

УТВЕРЖДАЮ  
Заместитель Руководителя Аппарата  
Правительства Российской Федерации -  
директор Департамента проектной  
деятельности Правительства  
Российской Федерации

А.Слепнев

" " 2017 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности**

1. Общие положения

1.1. Настоящие методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности (далее - методические рекомендации) разработаны в соответствии с:

пунктом 3 раздела IV протокола заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (далее - президиум Совета) от 21 ноября 2016 г. № 10;

Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации и функциональной структурой системы управления проектной деятельностью в Правительстве Российской Федерации, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" от 15 октября 2016 г. № 1050.

1.2. Методические рекомендации содержат описание цели, задач, объекта и предмета оценки уровня зрелости организации проектной деятельности (далее - оценка зрелости) в федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации, описание методики оценки зрелости, описание

функциональной структуры участников оценки зрелости, описание процесса оценки зрелости и перечня используемых типовых форм документов.

## 2. Используемые термины и сокращения, перечень типовых форм документов

2.1. В настоящих методических рекомендациях используются следующие сокращения:

КПЭ - ключевые показатели эффективности;

ОИВ - федеральные органы исполнительной власти и органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации;

ПД - проектная деятельность;

ФПО - федеральный проектный офис (Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации);

ФСД - форма сбора данных;

ЦПМ - научно-образовательный Центр проектного менеджмента РАНХиГС.

2.2. В настоящих методических рекомендациях используются следующие термины:

артефакт - документ или иное свидетельство применения процессов, созданное или полученное как результат деятельности в процессе;

ассессор - специалист, выполняющий оценку того, насколько соответствуют критериям модели оценки зрелости предоставленные ОИВ материалы, документы, информация и артефакты, прошедший обучение и (или) подтвердивший наличие знаний, требуемых для проведения оценки зрелости, а также способность проводить оценку зрелости;

индекс уровня зрелости организации ПД (далее - индекс зрелости) - результирующая оценка уровня зрелости организации ПД в ОИВ;

модель расчета индекса зрелости - электронная таблица, в которой реализован алгоритм расчета индекса зрелости, которая использует в качестве исходных данных результаты оценки ОИВ, выполненной ассессорами;

процесс (или процедура) - целенаправленный набор взаимосвязанных действий, состоящий из определенного перечня под-процессов, выполняемых по определенной технологии, предназначенных для получения заранее определенных результатов (артефактов), представляющих ценность для потребителя процесса и под-процессов.

2.3. При проведении оценки зрелости используются следующие типовые формы документов:

ежегодный отчет результатов мониторинга организации ПД - форма, по которой результаты мониторинга организации ПД ОИВ представляются президиуму Совета, содержит краткое изложение сводного отчета с заключением ФПО;

итоговый отчет оценки ОИВ - форма, используемая для составления отчета оценки зрелости в ОИВ, подготавливаемого по результатам выполненной ассессорами оценки под-процессов в ОИВ;

сводный отчет - форма предоставления сводных результатов оценки зрелости ОИВ, подготавливаемых ЦПМ для рассмотрения, согласования и последующего утверждения результатов оценки зрелости на рабочей группе по оценке зрелости организации проектной деятельности (далее - рабочая группа по оценке);

форма оценки ОИВ - форма электронной таблицы, которую заполняют ассессоры в процессе оценки зрелости под-процессов ОИВ, на основании критериев оценки, приведенных в приложении № 1;

ФСД ОИВ для оценки - форма, на основании которой ОИВ собирает и предоставляет материалы, документы и артефакты, используемые ассессорами для оценки под-процессов;

ФСД первичной информации ОИВ - форма, на основании которой ОИВ собирает и представляет первичную информацию для оценки объема внедрения ПД и последующего принятия решения о целесообразности проведения оценки зрелости.

### 3. Цель и задачи оценки зрелости в ОИВ

3.1. Целью оценки зрелости является обеспечение на постоянной основе мониторинга организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации с публикацией его результатов на ежегодной основе.

3.2. Задачи оценки зрелости:

выявление областей для развития ПД в ОИВ;

выявление и распространение лучших практик ОИВ по организации ПД.

#### 4. Методологические основы

4.1. Данные методические рекомендации учитывают требования и рекомендации, следующих документов, с изменениями и ограничениями, обусловленными спецификой ПД в органах государственной власти:

постановление Правительства Российской Федерации "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" № 1050 от 15 октября 2016 г.;

план первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности (Распоряжение № 2165-р от 15 октября 2016 г.);

методические рекомендации по подготовке предложения по приоритетному проекту (программе) (№ 7955п-П6 от 20 октября 2016 г.);

методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетного проекта (№ 7951п-П6 от 20 октября 2016 г.);

методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетной программы (№ 7957п-П6 от 20 октября 2016 г.);

методические рекомендации по подготовке сводного и рабочего планов приоритетного проекта (программы) (№ 8695п-П6 от 18 ноября 2016 г.);

методические рекомендации по мониторингу приоритетных проектов (программ) (№ 9163п-П6 от 1 декабря 2016 г.);

методические рекомендации по оценке и иным контрольным мероприятиям реализации приоритетных проектов (программ) (№ 3756п-П6 от 31 мая 2017 г.);

методические рекомендации по применению критериев оценки и иных контрольных мероприятий реализации приоритетных проектов (программ) (№ 3754п-П6 от 31 мая 2017 г.);

методические рекомендации по реализации первоочередных мероприятий в части организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (№ 8399п-П6 от 7 ноября 2016 г.) с последующими обновлениями и дополнениями.

