

ГЛАВА
РЕСПУБЛИКИ САХА (ЯКУТИЯ)



САХА ӨРӨСПҮҮБҮЛҮКЭТИН
ИЛ ДАРХАНА

УКАЗ

ЫЙААХ

г. Якутск

Дьокуускай к.

**Об организации проектной деятельности в исполнительных органах
государственной власти Республики Саха (Якутия)**

В соответствии с пунктом 4 Указа Главы Республики Саха (Якутия) от 02 декабря 2016 г. № 1546 «О проектном управлении в Республике Саха (Якутия)» п о с т а н о в л я ю:

1. Утвердить Концепцию внедрения и развития проектного управления в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия) согласно приложению № 1 к настоящему Указу.

2. Утвердить Положение об организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия) согласно приложению № 2 к настоящему Указу.

3. Контроль исполнения настоящего Указа возложить на Председателя Правительства Республики Саха (Якутия) Чекина Е.А.

4. Опубликовать настоящий Указ в официальных средствах массовой информации.

Глава
Республики Саха (Якутия)



Е.БОРИСОВ

г. Якутск

6 февраля 2017 года

№ 1719



ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

УТВЕРЖДЕНА

Указом Главы
Республики Саха (Якутия)
от 6 февраля 2017 г. № 1719

КОНЦЕПЦИЯ
внедрения и развития проектного управления
в исполнительных органах государственной власти Республики
Саха (Якутия)

I. Общие положения

В настоящей Концепции внедрения и развития проектного управления в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия) (далее – Концепция) представлены описание общих подходов реализации государственной политики в сфере проектного управления, определение принципов и приоритетов основных направлений и описание причины внедрения проектного управления.

Положения Концепции являются основой для консолидации усилий исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия), органов местного самоуправления, субъектов проектной деятельности по активному использованию механизмов проектного управления для снижения количества межведомственных барьеров и повышения эффективности при решении конкретных приоритетных задач социально-экономического развития Республики Саха (Якутия).

Положения Концепции опираются на анализ мирового и российского опыта, объективные потребности и реальные возможности обеспечения внедрения и развития проектного управления.

II. Состояние и тенденция проектного управления

Опыт внедрения проектного управления в мире. Мировая практика проектного управления показала ее достаточную эффективность.

Самыми распространенными классическими схемами по управлению проектами в мире являются стандарты PMBoK («A guide to the Project Management Body of Knowledge», руководство к своду знаний по управлению проектами), впервые созданные Институтом управления проектами (США) в 1986 году и признанные в 1991 году национальным стандартом ANSI (American National Standards Institute).

Следует отметить избыточность проектного подхода при реализации с учетом обширного перечня документации (стандарт помимо прочего включает такие методики, как ведение аналитических работ, прототипирование, итеративность и применение систем искусственного интеллекта с целью построения прогноза реализации и завершения проекта в части сроков и бюджета), что приведет к увеличению сроков полномасштабного внедрения проектного управления в Республике Саха (Якутия).

В Великобритании использование проектного подхода в управлении, в том числе таких его элементов, как неуклонная реализация приоритетных задач, фактическая достоверность и доказательность при отчетности, раннее выявление проблем, признание ведомственных различий и сходства, нацеленность исполнителей на успех и пр., позволило решить ряд проблем по приоритетным направлениям и определить новые области, требующие реформирования. Действовавшей в 2001-2010 годах специальной группой (Delivery Unit) при премьер-министре по обеспечению реализации реформ в сфере государственных услуг работа в правительстве этой страны была построена по ряду ключевых направлений (подотчетность и руководство, управление проектами, рычаги для достижения перемен, обратная связь и коммуникации, сроки осуществления, межведомственное сотрудничество, ресурсы и оценка эффективности), что дало определенные позитивные результаты за счет культивирования новой системы проектного мышления, а именно установления эффективных межведомственных взаимодействий, создания понятных механизмов отчетности по результатам технической реализации стратегических линий.

В Малайзии в конце 1990-ых и 2000-ых годах были приняты две взаимосвязанные программы – программы трансформации правительства (GTP) и программы трансформации экономики (ETP), а также создана правительственная группа управления эффективностью и реализации реформ в сфере государственных услуг (PEMANDU) для стимулирования активности населения и бизнеса. Деятельность PEMANDU была направлена на реализацию программ, координацию, поддержку профильных министерств. Значительная часть усилий была направлена на детальное планирование, а также жесткий и независимый контроль исполнения. В результате управленческие решения по приоритетному направлению «борьба с преступностью» с применением методов проектного подхода позволили снизить уровень преступности только за первый год на 15%, второй на 11% и далее до 29,9%.

Можно выделить основные элементы успешного внедрения проектного управления в мировой практике:

создание организационных структур, в которых находятся профессионалы в области управления проектами, осуществляющие экспертизу, планирование, детализацию планов проектов, мониторинг и контроль проектов, координирующие усилия по исполнению проектов и предоставляющие информацию высшему руководству в виде, удобном для принятия решений;

постановка четких приоритетов и целей социально-экономического развития;

создание шагов по реализации реформ («дорожная карта»);

создание системы мониторинга и контроля исполнения проектов;

формирование наборов КПЭ (ключевые показатели эффективности), предоставляющих надежные данные исполнителям для оценки успешности своей работы, для понимания того, за что наступают последствия в случае неудачи и назначается вознаграждение в случае успеха.

Опыт внедрения проектного управления в Российской Федерации.

