности.

4.4. В разделе «План-график проекта» указывается полный перечень мероприятий, необходимых для достижения результатов. Мероприятия должны быть связаны с результатами и контрольными точками.

Мероприятие отвечает на вопрос: что нужно сделать для получения результата. Контрольная точка отвечает на вопрос: по какому проверяемому событию понятно, что продвижение произошло.

Контрольные точки в плане-графике могут быть следующих видов:

– контрольная точка результата (веха, подтверждающая факт достижения результата);

– контрольная точка блока мероприятий (обобщающая контрольная точка, подытоживающая реализацию серии мероприятий внутри одного результата);

– контрольная точка мероприятия (контрольная точка, детализирующая одно длительное мероприятие, и планируемая для повышения эффективности мониторинга его реализации).

По каждому мероприятию и контрольной точке указываются:

– планируемые дата начала и окончания в формате ДД.ММ.ГГГГ (для контрольной точки – только дата окончания);

– фамилия, инициалы и должность лиц, являющихся ответственными исполнителями. По одному мероприятию может быть только один ответственный исполнитель;

– вид документа, подтверждающего получение результата, проведения мероприятия и прохождения контрольного события.

Пример результата:
«Разработан комплект методических материалов для наставников».
Примеры мероприятий:
– «Сбор требований к методическим материалам»;
– «Анализ существующих практик наставничества»;
– «Подготовка структуры комплекта материалов»;
– «Разработка текстов материалов»;
– «Проведение экспертной проверки материалов»;
– «Правка документов по итогам экспертной проверки».
Примеры контрольных точек:
– «Требования к материалам согласованы с заказчиком»;
– «Проект структуры комплекта подготовлен»;
– «Экспертные замечания получены»;
– «Финальная версия комплекта документов утверждена».

4.5. Раздел «Ресурсный план проекта» формируется при автоматизации проектной деятельности и включает в себя информацию о занятости членов команды проекта для принятия руководителем проекта решения о перераспределении нагрузки (в случае необходимости).

4.6. В разделе «План управления рисками» указываются риски, их причины, последствия, вероятность, влияние, ранг, меры ослабления, действия реагирования и ответственные.

Риск – событие (совокупность событий), наступление которого может оказать негативное влияние на ход реализации и (или) достижение показателей, мероприятий (результатов), контрольных точек и объектов мероприятий (результатов) проекта.

При идентификации рисков необходимо учитывать как внешние, так и внутренние факторы, способные негативно повлиять на реализацию проекта. Формулировка наименования риска должна содержать описание негативного события (рискового события), наступление которого можно четко идентифицировать во времени, его причинах и последствиях для проекта. Описание ожидаемых последствий от наступления риска должно содержать оценку негативных явлений и отрицательных отклонений, которые возникнут, если риск реализуется. Оценка вероятности наступления риска и уровня воздействия риска на реализацию проекта осуществляется в диапазоне от 0 (0%) до 1 (100%).

Ранг риска имеет числовое выражение, которое определяется путем перемножения значений вероятности наступления риска и уровня воздействия.

Мероприятия по ослаблению риска включают в себя обязательные мероприятия, которые необходимо выполнить для снижения вероятности наступления риска и/или минимизации негативных последствий. Формулировка мероприятия должна быть конкретной, позволяющей однозначно оценить его выполнение.

Мероприятия реагирования на риск представляют собой план реакции на риски в случае их наступления. Данные мероприятия носят условный характер, то есть подлежат выполнению только после наступления рискового события.

Ответственным за риск указывается член команды проекта, которые должен отслеживать в течение всего срока реализации проекта динамику вероятности наступления риска и, в случае его повышения, незамедлительно сообщать руководителю проекта о данном факте для инициирования проведения мер предотвращения, либо реализации мер реагирования в случае, если риск уже наступил.

Пример корректного наименования риска:
«Из-за несвоевременного согласования материалов заказчиком финальная версия методического комплекта может быть утверждена позже планового срока, что приведет к переносу запуска наставнической программы».

4.7. В разделе «План управления возможностями» указываются возможные позитивные события или условия, которые могут усилить эффект проекта. Содержание плана управления возможностями и требования к его заполнению аналогичны плану управления рисками.

Возможности проекта – это потенциальное положительное событие, условие или фактор, которые могут возникнуть в ходе выполнения проекта и способствовать достижению успешных исходов

При идентификации возможностей необходимо учитывать факторы и обстоятельства, возникновение которых будет способствовать реализации проекта в сжатые сроки с экономией ресурсов или с лучшим качеством.

Результатом заполнения раздела является перечень возможностей проекта с указанием позитивных эффектов от их наступления, мероприятий по реализации возможностей, а также ответственных за управление достижением возможностей. Оценка вероятности и уровня воздействия на реализацию проекта осуществляется в диапазоне от 0 (0%) до 1 (100%).

Ранг возможности имеет числовое выражение, которое определяется путем перемножения значений вероятности наступления возможности и уровня воздействия ее на проект. Ответственный за управление возможностью определяется из числа участников команды. В его обязанности входит в том числе мониторинг реализации возможности.

Пример возможности:
«При заинтересованности партнерской организации проект может быть масштабирован на дополнительные учебные группы».

4.8. В разделе «План управления заинтересованными сторонами» отражается информация об интересах и ожиданиях всех сторон, которые могут прямо или косвенно воздействовать на проект, а также сторон, интересы которых могут быть затронуты проектом.

Внутренними заинтересованными сторонами, как правило, являются: заказчик, исполнители, куратор и руководитель проекта, команда проекта. Возможными внешними заинтересованными сторонами могут быть: инициатор, инвестор (спонсор), поставщики, лицензирующие органы, органы публичной власти и регулирующие органы, потребители и пользователи результатов проекта, общественность и другие.

В графах «Влияние», «Вовлеченность (текущая)» и «Вовлеченность (желаемая)» используется шкала оценки от 0 до 10 и цветовая индикация, соответствующая следующим статусам:

- зеленый – вовлеченность/влияние соответствует желаемой
- желтый – имеется умеренный разрыв
- красный – существенный разрыв при высоком влиянии либо активное сопротивление.

Для управления заинтересованными сторонами рекомендуется определять одну из следующий стратегий:

– Активно вовлекать в принятие решений и регулярно взаимодействовать;

– Поддерживать удовлетворенность, адресно информировать, предупреждать сопротивление;

– Регулярно информировать, консультировать и использовать обратную связь;

– Наблюдать и информировать по мере необходимости.

Пример:
Заказчик имеет высокое влияние и высокую заинтересованность – стратегия «активно управлять», регулярные встречи и согласование ключевых решений.
Студенты-участники имеют среднее влияние и высокую заинтересованность – стратегия «вовлекать», информировать о возможностях участия и собирать обратную связь.

4.9. Раздел «План управления коммуникациями» содержит основные способы и методы коммуникаций между участниками проекта и другими заинтересованными сторонами. План управления коммуникациями представляет информацию, которая передается в ходе реализации проекта; сведения об участнике проекта (роль в проекте), осуществляющего ее передачу; получателя (адресата) информации, а также периодичность и способы ее передачи.