#### 5. Объект и предмет оценки зрелости

5.1. Объектом оценки зрелости является ПД в ОИВ.

Предметом оценки зрелости являются следующие элементы (группы процессов) ПД:

Элемент 1 "Стратегическое планирование и управление портфелем проектов",

Элемент 2 "Управление проектом",

Элемент 3 "Принятие решений и организационная поддержка",

Элемент 4 "Развитие компетенций и культуры эффективности",

Элемент 5 "Управление стимулированием участников проектов".

Элементы ПД оцениваются по зрелости составляющих их процессов и под-процессов.

5.2. Оценка зрелости рекомендуется для ОИВ удовлетворяющим минимальным требованиям к объему внедрения ПД в ОИВ, которые могут быть определены в целях принятия решения о целесообразности проведения оценки зрелости в ОИВ.

## 6. Методика оценки уровня зрелости элементов ПД, их процессов и под-процессов

6.1. Принимается следующая шкала уровней зрелости элементов и процессов ПД:

"отсутствующий" (уровень 0), характеризуется непредсказуемыми и неконтролируемыми процессами, которые не появляются в ответ на определенные события;

"начальный" (уровень 1), характеризуется непредсказуемыми и слабо контролируемыми процессами, которые могут появляться в ответ на определенные события;

"управляемый" (уровень 2), характеризуется процессами, определенными на уровне проектов, которые появляются в ответ на определенные события;

"стандартизуемый" (уровень 3), характеризуется процессами, определенными на уровне всей организации, которые исполняются заблаговременно;

"измеряемый" (уровень 4), характеризуется измеряемыми и контролируемыми процессами, определенными на уровне всей организации;

"оптимизируемый" (уровень 5), характеризуется фокусом на постоянном совершенствовании процессов, уровень и зрелость которых определяет культуру организации.

## Критерии и шкала оценки процессов и под-процессов, составляющих элементы ПД

6.2. Для оценки процессов и их под-процессов используются следующие критерии оценки:

- качество описания процессов;
- качество применения процессов;
- уровень автоматизации процессов.

Оценка качества описания и применения процессов используются для расчета индекса зрелости.

Оценка уровня автоматизации процессов отдельно показывает уровень автоматизации ПД в ОИВ.

6.3. Для подтверждения уровней зрелости от 0 до 3 применяются следующие параметры оценки критериев качества описания процессов и их применения:

"определен порядок взаимодействия и последовательность выполняемых операций и ответственные за выполнение операций";

"определены вид документа и (или) планируемый результат(ы) под-процесса и шаблоны их представления";

"есть документы подтверждающие результаты/артефакты процесса".

Для подтверждения 4 и 5 уровней зрелости по критериям оценки качества описания и применения процессов дополнительно применяются следующие параметры оценки:

"есть КПЭ процесса и описание системы его мониторинга";

"есть описание процедуры непрерывного улучшения процессов";

"есть результаты регулярных замеров КПЭ процесса";

"есть планы по совершенствованию процессов и результаты их выполнения".

Если не достигнут 3-й уровень зрелости процесса, то к его под-процессам не применяются параметры оценки 4 и 5 уровня зрелости и для него не подтверждаются 4 и 5 уровни зрелости.

Для определения уровня автоматизации процессов оценивается "уровень автоматизации получения результата/артефакта процесса".

Оценка по указанным выше критериям осуществляется на основании шкал, представленных в таблице 1 приложения № 1.

Оценка качества применения процессов основана на проверке и оценке артефактов, подтверждающих результаты процессов, на примере произвольных пяти проектов ОИВ.

## Методика расчета индекса зрелости

6.4. Качество описания каждого процесса оценивается через качество описания составляющих его под-процессов по соответствующим параметрам, в соответствии с соответствующей шкалой.

В таблице 2 приложения № 1 приводится пример фрагмента оценки описания процесса "Запуск проекта" элемента "Управление проектом". Оценка качества описания под-процесса рассчитывается как среднеарифметическое значение результатов оценки между оценками по двум параметрам.