В Российской Федерации развитие проектного управления в органах государственной власти имеет следующие этапы:

На первом этапе (2005-2008 годы) управление проектами впервые апробировалось в рамках реализации приоритетных национальных проектов. Итогом деятельности было отмечено увеличение продолжительности жизни в стране до 69 лет. Вместе с тем участники программ отмечали, что действующей и эффективной системы управления национальными проектами за этот период создать не удалось.

В ходе второго этапа (2009-2012 годы) отмечено значительное увеличение количества государственных проектов (более 40), разработка и реализация которых осуществлялись частично с учетом требований профессиональной методологии проектного подхода.

С 2012 года повысился интерес к ведению мегапроектов, то есть крупных инфраструктурных проектов (проекты «Урал Промышленный - Урал Полярный», «Ямал», «Комплексное развитие Южной Якутии», строительство космодрома «Восточный», подготовка к проведению саммита АТЭС, Универсиады в Казани, Олимпиады в Сочи в 2014 году и др.).

05 июня 2013 года приказом Минэкономразвития России № 304 «О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации» был создан Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации.

Распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению

проектного управления в органах исполнительной власти» утверждены Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти.

Получили развитие региональные площадки внедрения пилотного управления. На сегодня наибольшая активность внедрения и развития проектного управления отмечается в Белгородской области, Пермском крае, Приморском крае, Томской области, Тюменской области, Ханты-Мансийском автономном округе и др.

Регионы используют внедрение проектного управления для решения проблемы увеличения инвестиционной привлекательности, и чаще данный процесс идет опосредованно наряду с реализацией конкретных мер по улучшению социально-экономических показателей. Акцент делается на практической составляющей, чем на соблюдении методологии, формировании базы нормативных правовых актов. Чаще используются уже имеющиеся собственные преимущества и наработки региона в противовес декларируемым преимуществам от внедрения проектного управления. Это объясняет сложности осуществления анализа по единой схеме и поиска, отсутствия информации по внедрению проектного управления в соответствии со стандартами проектного управления в каждом из указанных регионов. Используемая тактика позволяет добиваться регионам существенных социально-экономических результатов.

На сегодня внедрение проектного подхода в органах исполнительной власти в субъектах Российской Федерации реализуется с созданием координирующих органов - проектных офисов. По оценке Агентства стратегических инициатив (АСИ) в 2016 году проектные офисы созданы в 74 регионах России.

Практика внедрения проектного управления в исполнительных органах государственной власти показала следующие риски:

1. Отсутствие единой нормативно-правовой базы, унификации проектных документов.

2. Наличие бюрократического мышления управленческих кадров, направленного на исполнение поручений, необходимость формирования нового мышления управленческих кадров, связанного с достижением конкретного измеримого результата в установленные сроки, заинтересованностью в изменениях, инновационных методах управления.

3. Неэффективная организация межведомственного взаимодействия в ходе работы по достижению запланированных результатов.

4. Отсутствие четких распределений полномочий между проектными офисами и субъектами государственного и муниципального управления, дублирование выполняемых задач и функций.

5. Не сформирована система накопления опыта и применения лучших практик. Отсутствие единого портала с информацией о внедрениях проектного управления в регионах для более эффективного использования опыта внедрения.

6. Кадровая проблема. Небольшое количество специалистов, обладающих компетенциями в области проектного управления и внедрения проектов в целом (грамотное представление, распределение задач и ответственных лиц, учет сроков). Необходимость построения системы мотивации, системы обучения и вовлечения персонала, принципов командной работы.

7. Отсутствие независимой экспертной оценки и мониторинга проектной деятельности, что носит узко специализированный или локальный характер, в конечном итоге приводит к низким оценкам проектов при выборе объектов инвестирования.

8. Отсутствие или низкий уровень работы с рисками и изменениями проектов. Рассмотрение опыта внедрения проектного управления в исполнительных органах государственной власти других регионов и использование при внедрении опыта успешных практик позволяет сформулировать основные направления дальнейшего внедрения проектного управления.

9. Отсутствие связи во многих проектах между стратегией и проектной деятельностью. Рассматриваемые проекты не коррелируют напрямую с задачами социально-экономического развития.

Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти в регионах находится на начальном этапе, и есть все основания полагать, что в перспективе будет выстроен прозрачный механизм и отработаны модели внедрения.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165-р «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы» установлены порядок организации проектной деятельности, в соответствии с которым органам государственной власти субъектов Российской Федерации рекомендовано организовать проектную деятельность на региональном уровне, а также основные организационные мероприятия, состав документов для нормативного и методического обеспечения, планы по развертыванию автоматизированной информационной системы проектной деятельности и развитию компетенций участников проектной деятельности.

Аппаратом Правительства Российской Федерации от 07 ноября 2016 г. №8399п-П6 утверждены Методические рекомендации по реализации первоочередных мероприятий в части организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти.

В настоящее время на уровне Российской Федерации в целом и на уровне субъектов Российской Федерации создана благоприятная среда, способствующая внедрению проектного управления в деятельность исполнительных органов государственной и муниципальной власти, организаций бюджетной сферы.

Современное состояние проектного управления в Республике Саха (Якутия) и обоснование необходимости его внедрения. Предпосылкой поступательного внедрения проектного управления в Республике Саха (Якутия) являются опыт в реализации федеральных приоритетных национальных проектов в области образования и здравоохранения, реализации республиканской целевой программы «Жилище» на 2007-2009 годы, проектов государственно-частного партнерства.

Практика республиканского движения добрых дел «Моя Якутия в XXI веке» по итогам конкурса Агентства стратегических инициатив на площадке инвестиционного форума в г. Сочи из 300 проектов вошла в «двадцатку» лучших региональных инициатив.