План коммуникаций конкретного проекта рекомендуется подготавливать с учетом особенностей проектов и их содержания.

Примеры коммуникаций:
– еженедельная встреча команды проекта;
– ежемесячный статус-отчет куратору;
– согласование результатов с заказчиком;
– информирование целевой аудитории;
– консультации с экспертами.

4.10. В разделе «План финансирования проекта» указываются расходы по периодам, результатам, источникам финансирования и ответственным.

Если проект реализуется без бюджета, в разделе делается отметка об отсутствии финансового обеспечения.

4.11. В разделе «Матрица распределения ответственности» фиксируется распределение ролей по результатам и мероприятиям.

Рекомендуется использовать обозначения:

– У – утверждает;
– С – согласует;
– И – информируется;
– В – выполняет.

5. Ведомость изменений проекта продвинутого уровня

5.1. Ведомость изменений проекта – документ, формируемый в ходе реализации проекта для фиксации изменений, вносимых в паспорт проекта и / или план управления проектом.

5.2. Ведомость изменений оформляется в случаях, когда требуется изменить ранее утвержденные параметры проекта. Изменения должны быть обоснованы и представлены в формате «было – стало – обоснование».

5.3. К изменениям ключевых параметров проекта относятся изменения:
– цели проекта;
– показателей проекта;
– результатов проекта;
– сроков проекта (дата начала и окончания);
– бюджета проекта (при изменении более чем на 10%).

5.4. Если изменения затрагивают ключевые параметры проекта, они подлежат рассмотрению в установленном порядке на заседании Проектного комитета. Если изменения не затрагивают ключевых параметров, ведомость изменений может использоваться для фиксации управленческих уточнений через утверждение куратором проекта (после согласования Проектным офисом).

5.5. В разделе «Общая информация об изменениях» указывается краткое наименование проекта, дата подготовки ведомости, инициатор изменения, изменяемый документ, изменяемый раздел, а также краткое описание причины изменения.

5.6. В разделе «Изменения в паспорт проекта» каждое изменение рекомендуется оформлять по структуре:
– изменяемый раздел и пункт;
– действующая редакция;
– новая редакция;
– обоснование и влияние на другие параметры проекта.

Пример:
Изменяемый раздел и параметр: Раздел 3. Результаты проекта. Срок достижения результата 1.
Действующая редакция: 15 мая 2027 года.
Новая редакция: 25 мая 2027 года.
Обоснование: срок экспертного согласования материалов увеличен в связи с необходимостью дополнительной проверки со стороны заказчика. Общий срок завершения проекта не изменяется.

5.7. В разделе «Изменения в план управления проектом» фиксируются изменения мероприятий, контрольных точек, ответственных, коммуникаций, рисков, бюджета или иных элементов плана управления по структуре, аналогичной изменениям паспорта проекта.

5.8. Ведомость изменений не должна заполняться «задним числом» для оправдания неисполнения мероприятий. Изменения необходимо инициировать

тогда, когда команда понимает, что утвержденный план требует корректировки с учетом прогноза развития событий в проекте.

Пример некорректного заполнения:
Действующая редакция: май.
Новая редакция: июнь.
Обоснование: не успели.
Пример корректного заполнения:
Действующая редакция: проведение обучающего мероприятия – 20 мая 2027 года.
Новая редакция: проведение обучающего мероприятия – 27 мая 2027 года.
Обоснование: по согласованию с заказчиком дата перенесена в связи с пересечением с обязательным мероприятием целевой аудитории. Срок достижения результата переносится на 27 мая 2027 года; итоговый срок проекта не изменяется; дополнительные расходы не требуются.

6. Отчет о ходе реализации проекта продвинутого уровня

6.1. Отчет о ходе реализации проекта – документ, который готовится в целях регулярного контроля реализации проекта, оценки фактических и прогнозных параметров, выявления отклонений, анализа рисков и подготовки управленческих решений.

6.2. Отчет о ходе реализации проекта должен показывать не только то, что было сделано, но и то, как текущее состояние проекта соотносится с утвержденным паспортом и планом управления проектом.

6.3. В отчет включается информация:

– о достижении показателей;

– о выполнении проекта по отношению к графику;

– об исполнении бюджета;

– о рисках;

– о предложениях по управленческим решениям.

6.4. В разделе «Сводная информация о реализации проекта» приводится оценка достижения показателей и результатов проекта, выполнения в срок контрольных точек и мероприятий, освоение бюджета проекта и выявленные риски.

По каждому из данных параметров (за исключением рисков) проставляется один из предложенных вариантов цветовой индикации по принципу: если в соответствующем разделе отчета все индикаторы зеленые, но есть один желтый – у раздела желтый индикатор, если есть хоть один красный индикатор – у раздела красный индикатор.

6.5. В разделе «Информация о достижении показателей проекта» указываются плановые, фактические и прогнозные значения показателей. Если фактическое значение еще не может быть рассчитано, указывается прогноз и основание прогноза.

6.6. В разделе «Выполнение проекта по отношению к графику» формируется таблица, которая содержит полный перечень всех результатов, контрольных точек и мероприятий проекта с информацией об их плановых (утвержденных) и фактических датах, отклонениях и их причинах..

Для каждого отклонения рекомендуется указывать:

– почему возникло отклонение;

– как оно влияет на проект;

– какие действия предпринимаются;

– требуется ли решение куратора, Проектного офиса или Проектного комитета.

6.7. В разделе «Отчет об исполнении бюджета проекта» приводится информация о плановом и фактическом освоении финансирования в разрезе результатов по периодам реализации проекта, с возможностью детализации по объектам бюджетного контроля (статьям затрат), а также комментарии по имеющимся отклонениям.

6.8. В разделе «Риски» приводится описание риска, оценка возможных последствий, планируемые меры реагирования, указывается ответственный за их реализацию и определяется срок выполнения мер реагирования. Анализ на наличие рисков проводится обязательно в случае наличия отличной от зеленой индикации в разделах 2-4 отчета, при этом риски могут быть выявлены участниками проекта и в случае зеленой индикации в отчетности.

6.9. В разделе «Дополнительные предложения» указываются предложения руководителя проекта или администратора проекта по корректирующим действиям, изменениям, привлечению ресурсов, согласованиям, коммуникациям или иным решениям.

Пример корректного предложения:
«В связи с задержкой согласования материалов заказчиком предлагается провести дополнительную рабочую встречу с заказчиком до 15 мая 2027 года и согласовать сокращенный перечень обязательных требований к первой версии продукта».
Пример некорректного предложения:
«Нужно ускориться»

7. Итоговый отчет о реализации проекта продвинутого уровня

7.1. Итоговый отчет о реализации проекта – документ, который формируется при завершении проекта и содержит сведения о достижении цели, показателей, результатов, исполнении бюджета, отклонениях, рисках, управленческих выводах и передаче результатов заказчику. Итоговый отчет является основанием для принятия решения о завершении проекта, присвоения проекту итогового статуса, формирования архива проекта и использования полученного опыта при планировании и реализации последующих проектов.