Оценка качества описания процесса рассчитывается как средневзвешенное значение результатов оценки описания всех под-процессов, составляющих процесс:

$$O_{\text{ОпП}} = \left( \sum_{i=1}^m (O_{\text{ОпПП}i} \times B_i) \right) / \sum_{i=1}^m B_i ,$$

где:

$O_{\text{ОпП}}$  - оценка качества описания процесса;

$O_{\text{ОпПП}i}$  - оценка соответствия критериям описания  $i$ -го под-процесса;

$B_i$  - вес описания  $i$ -го под-процесса в процессе;

$m$  - количество под-процессов в процессе элемента;

6.5. Качество применения каждого процесса оценивается через качество применения составляющих его под-процессов, а качество применения под-процесса оценивается на основании анализа артефактов этого под-процесса по соответствующей шкале.

В таблице 3 приложения № 1 приводится пример фрагмента оценки применения процесса "Запуск проекта" элемента СУПД "Управление проектом".

Средняя оценка соответствия артефакта критериям выполняется как среднеарифметическое результатов оценки между пятью проектами:

$$O_{\text{АС}} = \left( \sum_{i=1}^5 O_{\text{А}i} \right) / 5 ,$$

где:

$O_{\text{АС}}$  - средняя оценка соответствия артефакта критериям;

$O_{\text{А}i}$  - оценка соответствия артефакта критериям в  $i$ -м проекте.

Оценка качества применение под-процесса выполняется как среднеарифметическое средних оценок наличия артефактов целого под-процесса:

$$O_{\text{ПрППр}} = \left( \sum_{i=1}^m O_{\text{ACi}} \right) / m,$$

где:

$O_{\text{AC}}$  - средняя оценка соответствия артефакта критериям;

$O_{\text{ПрППр}}$  - оценка качества применение под-процесса;

$m$  - количество артефактов в под-процессе.

Оценка качества применения процесса рассчитывается как средневзвешенное значение оценок качества применения под-процессов, составляющих процесс:

$$O_{\text{ПрП}} = \left( \sum_{i=1}^m (O_{\text{ПрППi}} \times B_i) \right) / \sum_{i=1}^m B_i,$$

где:

$O_{\text{ПрППi}}$  - оценка качества применение  $i$ -го под-процесса;

$O_{\text{ПрП}}$  - оценка качества применения процесса;

$B_i$  - вес применения  $i$ -го под-процесса в процессе;

$m$  - количество под-процессов в процессе элемента.

6.6. Уровень зрелости рассчитывается для каждого элемента ПД как средневзвешенная оценка качества описания процессов и качества применения процессов, где последнему присваивается больший вес:

$$\text{ИЗ}_{\text{Э}} = \sum_{i=1}^n \left[ \left( \frac{1}{4} O_{\text{ОпПi}} / n + \frac{3}{4} O_{\text{ПрПi}} / n \right) \times B_i \right],$$

где:

$\text{ИЗ}_{\text{Э}}$  - индекс зрелости элемента ПД;

$O_{\text{ПрПi}}$  - оценка качества применения  $i$ -го процесса;

$O_{\text{ОпПi}}$  - оценка качества описания  $i$ -го процесса;

$B_i$  - доля  $i$ -го процесса в элементе ПД, измеряется в относительных единицах, сумма долей всех процессов в элементе ПД равна 1 (единице);

$n$  - количество процессов в элементе ПД.

При этом, итоговое значение уровня зрелости элемента ПД определяется на основании применимых для расчета уровня зрелости шкал интервалов.

Индекс зрелости рассчитывается как средневзвешенное значение индексов уровня зрелости пяти элементов ПД:

$$\text{ИЗ}_{\text{ПДОИВ}} = \sum_{i=1}^5 (B_i \times \text{ИЗ}_{\text{Э}_i}),$$

где:

$\text{ИЗ}_{\text{Э}}$  - индекс зрелости элемента ПД;

$B_i$  - вес  $i$ -го элемента ПД в индексе зрелости, измеряется в относительных единицах, сумма долей всех пяти элементов ПД равна 1 (единице).

6.7. Оценка уровня автоматизации процесса выполняется через уровень автоматизации составляющих его под-процессов по соответствующей шкале. Для каждого артефакта соответствующего под-процесса определена важность (вес) его автоматизации:

2 – требуется;

1 – рекомендуется;

0 - не требуется.

В таблице 4 приложения № 1 приводится пример фрагмента оценки автоматизации процесса "Запуск проекта" элемента ПД "Управление проектом".

Оценка уровня автоматизации под-процесса вычисляется как средневзвешенное значение оценок уровня автоматизации получения каждого артефакта этого под-процесса.

Оценка уровня автоматизации процесса вычисляется как:

$$O_{\text{АПр}} = \left( \sum_{i=1}^m (O_{\text{ААрт}_i} \times B_{\text{ААрт}_i}) \right) / \sum_{i=1}^m B_{\text{ААрт}_i},$$

где:

$O_{\text{ААрт}}$  - оценка уровня автоматизации артефакта;

$B_{\text{Арт}}$  - важность автоматизации артефакта;

$m$  - количество артефактов процесса.