Вехой в развитии проектного управления в Республике Саха (Якутия) следует считать наличие и деятельность в структуре государственного управления проектного офиса по улучшению инвестиционного климата, созданного распоряжением Главы Республики Саха (Якутия) от 10 сентября 2015 г. № 850-РГ «О Координационной комиссии («Проектном офисе») по улучшению инвестиционного климата в Республике Саха (Якутия)».

Есть все основания утверждать, что основы проектного управления в органах государственной власти Республики Саха (Якутия) присутствуют, но требуют дальнейшего развития и внедрения.

Основными проблемами внедрения проектного управления в Республике Саха (Якутия) являются:

недостаточная компетенция по вопросам подготовки и реализации проектов у представителей исполнительных органов государственной власти;
отсутствие развитой проектной культуры, то есть проектная деятельность рассматривается как дополнительная нагрузка к основной деятельности;

наличие приоритетных задач, которые требуют быстрого разрешения и могут отвлечь на себя значительные ресурсы, что снизит темпы внедрения

проектного управления (в частности, задачи в области формирования транспортной и социальной инфраструктуры);

высокая степень зависимости государственного бюджета Республики Саха (Якутия) от федеральных трансфертов и неналоговых платежей;

отсутствие единой методологии и нормативной базы по проектному управлению, единых понятий и категорий.

Переход от поручений к результатам предполагает исполнение поставленных задач в другой форме. Вместо процессной модели управления необходимо использовать проектную модель. Основное отличие процесса от проекта — это свойство повторяться или воспроизводиться во времени. Проект является новой целевой задачей, которая не повторяется. Проект всегда в чем-то уникален. В качестве примера процессной модели в органах власти можно назвать работу по оказанию государственных услуг в рамках административных регламентов, ежедневную работу по поручениям. К проектам можно отнести мероприятия и целевые задачи, которые выполняются в комплексе связанных между собой работ (строительство объектов и инфраструктуры, модернизация имущественных комплексов, внедрение информационных систем, запуск образовательных программ, создание новых или совершенствование имеющихся государственных услуг; модернизация системы управления и др.).

Процессная модель управления является также важной и необходимой в текущей деятельности органов государственной власти. Механизмы проектного управления не должны быть дополнительной нагрузкой к основной деятельности.

На фоне благоприятной экономической ситуации проведение изменений в управленческой сфере логично будет встроено в процессы развития Республики Саха (Якутия) и принесет позитивный результат, поскольку проектная модель позволяет быть более эффективной государственному служащему для достижения поставленных целей.

Система управления проектной деятельностью внедряется в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия) с целью повышения эффективности и результативности их деятельности за счет:

обеспечения достижения результатов, запланированных исполнительными органами государственной власти Республики Саха (Якутия);

обеспечения соблюдения и сокращения сроков достижения результатов;

обеспечения эффективного использования временных, человеческих и финансовых ресурсов, выделяемых для реализации проектов;

обеспечения прозрачности, обоснованности и своевременности принимаемых решений;

повышения эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления, а также взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами и организациями.

Непосредственным результатом проектного управления является снижение количества межведомственных барьеров и повышение эффективности решения конкретных приоритетных задач.

Внедрение проектного управления может дать новый импульс к совершенствованию добывающего и развитию обрабатывающего секторов промышленного производства; росту производства промышленной продукции, в том числе на экспорт, с высокой долей добавленной стоимости; новые высокооплачиваемые рабочие места; увеличение поступлений в бюджеты разных уровней и повышение качества жизни населения Республики Саха (Якутия).

III. Цели, задачи и принципы реализации Концепции

Цель. Внедрение системы управления проектной деятельностью в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия) для снижения количества межведомственных барьеров и повышения эффективности при решении конкретных приоритетных задач социально-экономического развития Республики Саха (Якутия).

Задачи. Для решения задач по внедрению проектного управления необходимо обеспечить организационную поддержку проектной деятельности в Республике Саха (Якутия) путем создания среды, в которой приоритетные стратегические задачи Республики Саха (Якутия) достигаются через реализацию отдельных проектов.

Организационная поддержка проектной деятельности обеспечивает администрирование проектного управления путем создания проектных ролей, специализированных структурных подразделений и коллегиальных органов в структуре исполнительных органов государственной власти. Такой подход, с одной стороны, обеспечивает вовлеченность руководителей республики в реализацию приоритетных проектов, с другой - позволяет определить ответственность и вклад каждого исполнителя в реализацию стратегии региона. Для организации управления проектами Республики Саха (Якутия) используется следующая последовательность логически взаимосвязанных этапов проекта:

инициирование проекта;
организация и подготовка;
выполнение работ проекта;
завершение проекта;
постпроектный мониторинг.

Организационная структура управления проектами является инструментом, с помощью которого стратегические цели декомпозируются и доводятся до отдельных исполнителей и позволяют контролировать достижение целей на всех уровнях управления.

Принципы и приоритеты государственной политики по внедрению и развитию проектного управления в Республике Саха (Якутия).

Модель проектного управления должна основываться на основных принципах:

1. Целостность - внедряемые решения интегрированы между собой и усиливают эффективность друг друга.

2. Простота - внедряемые решения упрощены и типизированы до уровня, позволяющего использовать их без потери эффективности с минимальными трудозатратами.

3. Гибкость - внедряемые решения могут адаптироваться к деятельности органа исполнительной власти в минимальные сроки с учетом происходящих процессных, организационных и технологических изменений.

4. Многоуровневость – межведомственное взаимодействие: с муниципальными районами и предприятиями.