7.2. Итоговый отчет должен быть подготовлен на основе утвержденного паспорта проекта, плана управления проектом, отчетов о ходе реализации проекта и ведомостей изменений, если они оформлялись.

Все сведения, включаемые в итоговый отчет, должны быть сопоставимы с утвержденными параметрами проекта. Не рекомендуется включать в итоговый отчет новые цели, показатели, результаты или контрольные точки, которые ранее не были отражены в паспорте проекта, плане управления проектом или ведомости изменений.

Если в ходе реализации проекта параметры уточнялись, в итоговом отчете необходимо использовать актуальную редакцию параметров с учетом утвержденных изменений. При этом в соответствующих разделах отчета

указывается, каким решением или какой ведомостью изменений было зафиксировано соответствующее изменение.

7.3. В итоговом отчете необходимо показать:

– достигнута ли цель проекта;

– достигнуты ли показатели проекта;

– получены ли результаты проекта;

– выполнены ли требования заказчика к результатам;

– соблюдены ли сроки;

– исполнен ли бюджет;

– какие изменения были внесены в проект;

– какие риски наступили;

– какие выводы и рекомендации сформированы по итогам проекта;

– какие результаты передаются заказчику или владельцу результатов;

– какие документы, материалы, продукты, цифровые объекты, методические решения или иные артефакты подлежат архивированию;

– какие мероприятия необходимо выполнить после формального завершения проекта, если проект предполагает постпроектное сопровождение, мониторинг эффектов или передачу результатов в эксплуатацию.

7.4. В разделе «Основные положения» указывается дата отчета, краткое наименование проекта, срок начала и окончания проекта в формате ДД.ММ.ГГГГ – ДД.ММ.ГГГГ, а также фамилия, инициалы и должность заказчика, куратора проекта, руководителя проекта, администратора проекта, соисполнителей проекта (иные организации).

Также в разделе указывается итоговый статус проекта для фиксации решения о закрытии при рассмотрении отчета на заседании Проектного комитета.

Положением предусмотрены следующие итоговые статусы проекта:

– «Проект реализован успешно без отклонений»

Статус присваивается, если:

- цель проекта достигнута;
- запланированные результаты получены в полном объеме и соответствуют установленным требованиям к качеству;
- целевые значения показателей достигнуты;
- проект завершен в утвержденные сроки;
- фактические расходы не превышают утвержденный бюджет;
- результаты приняты заказчиком;
- отсутствуют существенные незавершенные обязательства.

Допускаются отдельные технические уточнения, не повлиявшие на цель, результаты, показатели, сроки, бюджет и качество проекта.

– «Проект реализован успешно с незначительными отклонениями»

Статус присваивается, если цель проекта достигнута и основные результаты получены, но в ходе реализации возникли отдельные отклонения от утвержденных параметров, которые:

- не повлияли на достижение цели проекта;
- не привели к существенному снижению качества или ценности результатов;

- не потребовали существенного изменения ключевых параметров проекта;
- были устранены либо приняты заказчиком и Проектным комитетом;
- не препятствуют использованию результатов проекта.

К незначительным могут относиться отклонения по отдельным мероприятиям, промежуточным срокам, составу работ, использованию ресурсов или отдельным значениям показателей при сохранении общего результата проекта.

– «Проект реализован со значительными отклонениями»

Статус присваивается, если реализация проекта завершена и полученные результаты могут быть использованы, однако имеются существенные отклонения от утвержденных параметров, в том числе:

- отдельные результаты не получены либо получены не в полном объеме;
- отдельные показатели не достигнуты или достигнуты частично;
- нарушены сроки завершения проекта или ключевых этапов;
- превышен утвержденный бюджет либо существенно изменен состав использованных ресурсов;
- качество результата не полностью соответствует установленным требованиям;
- фактический эффект оказался ниже запланированного.

В итоговом отчете должны быть указаны причины и последствия отклонений, принятые управленческие решения, фактически полученные результаты и возможность их дальнейшего использования.

– «Проект не реализован, ресурсы не использованы»

Статус присваивается, если цель и запланированные результаты проекта не достигнуты, а выделенные на реализацию проекта финансовые, материальные и иные учитываемые ресурсы фактически не были использованы.

В итоговом отчете отражаются:

- причины нереализации проекта;
- выполненные организационные и подготовительные действия;
- основания, по которым использование ресурсов не потребовалось или не состоялось;
- неисполненные обязательства;
- предложения о возможном повторном инициировании проекта или отказе от его дальнейшей реализации.

Участие членов команды в подготовительных мероприятиях и затраченное ими рабочее время могут быть отражены в итоговом отчете отдельно и сами по себе не изменяют данный статус, если иные выделенные ресурсы проекта не использовались.

– «Проект не реализован, ресурсы использованы»

Статус присваивается, если цель и запланированные результаты проекта не достигнуты, но в процессе реализации были использованы выделенные финансовые, материальные, информационные, человеческие или иные ресурсы.

В итоговом отчете дополнительно указываются:

- объем и виды использованных ресурсов;
- полученные промежуточные результаты и созданные материалы;

- причины недостижения цели и результатов;
- возможность дальнейшего использования созданных продуктов;
- неисполненные обязательства;
- меры по завершению расчетов, возврату, передаче или дальнейшему использованию ресурсов и результатов;
- выводы, необходимые для предотвращения аналогичной ситуации в будущих проектах.

– «Проект прекращен досрочно»

Статус присваивается проекту, реализация которого прекращена до установленного срока на основании решения Проектного комитета в порядке, предусмотренном пунктом 5.4.6 Положения.

Основаниями досрочного прекращения могут являться:

- утрата актуальности или целесообразности проекта;
- невозможность достижения цели;
- существенное изменение внешних или внутренних условий;
- отсутствие необходимых ресурсов;
- возникновение недопустимых рисков;
- изменение потребности заказчика;
- иные обстоятельства, препятствующие продолжению проекта.

В итоговом отчете указываются причины досрочного прекращения, выполненные работы, достигнутые промежуточные результаты, использованные ресурсы, состояние обязательств и порядок дальнейшего использования или передачи созданных результатов.

Итоговый статус «проект прекращен досрочно» характеризует основание и момент завершения проекта. Поэтому в итоговом отчете дополнительно необходимо указать, использовались ли ресурсы и какие результаты были фактически получены.

Сведения раздела «Основные положения» должны соответствовать паспорту проекта и утвержденным изменениям к нему. Если в ходе реализации проекта изменились сроки, состав соисполнителей, руководитель проекта, администратор проекта или иные участники, это должно быть отражено в разделе «Информация об изменениях в проекте».