## 7. Функциональная структура участников оценки зрелости

7.1. В состав функциональной структуры участников оценки зрелости входят:

- рабочая группа по оценке;
- экспертный совет;
- ФПО;
- ЦПМ;
- асессоры;
- ОИВ.

7.2. Рабочая группа по оценке:

- а) является высшим органом управления оценки зрелости, принимает решение о начале работ по оценке зрелости;
- б) утверждает состав экспертного совета;
- в) одобряет общие подходы для оценки зрелости;
- г) одобряет план оценки зрелости, состав ОИВ для проведения оценки зрелости и утверждает сводный отчет и ежегодный отчет результатов мониторинга организации ПД перед его публикацией.

7.3. Экспертный совет:

- а) утверждается рабочей группой по оценке, состоит из независимых признанных экспертов в области проектного управления, представителей ФПО и ЦПМ и возглавляется председателем экспертного совета по оценке зрелости (далее - председатель);
- б) определяет минимальные требования к объему внедрения ПД в ОИВ (при необходимости, определяет иные критерии) для целей принятия решения о целесообразности проведения оценки зрелости в ОИВ;
- в) выполняет экспертизу и согласование плана проведения оценки зрелости и состава ОИВ для проведения оценки зрелости;
- г) рассматривает и подтверждает методологию оценки зрелости, формирует предложения по ее улучшению;
- д) подтверждает выявление лучших практик;
- е) рассматривает и предлагает решение апелляционных обращений.

7.4. ФПО:

- а) утверждает методические рекомендации оценки зрелости, модель расчета индекса зрелости, инструкции ОИВ по участию в оценке зрелости, инструкции ассессоров по проведению оценки зрелости ОИВ, инструкции организатора оценки зрелости с соответствующими ФСД и шаблонами документов;

- б) утверждает и корректирует итоговый отчет оценки ОИВ;
- в) согласовывает, представляет на одобрение в рабочую группу по оценке и на рассмотрение президиума Совета ежегодный отчет результатов мониторинга организации ПД в ОИВ и организует его публикацию;
- г) согласовывает план проведения оценки зрелости и формирует предложения по составу ОИВ для проведения оценки;
- д) формирует предложения по составу экспертного совета для утверждения на рабочей группе по оценке;
- е) осуществляет контроль подготовки и исполнения плана внедрения улучшений в ОИВ по выданным ОИВ рекомендациям в составе итогового отчета оценки ОИВ.

#### 7.5. ЦПМ:

- а) разрабатывает методические рекомендации, модель расчета индекса зрелости, инструкции ОИВ по участию в оценке зрелости, инструкции ассессоров по проведению оценки зрелости ОИВ, инструкции организатора оценки зрелости с соответствующими ФСД и шаблонами документов, готовит предложений по внесению изменений в указанные методические рекомендации, инструкции и иные документы;
- б) планирует и организует процесс оценки зрелости ОИВ;
- в) формирует предложения по составу ОИВ, подлежащих оценке зрелости в соответствии с минимальными требованиями к объему внедрения ПД в ОИВ;
- г) формирует и представляет в ФПО на утверждение итоговый отчет оценки ОИВ;
- д) формирует и представляет в ФПО на согласование сводный отчет и ежегодный отчет результатов мониторинга ПД;
- е) формирует и заполняет реестр участников оценки зрелости и отслеживает изменения уровня зрелости ОИВ на ежегодной основе;
- ж) осуществляет подбор и обучение ассессоров, формирование и заполнение реестра ассессоров, обеспечение ассессоров методическим материалами, инструкциями по проведению оценки зрелости ОИВ и формой оценки ОИВ с критериями оценки зрелости;
- з) консультирует ответственных представителей ОИВ и ассессоров по процессу организации и проведения оценки зрелости;
- и) предоставляет в ОИВ утвержденный итоговый отчета оценки ОИВ и предоставляет ОИВ, по запросу ОИВ, консультации о проведенной оценке зрелости в ОИВ;

к) организует и обеспечивает проведение мероприятий, посвященных теме оценки зрелости;

л) определяет порядок хранения материалов, документов и артефактов, полученных от ОИВ, условия доступа к ним, организует мероприятия для обеспечения их конфиденциальности и неразглашения информации;

м) формирует сборник лучших практик и иных рекомендаций по итогам проведенной оценки зрелости, обеспечивает их публикацию и применение для развития проектной методологии, использует их для образовательных программ и профильной подготовки кадров в сфере проектного управления;

н) готовит презентационные материалы по оценке зрелости, проекты писем и иных материалов, направляемых участникам оценки зрелости;

о) обеспечивает сбор и хранение материалов, документов и артефактов ОИВ, необходимых для проведения оценки зрелости;

п) формирует команду ассессоров, учитывая возможность конфликта интересов и независимость ассессоров от оцениваемого ОИВ, утверждает состав команды ассессоров для проведения оценки зрелости;

р) выполняет экспертизу плана внедрения улучшений в ОИВ по выданным в ОИВ рекомендациям в составе итогового отчета оценки ОИВ.