5. Полноформатность – участие в реализации всех приоритетных направлений, которые определены на федеральном уровне, а также формирование и реализация собственных проектов по приоритетам.

Проработка кадровых вопросов обучения, внедрение проектной культуры, разработка единой методологии и проведение эффективной бюджетной политики позволят существенно снизить проблематику внедрения проектного управления. В Республике Саха (Якутия) имеется для этих целей необходимый экономический и управленческий потенциал.

Для внедрения лучших практик проектного управления и минимизации сформулированных рисков необходимо учитывать следующие аспекты:

1. Выстраивание эффективных межведомственных отношений. Необходимо обеспечить консолидацию интересов бизнеса, науки и государственной власти для определения стратегических приоритетов.

2. Создание эффективной организационной модели внедрения проектного управления, распределение и формализация ролей, закрепление ответственности. Методическое и информационно-технологическое

обеспечение проектной деятельности должно быть последовательным и тщательно проработанным.

3. Формализация проектного управления, разработка соответствующих нормативных правовых актов и технологическая поддержка на основе информационной системы управления проектами. С одной стороны, методология должна исповедовать принцип «простота и единые правила для всех» и, с другой стороны, быть достаточно детализированной.

4. Мотивационная политика должна быть ориентирована как на участие работников в проектах, так и на успешное их завершение.

5. Система обучения должна развивать эффективные управленческие навыки и увеличивать вовлеченность.

6. Система администрирования, контроля и мониторинга проектов должна позволять на регулярной основе информировать руководство о ходе внедрения проектного управления.

7. Необходимо выстроить систему управления рисками и изменениями проекта, выработку способов преодоления рисков. Методология управления рисками должна быть направлена на снижение (исключение) формального подхода при их оценке.

8. Использовать собственные практики, например, в области государственно-частного партнерства.

9. Сформировать такую дорожную карту и цепочки реализации проектов, которые позволят связать приоритетные задачи Республики Саха (Якутия) и конкретные проекты и мероприятия с их исполнителями.

10. Методики по анализу должны позволять рассматривать проекты и интерпретировать полученные сведения в максимально короткое время. Необходимо предусмотреть основы для использования инфографики.

11. Необходима популяризация проектного управления. Целесообразно создавать общественно-деловые советы при Центральном проектном комитете, Советы по проектному управлению при Председателе Правительства Республики Саха (Якутия). Необходимо внедрение и развитие проектной культуры в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия).

IV. Основные направления развития проектного управления в Республике Саха (Якутия)

Основными направлениями реализации проектного управления в Республике Саха (Якутия) являются:

создание среды для эффективного применения проектного управления на основе собственного опыта в сфере государственно-частного партнерства, проведения эффективной бюджетной политики;

создание единых правил проектного управления в Республике Саха (Якутия) (разработка и утверждение классификации проектов, регламентов процессов управления, проектных документов);

формирование организационных структур для управления проектами: проектный комитет, проектный офис, команда проекта, определение ответственности каждого;

автоматизация и обеспечение технологической поддержки: планирование, переписка, контракты, платежи, государственные программы, формирование отчетности и пр.;

создание условий для развития персонала: обучение, материальная и нематериальная мотивация.

Направления работы по внедрению и развитию проектного управления:

1. Разработка нормативных документов с учетом современных стандартов по управлению проектами и внедрению единого понятия «проект».

Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений. Данное понятие возможно корректировать в процессе эволюции методологии проектного управления.

Проекты необходимо классифицировать. Это позволяет формализовать качественный анализ характеристик проекта и на основе анализа сделать выводы о том, являются ли предлагаемые мероприятия проектом, насколько сложен проект, определить требования к компетенциям будущей группы управления проектом и т.д.

За основу в работе принимается понятие проекта из ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» и Методических рекомендаций Минэкономразвития России. Сертификацию государственных гражданских и муниципальных служащих оптимально комбинировать по российским стандартам управления ПМ «Стандарт» и IPMA.

Положение об управлении проектами в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия) помимо детальных регламентов групп процессов должно содержать: классификацию проектов, структуру и функции членов команды проекта. Подготовка проектных документов требует компетентности от всех участников проектов и определяет области знаний, которые необходимо включить в программу обучения специалистов.

2. Организационная поддержка проектной деятельности, которая подразумевает создание среды, в которой стратегические задачи в Республике Саха (Якутия) достигаются через реализацию отдельных программ и приоритетных проектов.

В соответствии с Методическими рекомендациями Минэкономразвития России Центральный проектный комитет, Центральный проектный офис обеспечивают вовлеченность руководства Республики Саха (Якутия) в реализацию приоритетных проектов, а также позволяют определить ответственность и вклад каждого исполнителя в реализацию стратегии региона.

Данные структуры позволяют декомпозировать стратегические цели, а именно разделить их на подцели и задачи, довести их до отдельных исполнителей. Будет обеспечен наиболее эффективный контроль на всех уровнях управления и получены инструменты обратной связи для стратегического целеполагания.

Необходимо обеспечить качественное обучение участников проекта и обеспечить их сертификацию и развитие. По мере роста уровня зрелости проектного управления в Республике Саха (Якутия) следующим этапом является создание ведомственных и муниципальных проектных комитетов и проектных офисов. Данные структуры позволят тиражировать успешные практики в Республике Саха (Якутия).

3. Технологическая поддержка проектной деятельности.

Процесс управления проектами необходимо сделать минимально трудозатратным. При этом обеспечить скорость с минимальными ошибками. Проверенным способом является автоматизация процесса управления проектами. Основным инструментом является информационная система управления проектами, разработанная с учетом рекомендаций Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ и требований в соответствии с ГОСТ 34.601 – 90 «Автоматизированные системы. Стадии создания».