7.5. В разделе «Сводная информация о реализации проекта» приводится оценка достижения цели, показателей и результатов проекта, соблюдения срока и бюджета проекта. По каждому из данных параметров выбирается один из предложенных вариантов оценки достижения (например, «Все критерии достижения цели выполнены» / «Имеются отрицательные отклонения в достижении критериев достижения цели»), а также устанавливается цветовой индикатор статуса достижения (зеленый – без отклонений, желтый – при наличии некритических отклонений, красный – при наличии критических отклонений), по допущенным отклонениям даются необходимые комментарии.

Сводная информация должна давать управленческое резюме по проекту: выполнен ли проект в целом, имеются ли существенные отклонения и требуют ли они отдельного решения куратора проекта, Проектного офиса или Проектного комитета. Комментарии к цветовым индикаторам должны быть краткими, но

содержательными: необходимо указать не только факт отклонения, но и его влияние на достижение цели, результатов, сроков или бюджета.

Рекомендуется использовать следующую логику присвоения статуса:

– зеленый статус – параметр достигнут без отклонений или с минимальными отклонениями, не влияющими на достижение цели и результатов проекта;

– желтый статус – имеются отклонения, которые не привели к срыву цели проекта, но требуют пояснения, управленческого вывода или учета в будущих проектах;

– красный статус – имеются критические отклонения, которые привели к недостижению цели, показателей, результатов, существенному нарушению сроков или превышению бюджета.

Пример корректного комментария:
«Срок реализации проекта имеет желтый статус: итоговый результат получен на 10 календарных дней позже утвержденного срока в связи с дополнительным согласованием со стороны заказчика. Отклонение не повлияло на достижение цели проекта и не потребовало увеличения бюджета».
Пример некорректного комментария:
«Были небольшие сложности».

7.6. В разделе «Информация о достижении цели» приводятся зафиксированные в паспорте проекта критерии достижения цели (основные показатели, выведенные в цель) и их целевые значения на момент завершения проекта, а также указывается их фактические значения на момент завершения проекта и вывод об их достижении («Да» / «Нет»).

В данном разделе необходимо оценивать именно достижение цели проекта, а не только факт выполнения мероприятий. Если цель проекта была сформулирована через измеримый эффект, в отчете указываются фактические значения критериев, подтверждающих достижение этого эффекта.

Если цель достигнута частично, в графе вывода указывается «Нет», а в комментарии раскрывается степень достижения и причины отклонения. При необходимости может использоваться формулировка «достигнута частично» в пояснении, но итоговый вывод должен быть однозначным в соответствии с формой отчета.

Пример корректного заполнения:
Критерий достижения цели: доля студентов, вовлеченных в проектную деятельность. Целевое значение: не менее 60 %. Фактическое значение: 64 %. Вывод: Да. Комментарий: целевое значение превышено на 4 п.п. за счет дополнительного набора участников через информационные каналы ОАФ.
Пример при отклонении:
Критерий достижения цели: средняя оценка удовлетворенности участников проектом. Целевое значение: не менее 4,5 балла из 5. Фактическое значение: 4,2 балла. Вывод: Нет. Комментарий: показатель не достигнут в связи с недостаточной продолжительностью консультационного сопровождения команд; рекомендация учтена в разделе положительных и отрицательных уроков проекта.

7.7. В разделе «Информация о достижении показателей проекта» приводится информация о плановых и фактических значениях всех показателей проекта, зафиксированных в паспорте проекта, по годам реализации проекта.

В данном разделе отражаются как основные, так и дополнительные показатели проекта. Для каждого показателя должны быть указаны единица измерения, плановое значение, фактическое значение и, при наличии отклонения,

комментарий о причинах отклонения. Если проект реализовывался менее одного года, информация может быть представлена по отчетным периодам, предусмотренным паспортом проекта или планом управления проектом.

Фактические значения показателей должны подтверждаться источниками данных, указанными в методике расчета показателей проекта. Если по показателю использовался расчет, необходимо применять методику, утвержденную в паспорте проекта.

Пример корректного комментария:
«Фактическое значение показателя составило 28 участников при плановом значении 25 участников. Превышение связано с дополнительным включением студентов из смежной образовательной программы. Источник данных – регистрационная форма участников».
Пример некорректного комментария:
«Показатель выполнен».

7.8. В разделе «Информация о достижении результатов проекта» приводится полный перечень запланированных и зафиксированных в паспорте проекта результатов, а также их статус на момент утверждения отчета (получен / не получен / получен частично). При наличии отклонений указываются их причины. Выполнение требований к результату подтверждается заказчиком.

По каждому результату необходимо указать не только статус, но и фактическую характеристику полученного результата: что именно создано, разработано, проведено, внедрено, подготовлено или передано заказчику. Характеристика результата должна позволять сопоставить фактический результат с требованиями, установленными в паспорте проекта.

Если результат получен частично, необходимо указать, какая часть результата получена, какая не получена, почему возникло отклонение и как это влияет на достижение цели проекта. Если результат был заменен или скорректирован, необходимо указать реквизиты ведомости изменений или решения, которым данное изменение было согласовано.

Подтверждением результата могут выступать: подписанная отметка заказчика, ссылка на размещенный материал, файл, презентация, акт, протокол, фото- или видеофиксация, выгрузка из ИСУП, иной проверяемый артефакт.

Пример корректного заполнения:

Результат: «Разработан комплект методических материалов для наставников». Статус: получен. Фактическая характеристика: подготовлены 8 методических материалов, включая сценарий первой встречи, чек-лист наставника, карту типовых вопросов первокурсников и шаблон индивидуального маршрута адаптации. Подтверждение: материалы согласованы заказчиком, размещены в папке проекта.

Пример некорректного заполнения:
Результат: «Методические материалы». Статус: получен. Комментарий: материалы есть.

7.9. В разделе «Выполнение проекта по отношению к графику» формируется таблица, которая содержит полный перечень всех контрольных точек проекта с информацией об их плановых (утвержденных) и фактических датах, продолжительности допущенных отклонений и их причинах.

Контрольные точки должны приводиться в соответствии с утвержденным планом управления проектом и с учетом всех согласованных изменений. Если

контрольная точка была отменена, заменена или перенесена, это необходимо отразить в комментарии со ссылкой на соответствующее изменение.

Отклонение по сроку рекомендуется указывать в календарных днях или рабочих днях в зависимости от принятого в проекте способа планирования. При наличии отклонений необходимо указывать не только длительность, но и причину, последствия и предпринятые действия.

Пример корректного комментария:
«Контрольная точка достигнута на 5 рабочих дней позже утвержденного срока в связи с переносом экспертной сессии заказчиком. Отклонение не повлияло на итоговый срок проекта, так как последующее мероприятие было выполнено параллельно».
Пример некорректного комментария:
«Срок немного сдвинулся».

7.10. В разделе «Отчет об исполнении бюджета проекта» приводится информация о плановом и фактическом освоении финансирования в разрезе результатов по периодам реализации проекта, с возможностью детализации по объектам бюджетного контроля (статьям затрат), а также комментарии по имеющимся отклонениям.

Если проект реализовывался с бюджетом, в разделе необходимо показать связь расходов с результатами проекта. Фактическое освоение средств должно подтверждаться документами или иными основаниями, предусмотренными порядком финансового сопровождения проекта.