#### 7.6. ОИВ:

а) обеспечивает назначение ответственного на период проведения оценки зрелости;

б) обеспечивает условия для проведения оценки зрелости, участие в установочном совещании, выделение ресурсов ОИВ для проведения оценки ассессором во время его визита, подготовку и предоставление материалов, документов и информации в соответствии с определенной ФСД, с запросами ФПО, ЦПМ и ассессоров;

в) учитывает при проведении оценки зрелости настоящие методические рекомендации и инструкции ОИВ;

г) принимают на себя ответственность за качество материалов, документации, артефактов и информации, которая представляется по ФСД первичной информации ОИВ и ФСД ОИВ для оценки и используется для подготовки итогового отчета оценки зрелости ОИВ;

д) несет ответственность за своевременную подготовку и исполнение плана внедрения улучшений по выданным в ОИВ рекомендациям в составе итогового отчета оценки ОИВ.

#### 7.7. Ассессоры:

а) выполняют оценку ОИВ на основании критериев оценки, приведенных в приложении №1;

б) подготавливают и передают в ЦПМ подробные рекомендации по областям развития в ОИВ для формирования раздела итогового отчета оценки ОИВ;

в) формируют, при наличии, предложения по внесению изменений в процесс и критерии оценки зрелости;

г) обеспечивают соблюдение требований конфиденциальности;

д) отмечают и описывают процессы и под-процессы которые, по их мнению, являются лучшей практикой в ОИВ.

Оценку уровня зрелости допускается проводить ассессорам, прошедшим в ЦПМ обучение и подтвердившие знание методологии, процесса и критериев оценки зрелости.

Для проведения оценки зрелости одного ОИВ назначаются два ассессора.

Допуск ассессоров к оценке зрелости осуществляется при условии подписания ими соглашения о неразглашении информации.

### 8. Описание процесса оценки зрелости

8.1. Процесс оценки уровня зрелости состоит из четырех этапов:

этап 1 организация оценки зрелости;

этап 2 проведение оценки зрелости;

этап 3 определение индекса зрелости;

этап 4 утверждение ежегодного отчета результатов мониторинга организации ПД и присуждение индекса зрелости.

8.2. Оценка зрелости ОИВ проводится ежегодно.

#### Этап 1. Организация оценки зрелости

8.3. ЦПМ, по поручению ФПО, формирует план оценки зрелости и предложение по составу ОИВ, подлежащих оценке и передает его на рассмотрение и согласование в ФПО.

ФПО рассматривает и согласовывает полученные от ЦПМ материалы и инициирует оценку зрелости путем вынесения предложения на рабочую группу по оценке. В предложение ФПО включаются рекомендации по составу экспертного совета, план мероприятий по

подготовке к проведению оценки зрелости, состав ОИВ для запроса первичной информации.

Рабочая группа по оценке:

утверждает состав экспертного совета, план мероприятий по подготовке к проведению оценки зрелости, состав ОИВ, подлежащих оценке;

8.4. В соответствии с планом мероприятий по подготовке к проведению оценки зрелости ЦПМ планирует организацию и проведение оценки зрелости по этапам и направляет в ОИВ запрос на заполнение ФСД первичной информации.

8.5. ОИВ в течение 5 рабочих дней после получения запроса ЦПМ, предоставляет ЦПМ первичную информацию, включая данные об объеме внедрения ПД, контактную информацию назначенного ответственного исполнителя от ОИВ на период проведения оценки, подтверждение со стороны ОИВ о готовности к проведению оценки зрелости и другую информацию согласно запросу ЦПМ.

8.6. ЦПМ в течение 10 рабочих дней, после получения первичной информации от всех ОИВ:

анализирует представленную ОИВ информацию, вносит ее в реестр участников оценки зрелости;

готовит предложения по выбору пяти произвольных проектов ОИВ для использования в оценке зрелости для каждого из ОИВ.

8.7. ФПО согласует выбор пяти произвольных проектов ОИВ для использования в оценке зрелости.

8.8. Проведение оценки зрелости осуществляется в ОИВ, удовлетворяющим минимальным требованиям к объему внедрения ПД, на основании утвержденного плана оценки зрелости ОИВ.

## Этап 2. Порядок оценки зрелости

8.9. ЦПМ направляет запрос в ОИВ, в которых запланировано проведение оценки зрелости, с приложением ФСД ОИВ для оценки и инструкциями на предоставление документов. В запросе указываются: дата проведения установочного совещания, способ и сроки предоставления документов, перечень проектов, отобранных ассессорами для проведения оценки зрелости, место для размещения документов ОИВ, сроки выезда ассессоров в ОИВ.