Информационная система управления проектами должна учитывать возможность совершенствования и дальнейшего развития методологии управления проектами. Данная система не должна быть ограничена модулями управления проектной деятельностью. Система должна представлять собою единый многофункциональный программный продукт для исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия), муниципальных образований Республики Саха (Якутия) и управления проектами (программами) в рамках проектной деятельности в республике. Результатом внедрения информационной системы поддержки деятельности будет улучшение управляемости и повышение эффективности,

оперативности сбора данных об исполнении управленческих решений и экономия бюджетных средств.

Этапы внедрения проектного управления в Республике Саха (Якутия). Практика в России и за рубежом показала необходимость поэтапного внедрения проектного управления.

Основными этапами внедрения проектного управления являются:

Первый этап 2017 года: подготовительный. На данном этапе принимается решение о внедрении проектного управления в органах власти; формируются проектный комитет и проектный офис; осуществляется выбор пилотных проектов и подготовка управленческих документов к ним; готовится техническое задание на информационную систему по управлению проектами и ее макет.

Второй этап 2017 года: создание системы управления проектами. На данном этапе реализуются пилотные проекты; развиваются основные сервисы проектного офиса; внедряются регламенты и основная нормативно-регламентная база; запускается 1-я очередь информационной системы по управлению проектами; проводится обучение государственных гражданских служащих.

Третий этап 2017 года: развитие системы управления проектами. На данном этапе внедряется полный комплект нормативно-регламентной документации; проектный офис работает в полнофункциональном режиме; внедряется 2-я очередь информационной системы управления проектами; проводится оценка сотрудников, команд проектов в рамках разработанной методологии.

Четвертый этап с 2018 года и последующие этапы: тиражирование. На данном этапе происходит развитие системы управления проектами; включение новых проектов в периметр системы управления; развитие культуры проектного управления; оценка эффективности всей системы проектного управления.



ПРИЛОЖЕНИЕ № 2

УТВЕРЖДЕНО

Указом Главы

Республики Саха (Якутия)

от 6 февраля 2017 г. № 1719

ПОЛОЖЕНИЕ

об организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия)

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение об организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия) (далее – Положение) определяет условия и порядок управления проектной деятельностью, реализуемой исполнительными органами государственной власти Республики Саха (Якутия), в том числе с участием подведомственных организаций и иных хозяйствующих субъектов, использованием средств государственного бюджета Республики Саха (Якутия).

1.2. Система управления проектной деятельностью внедряется в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия) с целью повышения эффективности и результативности их деятельности за счет:

обеспечения достижения результатов, запланированных исполнительными органами государственной власти Республики Саха (Якутия);

обеспечения соблюдения и сокращения сроков достижения результатов;

обеспечения эффективного использования временных, человеческих и финансовых ресурсов, выделяемых для реализации проектов;

обеспечения прозрачности, обоснованности и своевременности принимаемых решений;

повышения эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления, а также взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами и организациями.

1.3. Положение разработано с учетом следующих стандартов, методических документов, нормативных правовых актов в области управления проектной деятельностью:

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

Методические рекомендации по внедрению проектного управления в исполнительных органах государственной власти, утвержденные распоряжением Министерства экономического развития Российской Федерации от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ;

Государственный стандарт ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;

Государственный стандарт ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;

Государственный стандарт ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по управлению проектами».

2. Основные понятия

Для целей настоящего Положения используются следующие основные понятия:

1) проект - это комплекс взаимосвязанных работ, направленных на достижение запланированной цели и имеющих однократный, неповторяющийся характер;

2) процесс – последовательность работ, которые регулярно повторяются для реализации определенных функций и достижения целей;

3) портфель проектов – совокупность проектов, объединенных для эффективного достижения целей в условиях ресурсных ограничений;

4) проектная деятельность – деятельность, осуществляемая в виде проектов, которые могут объединяться в портфели проектов, и включающая связанные мероприятия;

5) система управления проектной деятельностью – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для определения целей проектной деятельности и обеспечения эффективной реализации процессов управления, необходимых для достижения поставленных целей;

6) цель проекта – запланированное событие, для достижения которого в выбранном интервале времени осуществляется проект;

7) ключевые параметры проекта – сведения о проекте, которые должны быть указаны в паспорте проекта, включая наименование проекта, основание для инициации, цель (цели), задачи, результаты, состав команды

проекта, с указанием ответственности и обязанностей, план контрольных точек проекта, бюджет проекта и источники финансирования расходов, риски проекта;

8) ключевые показатели эффективности проекта - совокупность измеримых показателей, дающих возможность судить о достижении целей проекта и эффективности его реализации;

9) жизненный цикл проекта – последовательность логически взаимосвязанных и выделяемых для унификации методов планирования и контроля стадий проекта (инициация, планирование, реализация, закрытие проекта, постпроект), в результате завершения которых достигается один из основных результатов проекта;

10) контрольная точка (веха) – событие проекта, отражающее достижение заданного в календарном плане результата проекта (промежуточного или конечного) и (или) начало или завершение определенного объема работы, характеризующееся датой и критериями достижения и используемое для контроля выполнения проекта;

11) результат проекта – измеримый эффект, получаемый при реализации проекта;

12) продукт проекта – измеримый уникальный результат, получаемый по итогам реализации проекта, который должен соответствовать требованиям заказчика проекта;