Если проект реализовывался без бюджета, раздел не исключается из отчета. В нем делается отметка: «Финансовое обеспечение проектом не предусматривалось. Проект реализован за счет организационных, кадровых, информационных и иных нефинансовых ресурсов». В этом случае бюджетное ограничение считается выполненным при отсутствии незапланированных финансовых обязательств.

При наличии отклонения бюджета необходимо указать: плановое значение, фактическое значение, сумму и процент отклонения, причину отклонения, влияние на результаты проекта и сведения о согласовании изменения, если такое согласование требовалось.

Пример корректного комментария:
«Фактические расходы по результату 2 составили 42 тыс. руб. при плановом значении 50 тыс. руб. Экономия 8 тыс. руб. возникла в связи с использованием внутренних ресурсов ОАФ для подготовки печатных материалов. На качество результата отклонение не повлияло».
Пример некорректного комментария:
«Деньги потрачены не полностью».

7.11. В разделе «Информация об изменениях в проекте» вносятся данные обо всех проведенных корректировках. Информация группируется в разрезе каждой утвержденной ведомости изменений и содержит сведения об уровне принятого изменения (Проектный комитет или куратор проекта), его кратком содержании и причине.

В разделе необходимо отразить все изменения, повлиявшие на утвержденные параметры проекта: цель, показатели, результаты, сроки, бюджет, требования к результатам, состав ключевых участников, методику расчета показателей, а также

иные параметры, закрепленные в паспорте проекта или плане управления проектом.

Информацию об изменениях рекомендуется описывать в логике «что изменилось - почему изменилось - кем утверждено - как повлияло на проект». Если изменений в проекте не было, в разделе указывается: «Изменения в утвержденные параметры проекта не вносились».

Пример корректного заполнения:
«Ведомость изменений от 15.05.2027 № 2. Уровень принятия изменения: куратор проекта. Содержание изменения: срок достижения результата 3 перенесен с 20.05.2027 на 27.05.2027. Причина: перенос даты согласования материалов заказчиком. Влияние: итоговый срок проекта и бюджет не изменились».

7.12. В раздел «Положительные уроки проекта» включается информация о достижениях, сделанных в ходе реализации проекта, и мероприятиях, рекомендуемых для других проектов.

Положительные уроки проекта должны фиксировать не только успешные результаты, но и управленческие практики, которые помогли их достичь. Рекомендуется описывать: какое решение оказалось эффективным, почему оно сработало, при каких условиях его можно применять в других проектах.

Примеры положительных уроков:
– «Раннее согласование требований к результату с заказчиком позволило избежать значительных правок на завершающей стадии проекта. Рекомендуется применять предварительную встречу по требованиям во всех проектах с внешним заказчиком».
– «Использование еженедельных коротких статус-встреч позволило своевременно выявлять отклонения по срокам и перераспределять задачи внутри команды».

7.13. Раздел «Отрицательные уроки проекта» обобщает информацию о недостатках, выявленных в ходе реализации проекта, и мероприятиях, рекомендуемых для других проектов с учетом полученного опыта.

Отрицательные уроки не должны рассматриваться как поиск виновных. Их назначение – зафиксировать управленческие ошибки, ограничения, недооцененные риски или неэффективные решения, чтобы снизить вероятность их повторения в будущих проектах.

Каждый отрицательный урок рекомендуется описывать по структуре: что произошло – почему произошло – как повлияло на проект – что рекомендуется делать в будущем.

Пример корректного отрицательного урока:
«Команда поздно начала согласование итогового продукта с заказчиком, из-за чего финальная доработка заняла больше времени, чем планировалось. В будущих проектах рекомендуется включать промежуточное согласование макета результата не позднее чем за 30 процентов срока до завершения проекта».
Пример некорректного отрицательного урока:
«Нужно лучше планировать».

7.14. В разделе «Предложения по улучшению нормативного и методического обеспечения управления проектами» аккумулируются предложения участников проекта по совершенствованию нормативно-методической базы в сфере управления проектами.

В данный раздел включаются предложения, связанные с изменением или уточнением положений, методических рекомендаций, форм документов, регламентов взаимодействия, критериев оценки, порядка согласования,

мониторинга и завершения проектов. Предложение должно быть сформулировано конкретно и сопровождаться обоснованием.

Пример корректного предложения:
«Рекомендуется дополнить форму отчета о ходе реализации проекта отдельной графой «Требуется управленческое решение», поскольку в ходе проекта возникали ситуации, когда отклонение нельзя было устранить силами команды без участия куратора».
Пример некорректного предложения:
«Нужно улучшить документы».

7.15. В разделе «Дополнительные предложения» фиксируются предложения, не вошедшие в другие разделы итогового отчета, с обоснованием целесообразности их реализации.

К таким предложениям могут относиться предложения по масштабированию проекта, продолжению работы после завершения проекта, использованию результатов в образовательной деятельности, передаче материалов другим подразделениям, запуску нового проекта, привлечению партнеров или проведению постпроектного мониторинга.

Каждое предложение рекомендуется сопровождать указанием ожидаемой пользы, возможного ответственного и предполагаемого срока реализации.

Пример корректного предложения:
«Рекомендуется использовать разработанный комплект методических материалов при подготовке наставников следующего набора студентов. Ожидаемая польза - сокращение времени подготовки наставников и унификация качества сопровождения. Предлагаемый ответственный - руководитель Проектной школы. Предлагаемый срок - до начала следующего учебного семестра».

7.16. В разделе «Оставшиеся мероприятия по завершении проекта» перечисляются мероприятия, которые осталось выполнить: закрытие договоров, постпроектный мониторинг показателей и т. д.

Оставшиеся мероприятия не должны включать работы, необходимые для достижения результатов проекта, если такие результаты еще не получены. Если после завершения проекта остаются существенные работы по созданию результата, проект не может считаться полностью завершенным без соответствующего решения. В данном разделе фиксируются именно завершающие, сопровождающие или постпроектные действия.

К оставшимся мероприятиям могут относиться:

– закрытие договоров и финансовых обязательств;

– передача материалов заказчику;

– размещение материалов в ИСУП или облачном хранилище;

– постпроектный мониторинг показателей;

– сбор отложенной обратной связи;

– подготовка публикации или информационного сообщения о проекте;

– передача результата в эксплуатацию или ответственному владельцу.

По каждому мероприятию рекомендуется указывать ответственного и срок выполнения.

7.17. В разделе «Формирование архива проекта» указывается дата размещения электронных версий всех документов по проекту в ИСУП или облачном хранилище (с указанием ссылки на соответствующие документы или папку с документами).

Архив проекта должен содержать полный комплект актуальных документов и материалов, подтверждающих реализацию проекта и достижение его результатов. В архив включаются утвержденный паспорт проекта, план управления проектом, ведомости изменений, отчеты о ходе реализации проекта, итоговый отчет, подтверждающие материалы по результатам, документы по бюджету при наличии финансового обеспечения, материалы коммуникаций и иные документы, имеющие значение для подтверждения исполнения проекта.