8.10. Установочное совещание проводится ЦПМ с участием руководителя ОИВ, руководителя подразделения ОИВ, организующего проектную деятельность и ответственного исполнителя по оценке зрелости от ОИВ.

Установочное совещание может проводиться как очно, так и дистанционно, посредством электронной связи.

8.11. Целями установочного совещания являются:

ознакомление ОИВ с методами, процедурами, терминами, используемыми при оценке зрелости и с планом проведения оценки зрелости;

представление участников оценки зрелости и их ролей;

информирование о процедуре коммуникаций асессоров и ОИВ на период оценки зрелости;

ознакомление ОИВ с правилами составления итогового отчета оценки ОИВ.

8.12. ОИВ по запросу ЦПМ готовят материалы, документы и информацию и заполняют ФСД ОИВ для оценки уровня зрелости.

8.13. Ответственный исполнитель ОИВ передает материалы, документы и информацию в ЦПМ в электронном виде посредством записи в соответствующие папки электронного хранилища, указанные ЦПМ.

8.14. При подготовке документов, описывающих процессы, ОИВ рекомендуется обеспечивать следующее:

документ должен быть актуальным, действующим на момент его предоставления для оценки, соответствовать положениям обязательных документов, на которых он основывается и (или) на которые ссылается;

процедуры (положение, регламенты, протоколы и т.п.) должны быть надлежащим образом утверждены и зарегистрированы.

8.15. При подготовке артефактов для оценки качества применения процессов ОИВ рекомендуется руководствоваться следующим:

документ должен иметь дату, наименование, идентификацию проекта и (или) процесса, к которому он относится, из документа должно быть понятно кому он адресован, кто его подготовил, утвердил, согласовывал и (или) подписал;

если документ является результатом регулярных и (или) повторяющихся действий, например, ежемесячный отчет, то следует представить все имеющиеся документы за весь оцениваемый период процесса либо с начала реализации проекта. Например, представление одного ежемесячного отчета за двенадцатимесячный период будет

оцениваться как "артефакты отсутствуют, либо не соответствуют требованиям", а не как "артефакты частично соответствуют требованиям";

если у документа есть приложения, которые детализируют положения документа, и они не содержат информацию, которая характеризует актуальность документа или иные характеристики, и, без которой ассессор не сможет определить документ как артефакт, удовлетворяющий критериям оценки качества применения процесса и иным требованиям, то такие приложения не актуальны для оценки качества применения процессов и их можно не представлять.

8.16. После получения материалов, документов и информации ОИВ для оценки зрелости и заполненной ФСД ОИВ для оценки ассессоры выполняют анализ полученных материалов, документов, информации и предварительную оценку под-процессов ОИВ.

По результатам предварительной оценки ассессоры формируют перечень вопросов к ОИВ для получения недостающей информации во время визита в ОИВ.

8.17. После проведения предварительной оценки под-процессов по полученным от ОИВ материалам, документам и информации, ассессоры выполняют визит в ОИВ, в ходе которого:

получают от ответственного исполнителя ОИВ недостающие материалы, документы и информацию;

оценивают уровень автоматизации получения артефакта под-процесса;

отмечают и описывают процессы и под-процессы в форме оценки ОИВ, которые, возможно, являются лучшей практикой в организации ПД;

комментируют оценку каждого из под-процессов в ФСД оценки ОИВ.

Недостающая информация демонстрируется ассессорам ответственным исполнителем от ОИВ и передается в ЦПМ в электронном виде посредством записи в соответствующие папки электронного хранилища, организованного ЦПМ.

Для оценки под-процессов ассессорами используется только те материалы, документы и информация, которые были переданы в ЦПМ до и во время визита ассессора в соответствии с ФСД оценки ОИВ.

8.18. По результатам визита в ОИВ ассессоры сдают заполненную форму оценки ОИВ в ЦПМ в электронном виде по форме электронной таблицы.

8.19. Ассессоры подписывают заполненную форму оценки ОИВ с оценками под-процессов и сформированные ими рекомендации и требования.

### Этап 3. Определение индекса зрелости

8.20. ЦПМ формирует итоговые отчеты оценки ОИВ, сводный отчет и представляет их в ФПО.

После того как ФПО утверждает итоговые отчеты оценки ОИВ и согласует сводный отчет, ЦПМ готовит ежегодный отчет результатов мониторинга организации ПД в ОИВ.

Экспертный совет рассматривает представленные отчеты, рассматривает особые мнения ассессоров и представляет ФПО экспертное мнение.

### Этап 4. Утверждение ежегодного отчета результатов мониторинга организации ПД и присуждение индекса зрелости

8.21. ЦПМ готовит проект ежегодного отчета результатов мониторинга организации ПД и передает его в ФПО на согласование.

ФПО передает согласованный ежегодный отчет результатов мониторинга организации ПД и согласованный сводный отчет на утверждение в рабочую группу по оценке.