13) риск проекта – вероятностное событие, которое может оказать позитивное или негативное воздействие на стоимость, сроки, качество и (или) иные параметры проекта;

14) управление проектом – планирование, организация и контроль временных, трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на всех стадиях жизненного цикла проекта, направленные на достижение цели проекта;

15) управление портфелем проектов – деятельность по формированию, оптимизации, мониторингу, контролю, а также управлению изменениями портфеля проектов;

16) управление проектной деятельностью (проектное управление) – планирование, организация и контроль деятельности, осуществляемой в виде проектов (портфелей проектов), в том числе установление основополагающих принципов и правил проектной деятельности;

17) управленческие документы по проекту – документы, сопровождающие управление проектной деятельностью, формы и требования к которым утверждаются проектным офисом. К управленческим документам относятся паспорт проекта, календарный

план проекта, итоговый отчет по проекту, статус-отчет, запрос на изменения по проекту;

18) паспорт проекта – документ, содержащий информацию о проекте, ключевых параметрах проекта, периодичности отчетности, утверждаемый куратором проекта и предоставляющий руководителю проекта право на начало работ по проекту и использование ресурсов, выделенных для реализации проекта;

19) календарный план – документ, содержащий перечень необходимых для реализации проекта работ и контрольных точек, их плановые даты, а также сведения об исполнителях;

20) итоговый отчет – документ, содержащий оценку успешности проекта (в том числе степень достижения цели проекта, соблюдение сроков выполнения и бюджета проекта), обобщенный опыт, рекомендации по итогам реализации проекта, оценку качества работы и взаимодействия представителей команды проекта;

21) статус-отчет – документ, содержащий информацию о текущем состоянии проекта, в том числе о достижении промежуточных результатов и контрольных точек проекта, рисках проекта и способах их минимизации;

22) проектный комитет – высший координационно-контрольный орган в сфере управления проектной деятельностью исполнительных органов государственной власти в Республике Саха (Якутия), принимающий ключевые управленческие решения в части планирования и контроля проектной деятельности, выполняющий функции управления портфелем проектов;

23) проектный офис – координационно-контрольный орган в сфере управления проектной деятельностью, создаваемый в форме исполнительного органа государственной власти Республики Саха (Якутия), структурного подразделения или временной ролевой структуры исполнительного органа государственной власти, организующий планирование, реализацию и контроль проектной деятельности исполнительных органов государственной власти в Республике Саха (Якутия);

24) инициатор проекта – исполнительный орган государственной власти Республики Саха (Якутия), направляющий предложение о реализации комплекса мероприятий в качестве проекта;

25) команда проекта – совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для планирования и выполнения работ, включая формирование отчетности по определенному проекту. Состав команды проекта указывается в паспорте проекта;

26) управляющий комитет – совокупность лиц (включая куратора проекта, представителя заказчика проекта и руководителя проекта), входящих в состав команды проекта, осуществляющих контроль реализации проекта и принимающих решения по вопросам, выходящим за пределы полномочий руководителя проекта;

27) куратор проекта – руководитель или заместитель руководителя, специалист исполнительного органа государственной власти Республики Саха (Якутия), отвечающий за обеспечение проекта ресурсами и решение вопросов, выходящих за пределы полномочий руководителя проекта;

28) заказчик проекта – исполнительный орган государственной власти Республики Саха (Якутия), к установленной сфере деятельности которого относится реализация проекта, заинтересованный в выполнении проекта и получении его продукта;

29) руководитель проекта – руководитель или заместитель руководителя, специалист исполнительного органа государственной власти Республики Саха (Якутия), представитель организации, подведомственной исполнительному органу государственной власти Республики Саха (Якутия), отвечающий за достижение целей проекта, руководящий процессом планирования, исполнения, контроля, завершения проекта и осуществляющий непосредственное управление проектом;

30) рабочая группа – исполнители, объединенные во временную организационную структуру для выполнения работ по определенному направлению деятельности;

31) руководитель рабочей группы – специалист исполнительного органа государственной власти Республики Саха (Якутия), представитель организации, организующий работу группы специалистов по одному из направлений;

32) исполнитель проекта – лицо, ответственное за непосредственное выполнение работ в рамках определенного проекта;

33) ответственный за мониторинг – лицо, отслеживающее общественно значимый эффект от реализации проекта. Как правило, функции ответственного за мониторинг возлагаются на заказчика проекта;

34) администратор проекта – лицо, отвечающее за организацию процесса планирования проекта, подготовку отчетности по проекту, сопровождение согласования и ведение управленческих документов по проекту, ведение архива проекта, организацию совещаний по проекту, ведение протоколов и оказание иной административной поддержки руководителю проекта;

35) руководитель портфеля проектов – руководитель или заместитель руководителя, специалист исполнительного органа

государственной власти Республики Саха (Якутия), отвечающий за достижение целей реализации портфеля проектов и осуществляющий непосредственное управление портфелем проектов.

3. Участники проектной деятельности

3.1. Участниками проектной деятельности являются исполнительные органы государственной власти, руководители и заместители руководителей исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия), иные физические и юридические лица, которые могут привлекаться в управлении проектной деятельностью и ее реализации.