При формировании архива необходимо обеспечить понятную структуру хранения документов. Рекомендуется использовать отдельные папки: «Плановые документы», «Отчетные документы», «Изменения», «Результаты проекта», «Бюджет», «Коммуникации», «Материалы для передачи заказчику».

В итоговом отчете необходимо указать ссылку на архив, дату размещения документов и ответственное лицо за полноту архива. Если часть документов хранится в ИСУП, а часть – в облачном хранилище, указываются обе ссылки.

Приложение 1. Форма паспорта проекта начального уровня

СОГЛАСОВАНО
Куратор-преподаватель

ФИО _____ / *подпись* /

_____
Дата утверждения

ПАСПОРТ ПРОЕКТА

1. Основные положения

Полное наименование проекта			
Краткое наименование проекта		**Дисциплина**	
Учебная группа		**Основание реализации проекта**	контрольное мероприятие дисциплины / инициативный проект студента или учебной группы
Срок реализации проекта	Начало:	Окончание:	
Куратор-преподаватель			
Руководитель проекта			
Участники команды:	*ФИО, роль в проекте*		
	ФИО, роль в проекте		
	ФИО, роль в проекте		
Связь проекта с дисциплиной и ценностями СГЯ			

2. Цель и показатели проекта

Цель проекта						
№	**Наименование показателя**	**Единица измерения**	**Базовое значение на дату инициирования проекта**	**Плановое значение**	**Дата достижения**	**Способ подтверждения**
1.						
2.						
3.						

3. Результаты и контрольные точки проекта

№	**Наименование результата/ контрольной точки**	**Срок достижения** (ДД.ММ.ГГГГ)	**Характеристика результата / критерий приемки КТ**	**Способ подтверждения / документ**	**Ответственный (ФИО)**
1.	Результат 1				
1.1.	*Контрольная точка*				
1.2.	*Контрольная точка*				
1.3.	*Контрольная точка*				
2.	Результат 2				
2.1.	*Контрольная точка*				
2.2.	*Контрольная точка*				
2.3.	*Контрольная точка*				
3.	Результат 3				
3.1.	*Контрольная точка*				

3.2.	*Контрольная точка*				
3.3.	*Контрольная точка*				
…					

4. Карта рисков проекта

№	Наименование риска (какое негативное событие может помешать проекту?)	Причина (почему это может произойти)	Последствие (как это повлияет на проект)	Мероприятия ослабления риска (что команда сделает заранее)	Мероприятия реагирования на риск (что команда сделает при наступлении риска)	Ответственный (ФИО)
1.						
2.						
3.						
4.						

Руководитель проекта

_____ _____/ _____/

ФИО *подпись*

Приложение 2. Форма промежуточного отчета о реализации проекта начального уровня

СОГЛАСОВАНО
Куратор-преподаватель

ФИО _____ */ подпись* /

_____
Дата утверждения

ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ ОТЧЕТ О РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

1. Общая информация о проекте

Наименование проекта		**Отчетный период**	с ___ _____ по _____
Дата подготовки отчета		**Версия / № отчета**	
Дисциплина		**Учебная группа**	
Куратор преподаватель	*ФИО*		
Руководитель проекта	*ФИО*		
Участники команды проекта	*ФИО, роль в проекте*		
Краткий статус проекта	*выполняется по плану / есть отклонения / требуется решение куратора*		
Иные сведения, комментарии			

2. Достижение результатов и контрольных точек проекта

№	Результат / контрольная точка проекта	Плановый срок	Фактический срок / статус	Подтверждающий документ/ Причина отклонения	План дальнейших действий	Ответственный
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

3. Достижение показателей проекта

№	Показатель	Плановое значение	Фактическое / прогнозное значение на отчетную дату	Комментарий / действия для достижения показателя
1.				
2.				
3.				
4.				

4. Риски и затруднения

№	Риск	Статус на отчетную дату (актуален/ не актуален)	Влияние на проект	Действия команды	Требуется ли решение куратора-преподавателя
1.					
2.					
3.					
4.					

5. Рефлексивный дневник команды

Дата / период	Что мы сделали	Что это значит для проекта	Что получилось	Что требует доработки	Кто участвовал

6. Индивидуальная рефлексия участников проекта

№	Участник команды проекта	Личный вклад за отчетный период	Полученный опыт и трудности	Что участник планирует сделать дальше
1.				
2.				
3.				
4.				

Руководитель проекта

_____ _____/ _____/

ФИО *подпись*

Приложение 3. Форма итогового отчета начального уровня

СОГЛАСОВАНО
Куратор-преподаватель

ФИО _____ / *подпись* /

_____
Дата утверждения

ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ О РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

1. Общая информация о проекте

Наименование проекта		**Дисциплина**	
Учебная группа		**Срок реализации проекта (по плану)**	с _____ по _____
Фактическая дата завершения проекта		**Статус проекта (указывается куратором-преподавателем)**	*завершен / требует доработки*
Куратор-преподаватель	*ФИО*		
Руководитель проекта	*ФИО*		
Участники команды	*ФИО, роль в проекте*		
Иные сведения, комментарии			

2. Достижение цели и показателей проекта

Цель проекта				
№	**Показатель**	**Плановое значение**	**Фактическое значение**	**Комментарий**
1.				
2.				
3.				

3. Полученные результаты проекта

№	**Результат из паспорта**	**Фактический статус**	**Характеристика полученного результата**	**Подтверждение результата**
1.				
2.				
3.				
4.				

4. Выполнение контрольных точек

№	**Контрольная точка**	**Плановый срок**	**Статус выполнения**	**Комментарий**
1.				
2.				
3.				
4.				

5. Риски и отклонения

№	Риск / отклонение	Влияние на проект	Действия команды	Чему научилась команда
1.				
2.				
3.				
4.				

6. Оценка индивидуального вклада участников

№	Участник	Индивидуальный вклад	Подтверждение / комментарий куратора-преподавателя
1.			
2.			
3.			
4.			

7. Рефлексивное эссе команды

Опишите, что команда хотела изменить или создать через проект, что получилось, что не получилось и почему, какие знания из дисциплины помогли в работе, какой ценностный, образовательный или социальный смысл имел проект, что команда сделала бы иначе при повторной реализации.