Индексы зрелости считаются присужденными ОИВ после утверждения на рабочей группе по оценке сводного отчета и ежегодного отчета результатов мониторинга организации ПД.

8.22. ЦПМ, на основании утвержденного сводного отчета оценки: дополняет результаты оценки зрелости в реестре участников оценки зрелости;

помещает в архив материалы, документы и информацию ОИВ для оценки;

вносит в реестр ассессоров информацию об участвовавших ассессорах;

направляет в ОИВ итоговые отчеты оценки ОИВ, с рекомендациями по областям дальнейшего развития элементов ПД.

8.23. При необходимости в ОИВ проводится заключительное совещание, на основании информации итогового отчета оценки ОИВ, с участием руководителя подразделения ОИВ организующего проектную деятельность и ответственного исполнителя по оценке зрелости от ОИВ.

8.24. ФПО на основании утвержденной информации представляет в президиум Совета ежегодный отчет результатов мониторинга организации ПД в ОИВ для рассмотрения.

8.25. ФПО публикует утвержденный ежегодный отчет результатов мониторинга организации ПД.

ФПО и ЦПМ могут представлять результаты оценки зрелости на тематических публичных мероприятиях, на которых ФПО может проводить награждение ОИВ принявших участие в оценке зрелости.

## 9. Выявление и распространение лучших практик ОИВ по организации ПД

### 9.1. После утверждения сводного отчета:

ЦПМ проводит анализ сильных сторон ОИВ, отмеченные ассессорами возможные лучшие практики, выявленные по результатам оценки зрелости и выносит на рассмотрение в экспертный совет рекомендации по формированию состава лучших практик для тиражирования;

экспертный совет рассматривает рекомендации ЦПМ и дает экспертное заключение на состав лучших практик для тиражирования.

ЦПМ использует согласованные экспертным советом лучшие практики для:

их популяризации через публикации в средствах массовой информации и рекомендации к применению в ОИВ;

накопления и систематизации опыта проектного управления в ОИВ;

обеспечения системного развития проектной методологии;

формирования и развитие комплекса образовательных программ, осуществления профильной подготовки кадров в сфере проектного управления.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1  
Критерии и шкалы оценки уровня  
зрелости проектной деятельности

Таблица 1. Шкала параметров оценки критериев

Параметры оценки качества описания процесса <sup>1</sup>	0	1	2	3
1. Определен порядок взаимодействия и последовательность выполняемых операций и ответственные за выполнение операций	отсутствует, либо не соответствует предъявляемым требованиям <sup>2</sup> описание порядка взаимодействия и последовательность выполняемых операций и отсутствует указание на ответственных за выполнение операций	частично соответствует предъявляемым требованиям описание порядка взаимодействия и последовательность выполняемых операций и частично присутствует указание на ответственных за выполнение операций	в основном соответствует предъявляемым требованиям описание порядка взаимодействия и последовательность выполняемых операций и в основном в наличии указание на ответственных за выполнение операций	полностью соответствует предъявляемым требованиям описание порядка взаимодействия и последовательность выполняемых операций и в наличии указание на ответственных за выполнение всех операций

<sup>1</sup> Данные параметры применимы и для оценки под-процесса.

<sup>2</sup> Требования к описанию процесса (под-процесса), артефактам указаны в форме оценки ОИВ.

Параметры оценки качества описания процесса <sup>1</sup>	0	1	2	3
2. Определены вид документа и (или) планируемый результат(ы) под-процесса и шаблоны их представления	не определены требуемые виды документов и (или) планируемых результатов (а) под-процесса и шаблоны их представления	частично определены требуемые виды документов и (или) планируемых результатов (а) под-процесса и шаблоны их представления	в основном определены требуемые виды документов и (или) планируемых результатов (а) под-процесса и шаблоны их представления	полностью определены требуемые виды документов и (или) планируемых результатов (а) под-процесса и шаблоны их представления
3. Определены КПЭ процесса и описание системы его мониторинга	отсутствует описание КПЭ процесса и системы его мониторинга	представлено (не полностью) описание КПЭ процесса и отсутствует описание системы его мониторинга	представлено описание КПЭ процесса и частично описана система его мониторинга	полностью представлено описание КПЭ процесса и система его мониторинга
4. Есть описание процедуры непрерывного улучшения процессов	отсутствует описание непрерывного улучшения процесса	частично существует описание непрерывного улучшения процесса	существует (но не полностью) описание непрерывного улучшения процесса	существует полное описание непрерывного улучшения процесса