3.2. Функции участников проектной деятельности:

а) исполнителя - своевременное и качественное выполнение поручений; работ проекта, предусмотренных календарным планом, предоставление информации о статусе (ходе) выполнения работ и достигнутых результатах;

б) администратора проекта - содействие руководителю проекта в подготовке управленческих документов по проекту, организации и контроле выполнения командой проекта запланированных работ и исполнении поручений, включая формирование отчетности по проекту (в том числе сбор фактических данных о статусе (ходе) выполнения работ); организация совещаний по проекту; ведение архива управленческих документов по проекту;

в) руководителя рабочей группы - организация и контроль выполнения рабочей группой работ проекта, включая подготовку отчетности;

г) руководителя проекта - планирование реализации проекта, в том числе подготовка паспорта проекта, организация подготовки командой проекта календарного плана; организация и контроль выполнения командой проекта работ проекта, включая подготовку промежуточной и итоговой отчетности, планирование постпроектного мониторинга;

д) руководителя портфеля проектов - организация работ в рамках портфеля проектов для достижения целей, определенных для портфеля проектов; контроль достижения целей портфеля;

е) заказчика проекта - определение требований к продукту проекта; согласование паспорта, календарного плана, итогового отчета по проекту;

ж) куратора проекта - обеспечение проекта ресурсами; утверждение паспорта, календарного плана, итогового отчета по проекту;

з) управляющего комитета - согласование управленческих документов по проекту; контроль реализации проекта; приемка продукта проекта;

и) проектного офиса - его функции выполняют Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) и функциональный/ведомственный проектный офис;

к) проектного комитета - принимает решения о запуске, закрытии проектов, назначает куратора и руководителя проекта, руководителя портфеля проектов, определяет требования к управлению портфелями проектов, утверждает состав портфеля проектов и его целевые показатели, осуществляет контроль реализации портфеля проектов и приемку результатов реализации портфелей проектов.

Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) – проектный офис, создаваемый в форме структурного подразделения Администрации Главы Республики Саха (Якутия) и Правительства Республики Саха (Якутия), на который возложены функции по реализации единой государственной политики и нормативному правовому регулированию в сфере управления проектной деятельностью, обеспечивающий организационно-методическое сопровождение и управление проектной деятельностью исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия) в соответствии со стратегическими целями Республики Саха (Якутия).

Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) определяет возможность реализации комплекса мероприятий в качестве проекта, принимает решения о запуске, закрытии проектов, назначает куратора и руководителя проекта, осуществляет согласование управленческих документов по проекту, контроль реализации проектов и портфелей проектов, контроль качества управления проектами, обеспечивает деятельность проектного комитета, развитие компетенций участников проектной деятельности, формирует предложения по мотивации представителей команд проектов, по развитию системы управления проектной деятельностью.

Функциональный (ведомственный) проектный офис – проектный офис, созданный в форме структурного подразделения исполнительного органа государственной власти Республики Саха (Якутия) или временной ролевой структуры, обеспечивающий организационно-методическое сопровождение и развитие проектной деятельности в определенной сфере (строительство, информационные технологии, образование, здравоохранение, иной сфере) или в границах отдельного проекта.

Функциональный проектный офис осуществляет согласование управленческих документов по проекту, контроль реализации проектов в пределах своей сферы деятельности.

Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) принимает решение о создании функционального проектного офиса по согласованию с заинтересованными исполнительными органами государственной власти Республики Саха (Якутия) и утверждает положение о нем.

3.3. Совокупность участников проектной деятельности, а также взаимосвязей между ними и с иными лицами составляет организационную структуру системы управления проектной деятельностью. В схематичном виде организационная структура системы управления проектной деятельностью представлена в таблице 1.

4. Объекты управления проектной деятельностью

4.1. Выделяются следующие объекты управления проектной деятельностью:

4.1.1. Проект.

4.1.2. Портфель проектов.

4.2. В целях унификации методов планирования и контроля исполнения проект разделяется на стадии жизненного цикла: инициация, планирование, реализация, закрытие проекта, постпроект. Описание стадий управления проектом приведено в разделах 5-9 Положения. В схематичном виде последовательность стадий жизненного цикла проекта приведена в таблице 2.

4.3. Управление проектом осуществляется в соответствии с регламентом управления проектом, утверждаемым Центральным проектным офисом Республики Саха (Якутия).

4.4. Предложение о реализации комплекса мероприятий в качестве проекта формирует инициатор проекта.

4.5. Решение о реализации комплекса мероприятий как проекта может быть принято в порядке, установленном Положением, при наличии одного и (или) нескольких факторов:

а) комплекс мероприятий направлен на существенные изменения в деятельности исполнительного органа государственной власти, такие как изменение организационной структуры, процессов управления и так далее;

б) комплекс мероприятий ограничен во времени и установлена четкая дата их окончания;

в) комплекс мероприятий относится к полномочиям нескольких исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия);

г) комплекс мероприятий связан с уникальными условиями, например: временный состав команды проекта, члены которой в регулярных условиях не работают вместе; специфический, отличающийся особой сложностью набор требований к продукту проекта или набор ограничений, накладывающих особые условия на подходы к реализации работ;

д) комплекс мероприятий связан с высокой степенью неопределенности, требующей повышенного внимания к работе с рисками.

4.6. Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) определяет возможность реализации комплекса мероприятий в качестве проекта с учетом требований подпунктов «а» – «д» пункта 4.5 Положения.

4.7. В целях дифференциации подходов к управлению проекты подразделяются на стандартные и приоритетные. Отнесение проекта к стандартному или приоритетному осуществляется Центральным проектным офисом Республики Саха (Якутия) в зависимости от общего количества баллов, присвоенных проекту в соответствии с классификационными признаками, указанными в таблице 3.

Если сумма баллов, присвоенных проекту в соответствии с классификационными признаками, составляет 4 и более баллов, проект признается приоритетным, если сумма баллов менее 4 – проект признается стандартным.

Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) вправе передать решение вопроса о признании проекта приоритетным проектному комитету вне зависимости от количества суммы баллов.