8. Решение куратора-преподавателя

Форма и срок доработки (при необходимости)	
Оценка проекта для учета в дисциплине	
Комментарии куратора-преподавателя	

Руководитель проекта

_____ _____/ _____/

ФИО *подпись*

Приложение 4. Форма проектного предложения продвинутого уровня

Инициатор проекта:

_____
(должность, наименование структурного подразделения, организации)

_____
(ФИО)
Контактные данные:

_____
(телефон)

_____
(электронная почта)

ПРОЕКТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

от __.__._____

1.	**Наименование проекта**	
2.	**Проблемное поле проекта**	
3.	**Цель и показатели проекта**	
4.	**Результаты (продукты) проекта**	
5.	**Предполагаемый заказчик**	
6.	**Предполагаемый куратор**	
7.	**Предполагаемый руководитель проекта**	
8.	**Заинтересованные стороны**	
9.	**Сроки реализации проекта**	
10.	**Бюджет проекта**	
11.	**Иные ресурсы**	
12.	**Риски**	
13.	**Дополнительные сведения**	

Инициатор проекта: _____/ _____ /

ФИО, подпись

Приложение 5. Форма паспорта проекта продвинутого уровня

УТВЕРЖДАЮ
Куратор проекта

ФИО _____ /
подпись _____ /

СОГЛАСОВАНО
Проектный офис

ФИО _____ /
подпись _____ /

ПАСПОРТ ПРОЕКТА

1. Основные положения

Полное наименование проекта			
Краткое наименование проекта		**Срок начала и окончания проекта**	Начало:
Уровень сложности проекта			Конец:
ФИО, должность		СОГЛАСОВАНО (подпись):	
Заказчик проекта			
Куратор проекта			
Руководитель проекта			
Администратор проекта			
Исполнители проекта (роль):		ФИО, должность	
1.			
2.			
3…			

2. Цель и показатели проекта

Цель проекта:									
№	Наименование показателя	Единица измерения	Тип показателя	Базовое значение		Период (месяц, квартал, год)			
				Значение	Дата	N[1][1]	N+1	N+2	N+3
1.									
2.									
3.									
…									

3. Результаты проекта

№	Наименование результата	Срок	Характеристика результата
1. Наименование функционального направления			
1.1.			
1.2			
…			
2. Наименование функционального направления			
2.1.			
2.2			
…			
Наименование функционального направления N			

1[1] Год начала реализации проекта

4. Финансовое обеспечение реализации проекта

№	Наименование результата	Источники финансирования	Объем финансового обеспечения (тыс. руб.)
1.			
2.			
3.			
…			
	Итого:		

5. Дополнительная информация

Пояснения и комментарии даются в виде ссылок и сносок к отдельным положениям паспорта проекта, приводимые в целях их уточнения

6. Методика расчета показателей проекта

№	Наименование показателя и единица измерения	Методика расчета	Базовые показатели	Источник данных	Ответственный за сбор данных (ФИО, должность)	Дополнительная информация
1.						
2.						
3.						

Приложение 6. Форма плана управления проектом продвинутого уровня

УТВЕРЖДАЮ
Куратор проекта

ФИО _____ /
подпись _____ /

СОГЛАСОВАНО
Проектный офис

ФИО _____ /
подпись _____ /

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ
<Краткое наименование проекта>

1. План-график проекта

№	Наименование результата, мероприятия	Сроки реализации		Ответственный исполнитель	Вид подтверждающего документа
		начало	окончание		
1. Наименование функционального направления					
1.1.	*Результат:*				
1.1.1.	*Мероприятие:*				
1.1.2.	*Мероприятие:*				
….	*…..*				
(1)	*Контрольная точка:*	–			
1.2.	*Результат:*				
1.2.1.	*Мероприятие:*				
….	*….*				
(2)	*Контрольная точка:*				
1.2.8.	*Мероприятие:*				
(3)	*Контрольная точка:*				

2. Ресурсный план проекта[2]

№	Наименование мероприятия, КТ	ФИО исполнителя	Роль	Количество часов (план)	Количество часов (факт)	Количество часов (прогноз)
1.1.1.						
1.2.1.						
……						

3. План управления рисками

№	Наименование риска (рисковое событие)	Ожидаемые последствия	Вероятность наступления (0–1)	Уровень воздействия (0–1)	Ранг риска	Мероприятия ослабления риска	Мероприятия реагирования на риск	Ответственный за управление риском
1.								
2.								
…								

4. План управления возможностями

№	Наименование возможности	Ожидаемые эффекты	Вероятность наступления (0–1)	Уровень воздействия (0–1)	Ранг возможности	Мероприятия по достижению возможности	Ответственный за управление достижением возможности
1.							
2.							
3.							

2 Оформляется после автоматизации процесса управления проектом.

…							

5. План управления заинтересованными сторонами

№	Организация	Представитель интересов (ФИО, должность)	Роль в проекте	Влияние	Вовлеченность (текущая)	Вовлеченность (желаемая)	Стратегии управления	Способы взаимодействия	График и каналы связи
1.									
2.									
3.									
…									

6. План управления коммуникациями

№	Какая информация передается	Кто передает информацию	Кому передается информация	Когда передается информация	Как передается информация
1.					
2.					
3.					
…					

7. План финансирования проекта

Наименование результата	Наименование статьи расходов		Объем финансового обеспечения по периодам (тыс. руб.)				Всего (тыс. руб.)
			N[3[1]]	N+1	N+2	N+3	
1.	1.1.						
	1.2.						
2.	2.1.						

3[1] Год начала реализации проекта

	…						
Итого							

8. Матрица распределения ответственности

№	Результат проекта	Роль в проекте / должность					
		Куратор проекта	Руководитель проекта	Администратор проекта	…	…	
1.		У[4], С, И, В					
2.							
3.							
…							

4 У — утверждает С — согласует И — информируется В — выполняет

Приложение 7. Форма ведомости изменений проекта

УТВЕРЖДАЮ
Куратор проекта

ФИО / *подпись* /

СОГЛАСОВАНО
Проектный офис

ФИО / *подпись* /

ВЕДОМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ ПРОЕКТА
«*краткое наименование проекта*»
от «___» _____ 20 ___г.

1. Общая информация об изменениях

Инициатор изменений	(ФИО, должность)
Изменяемый раздел паспорта проекта	☐ Основные положения ☐ Цель и показатели проекта ☐ Результаты проекта ☐ Финансовое обеспечение реализации проекта ☐ Методика расчета показателей
Изменяемый раздел плана управления проектом	☐ План-график проекта ☐ Ресурсный план проекта ☐ План управления ЗС ☐ План управления рисками ☐ План управления возможностями ☐ План управления коммуникациями ☐ Матрица распределения ответственности
Реквизиты изменений	☐ Изменения цели и показателей проекта, сроков реализации проекта, общего объема финансирования ☐ Иные изменения (не затрагивающие изменение цели и целевых значений основных показателей проекта, сроков реализации проекта, объема финансирования)

2. Изменения в паспорт проекта

№	Изменяемый раздел	Пункт	Действующая редакция	Новая редакция	Причины и обоснования изменений
1.					
2.					
3.					
…					

3. Изменения в план управления проектом

№	Изменяемый раздел	Пункт	Действующая редакция	Новая редакция	Причины и обоснования изменений
1.					
2.					
3.					
…					

Руководитель проекта _____/ _____

ФИО

Администратор проекта _____/_____

ФИО

Приложение 8. Форма отчета о ходе реализации проекта продвинутого уровня

УТВЕРЖДАЮ
Куратор проекта

ФИО _____ /
подпись _____ /

СОГЛАСОВАНО
Проектный офис

ФИО _____ /
подпись _____ /

ОТЧЕТ О ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА
«Краткое наименование проекта»
по состоянию на _____

1. Сводная информация о реализации проекта

ПОКАЗАТЕЛИ	РЕЗУЛЬТАТЫ	КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ	МЕРОПРИЯТИЯ	БЮДЖЕТ	РИСКИ
Количество показателей, запланированных к достижению в отчетном периоде - ___, из них достигнутых показателей - _____. Всего показателей в проекте - ____.	Количество результатов проекта, запланированных к достижению в отчетном периоде - ___, из них достигнуто - __. Всего результатов в проекте - ___.	Количество контрольных точек, запланированных достижению в отчетном периоде - ___, из них достигнуто - __. Всего КТ в проекте - ___.	Количество мероприятий в проекте, запланированных к выполнению в отчетном периоде - ___, из них выполнено - ___. Всего мероприятий в проекте - ___.	Сумма исполнения и % исполнения. Общий бюджет проекта - ____.	Количество рисков, выявленных по состоянию на _____ - ____.