Параметры оценки качества описания процесса <sup>1</sup>	0	1	2	3
5. Есть документы подтверждающие результаты/ артефакты процесса	отсутствуют, либо не соответствует предъявляемым требованиям документы подтверждающие результаты/ артефакты процесса	частично соответствуют предъявляемым требованиям документы подтверждающие результаты/ артефакты процесса	в основном соответствуют предъявляемым требованиям документы подтверждающие результаты/артефакты процесса	полностью соответствуют предъявляемым требованиям документы подтверждающие результаты/артефакты процесса
6. Есть результаты регулярных замеров КПЭ процесса	отсутствуют результаты замеров КПЭ процесса	частично представлены результаты замеров КПЭ процесса	в основном (но не все) представлены результаты регулярных замеров КПЭ процесса	представлены все результаты регулярных замеров КПЭ процесса
7. Есть планы по совершенствованию процесса и результаты их выполнения	отсутствуют планы по совершенствованию процесса и результаты их выполнения	представлены планы по совершенствованию части процесса и нет результатов их выполнения	представлены планы по совершенствованию всего процесса и частично представлены результаты их выполнения	представлены планы по совершенствованию всего процесса и результаты их выполнения
8. Уровень автоматизации получения результата/ артефакта процесса	отсутствует автоматизация получения результата/ артефакта процесса	частичная автоматизация получения результата/ артефакта процесса	в основном автоматизировано получения результата/ артефакта процесса	полностью автоматизировано получения результата/ артефакта процесса

Таблица 2. Пример: фрагмент оценки качества описания процесса "Запуск проекта" элемента "Управление проектом"

Под-процесс	Требование к описанию под-процесса и наличию шаблонов	1 <sup>3</sup>	2 <sup>4</sup>	СА <sup>5</sup>
2.1.2. Согласование паспорта проекта с заинтересованными сторонами	<p>Описание процесса определения ключевых заинтересованных сторон проекта и формирования реестра заинтересованных сторон, наличие шаблона реестра заинтересованных сторон и рекомендаций по заполнению. Описание процесса определения представителя от каждой заинтересованной стороны с соответствующими согласованиями, наличие в шаблоне паспорта проекта раздела для указания представителя заинтересованной стороны.</p> <p>Описание процесса согласования паспорта проекта с заинтересованными сторонами и типовых документов, фиксирующих замечания (письма, лист согласования, перечни замечаний или аналогичные документы).</p> <p>Описание процесса получения заключения общественно делового совета на паспорт проекта.</p> <p>Описание процесса информирования заинтересованных сторон и конечных пользователей об ожидаемых изменениях по итогам реализации проекта с указанием форматов и способов передачи информации (информационные письма, разовые очные презентации, регулярные оперативные совещания или другие форматы).</p>	1	1	33%
2.1.3. Утверждение паспорта проекта координационным органом	Описание процесса утверждения координационным органом паспорта проекта с формой утверждения.	1	2	50%

<sup>3</sup> Первый параметр оценки качества описания процессов из таблицы 1.

<sup>4</sup> Второй параметр оценки качества описания процессов из таблицы 1.

<sup>5</sup> СА - среднеарифметическое.

Таблица 3. Пример: фрагмент оценки качества применения процесса "Запуск проекта" элемента "Управление проектом"

Под-процесс	Артефакт	Требования к артефакту	№ проекта					СА <sup>6</sup>
			1	2	3	4	5	
2.1.2. Согласование паспорта проекта с заинтересованными сторонами	Реестр заинтересованных сторон	Реестр заинтересованных сторон, где от каждой заинтересованной стороны определен представитель, указаны исполнители и соисполнители мероприятий проекта, а также ожидания заинтересованных сторон	2	0	1	1	2	40%
2.1.2. Согласование паспорта проекта с заинтересованными сторонами	Письма-согласования	Письма-согласования паспорта проекта от всех исполнителей и соисполнителей. Замечания на паспорт проекта. Заключение общественно делового совета на паспорт проекта. Информация доведенная до заинтересованных сторон и конечных пользователей	2	0	2	1	2	47%
2.1.3. Утверждение паспорта проекта координационным органом	Протокол координационного органа, паспорт проекта	Протокол координационного органа об утверждении паспорта проекта утвержденный в надлежащем порядке. Согласованный паспорт проекта с отметками об устранении/учете замечаний.	2	0	2	1	2	47%

Итоговая оценка применения под-процесса "2.1.2. Согласование паспорта проекта с заинтересованными сторонами" составит: среднее значение между 40% и 47% = 44%.

<sup>6</sup> СА - среднеарифметическое.

Таблица 4. Пример: фрагмент оценки автоматизации процесса "Запуск проекта" элемента "Управление проектом"

Под-процесс	Артефакт	Уровень автоматизации	Оценка уровня автоматизации
2.1.2. Согласование паспорта проекта с заинтересованными сторонами	Реестр заинтересованных сторон	0	0%
2.1.2. Согласование паспорта проекта с заинтересованными сторонами	Письма-согласования на паспорт проекта	1	33%
2.1.3. Утверждение паспорта проекта координационным органом	Протокол координационного органа об утверждении паспорта проекта. Согласованный паспорт проекта	0	0%

Оценка уровня автоматизации под-процесса 2.1.2. средневзвешенное значение от 33% и 0%.