	Отсутствие отклонений		**Наличие отклонений**		**Наличие критических отклонений**		**Сведения не представлены**

2. Информация о достижении показателей проекта

№	Статус	Наименование показателя	Тип показателя	Базовое значение		Значение по периодам (месяц/квартал)						Фактическое/ прогнозное значение			Комментарий
						ДД.ММ.ГГ.			ДД.ММ.ГГ.+1						
				Значение	Дата	План	Факт	%	План	Факт	%	Значение	Дата	%	
1.															
2.															
3.															

3. Выполнение проекта по отношению к графику

№	Статус	Наименование результата, КТ, мероприятия	План (дата)	Факт (дата)	Прогноз* (Дата)	Отклонение, дней	Ответственный исполнитель	Подтверждающий документ	Причины отклонений
1. Наименование функционального направления									
1.1.		Результат				-			
1.1.1.		Мероприятие				-			
(1)		Контрольная точка				-			
…									

*Заполняется в случае, если результат/КТ/мероприятие (плановый срок исполнения по которому уже наступил) не исполнено по состоянию на дату формирования отчета, либо срок исполнения еще не наступил, но прогнозируется отклонение от запланированной даты.

4. Отчет об исполнении бюджета проекта

№	Статус	Наименование результата, статьи затрат	Плановая сумма, тыс. руб.	Источник финансирования	Освоение по периодам, тыс. руб.									Комментарий
					ДД.ММ.ГГГГ			ДД.ММ.ГГГГ+1			ДД.ММ.ГГГГ+2			
					План	Факт	%	План	Факт	%	План	Факт	%	
1.														
2.														
		Всего по проекту												

5. Риски

№	Наименование показателя/ результата проекта	Описание риска	Оценка возможных последствий	Планируемые меры реагирования	Срок выполнения мер реагирования	Ответственный за реализацию мер реагирования
1.						
2.						

6. Положительные уроки проекта (промежуточные)

№	Достижения, сделанные в ходе реализации проекта	Мероприятия, рекомендуемые для других проектов
1.		
2.		

7. Отрицательные уроки проекта (промежуточные)

№	Недостатки, выявленные в ходе реализации проекта	Мероприятия, рекомендуемые для других проектов
1.		
2.		

8. Дополнительные предложения

№	Предложение	Обоснование целесообразности реализации
1.		
2.		

Руководитель проекта _____/_____

ФИО

Администратор проекта _____/_____

ФИО

Приложение 9. Форма итогового отчета продвинутого уровня

УТВЕРЖДАЮ
Председатель Проектного комитета
(должность)

ФИО / *подпись* /

СОГЛАСОВАНО
Проектный офис

ФИО / *подпись*
/

ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ О РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА
«Краткое наименование проекта»

1. Основные положения

Дата отчета		
Краткое наименование проекта		
Срок начала и окончания проекта		
Итоговый статус проекта		
Фамилия Имя Отчество:		СОГЛАСОВАНО:
Заказчик проекта		
Куратор проекта		
Руководитель проекта		
Администратор проекта		
Соисполнители (иные организации)		

2. Сводная информация о реализации проекта

Наименование	Оценка достижения	Статус достижения	Комментарии
Цель проекта	<Все критерии достижения цели выполнены / Имеются критические или некритические отклонения в достижении критериев достижения цели>		
Показатели проекта	<Все показатели достигнуты / Имеются критические или некритические отклонения в достижении одного или нескольких показателей>		
Результаты проекта	<Все результаты достигнуты / Не все запланированные результаты достигнуты>		
Сроки проекта	<Не превышены установленные сроки / Имеются критические или некритические отклонения по срокам>		
Бюджет проекта	<Не превышен запланированный объем финансирования / Имеется удорожание проекта>		

	Отсутствие отклонений		**Наличие некритических отклонений**		**Наличие критических отклонений**

3. Информация о достижении цели

Критерии достижения цели (основные показатели, выведенные в цель)	Целевое значение на момент завершения проекта	Фактическое значение на момент завершения проекта	Критерий достигнут? (ДА/НЕТ)

4. Информация о достижении показателей проекта

Наименование показателя, единица измерения	Тип показателя	Базовое значение (на момент утверждения паспорта)	Период					
			ДД.ММ.ГГГГ		ДД.ММ.ГГГГ+1		ДД.ММ.ГГГГ+2	
			План	Факт	План	Факт	План	Факт

5. Информация о достижении результатов проекта

Наименование результата	Окончательный статус (получен / не получен / получен частично)	Комментарии и причины отклонений

6. Выполнение проекта по отношению к графику

Наименование мероприятия, контрольной точки	Утвержденная (плановая) дата	Фактическая дата	Отклонение, дней	Причины отклонений

7. Отчет об исполнении бюджета проекта

Наименование результата, статьи затрат	Источник финансирования	Плановая сумма, тыс. руб.	Фактическое освоение, тыс. руб.	Комментарии

8. Информация об изменениях в проекте

№	Дата ведомости изменений	Уровень принятия решения	Краткое содержание изменений	Причина изменений
1.				
2.				
…				

9. Положительные уроки проекта

№	Достижения, сделанные в ходе реализации проекта	Мероприятия, рекомендуемые для других проектов
1.		
2.		
…		

10. Отрицательные уроки проекта

№	Недостатки, выявленные в ходе реализации проекта	Мероприятия, рекомендуемые для других проектов

1.		
2.		
…		

11. Предложения по улучшению нормативного и методического обеспечения сферы управления проектами

№	Наименование документа	Раздел, подраздел	Предложение	Обоснование целесообразности реализации
1.				
2.				
…				

12. Дополнительные предложения

№	Предложение	Обоснование целесообразности реализации
1.		
2.		
…		

13. Оставшиеся мероприятия по завершении проекта

1.
2.
…

14. Формирование архива проекта

Содержание архива	Дата
Электронные версии документов размещены в «_____»	

Администратор проекта _____/_____

ФИО

Руководитель проекта _____/ _____

ФИО