4.8. На стадиях планирования, реализации и закрытия функции проектного офиса для стандартных проектов выполняет функциональный проектный офис, для приоритетных проектов – центральный проектный офис либо по его поручению специально созданный функциональный проектный офис.

Если соответствующий функциональный проектный офис не создан, его роль выполняет Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия).

4.9. Предложение о формировании портфеля проектов вправе готовить проектный комитет, Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия), инициатор проекта. Решение о формировании портфеля проектов принимается в порядке, установленном настоящим Положением. Управление портфелем проектов осуществляется в соответствии с

регламентом управления портфелем проектов, утверждаемым Центральным проектным офисом Республики Саха (Якутия). Описание стадий управления портфелем проектов приведено в разделе 10 настоящего Положения.

4.10. Один и тот же проект не может быть включен в несколько портфелей проектов.

5. Стадия инициации

5.1. Задачей стадии инициации является принятие решения о запуске проекта, то есть решения о реализации комплекса мероприятий в качестве проекта, назначение куратора и руководителя проекта.

Контрольной точкой, определяющей завершение стадии инициации проекта, является решение о результатах рассмотрения проектной инициативы, принятое в порядке, установленном настоящим Положением.

5.2. Основанием для подготовки предложения о реализации комплекса мероприятий в качестве проекта могут являться нормативные и (или) ненормативные правовые акты, поручения, содержащие указание на необходимость реализации комплекса мероприятий исполнительными органами государственной власти Республики Саха (Якутия), и (или) наличие задачи или проблемы, решению которых будет способствовать реализация комплекса мероприятий, предлагаемого инициатором проекта.

Предложение о реализации комплекса мероприятий в качестве проекта оформляется в виде проектной инициативы, направляемой инициатором проекта в Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия). Форму проектной инициативы, требования к ее содержанию, порядок формирования и рассмотрения проектной инициативы утверждает Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия).

Департамент проектного управления Администрации Главы Республики Саха (Якутия) и Правительства Республики Саха (Якутия) в зависимости от отраслевой принадлежности проекта может устанавливать требования к предоставлению инициатором проекта одновременно с проектной инициативой иных документов, необходимых для ее рассмотрения.

Инициативы в сфере развития местного производства в обязательном порядке рассматриваются Центральным проектным офисом Республики Саха (Якутия) и вносятся на рассмотрение Центрального проектного комитета Республики Саха (Якутия) в порядке, установленном настоящим Положением.

Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) рассматривает вопросы планирования, контроля и реализации проектов развития местного производства в порядке, установленном настоящим Положением.

5.3. Инициатор проекта в случае принятия решения об утверждении запуска проекта выступает в роли его заказчика.

5.4. Поступившие проектные инициативы регистрирует Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) в реестре проектных инициатив.

5.5. Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) рассматривает проектную инициативу, определяя ее соответствие:

а) стратегии социально-экономического развития Республики Саха (Якутия);

б) действующей методологии управления проектной деятельностью.

5.6. Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) вправе направить проектную инициативу для оценки целесообразности, экономической эффективности реализации проекта заместителям Председателя Правительства Республики Саха (Якутия), исполнительным органам государственной власти Республики Саха (Якутия), совещательным (координационным) органам Республики Саха (Якутия), к установленной сфере деятельности которых относится проект, иным органам, организациям и лицам.

5.7. Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) вправе по согласованию с инициатором проекта самостоятельно внести изменения в параметры проектной инициативы.

5.8. По результатам рассмотрения проектной инициативы Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) согласовывает или не согласовывает проектную инициативу.

5.9. В случае согласования проектной инициативы Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) принимает одно из следующих решений:

а) по стандартным проектам – принять проектную инициативу, утвердить запуск проекта;

б) по приоритетным проектам – направить проектную инициативу на рассмотрение проектному комитету.

5.10. Если проектная инициатива не согласована, Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) возвращает проектную инициативу инициатору проекта для доработки или отклоняет проектную инициативу. В отдельных случаях по решению руководителя Центрального проектного офиса Республики Саха (Якутия) Центральный

проектный офис Республики Саха (Якутия) вправе передать проектную инициативу в проектный комитет.

5.11. Инициатор проекта в случае утверждения запуска проекта выступает в роли заказчика проекта.

5.12. Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) уведомляет инициатора проекта о принятом решении.

5.13. Проектный комитет рассматривает проектные инициативы, поступившие только от Центрального проектного офиса Республики Саха (Якутия).

5.14. По результатам рассмотрения проектной инициативы проектный комитет принимает одно из следующих решений:

- а) принять проектную инициативу, утвердить запуск проекта;
- б) вернуть проектную инициативу инициатору проекта для доработки;
- в) отклонить проектную инициативу.

5.15. Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) уведомляет инициатора проекта о принятом проектным комитетом решении.

5.16. В схематичном виде последовательность действий стадии инициации отражена в таблице 4.

6. Стадия планирования

6.1. Задачами стадии планирования являются определение целей и задач, результатов, стоимости проекта, оптимальное распределение ресурсов проекта для достижения поставленных целей, установление основных контрольных точек проекта, а также принятие решения о начале выполнения работ по проекту.

Стадия планирования завершается утверждением паспорта и календарного плана проекта.

6.2. Руководитель проекта после утверждения запуска проекта оформляет паспорт проекта, который направляет на рассмотрение в проектный офис.

6.3. Проектный офис рассматривает паспорт проекта на соответствие требованиям методологии управления проектной деятельностью, определяет перечень лиц, с которыми необходимо согласовать паспорт проекта, и передает им на согласование. Паспорт проекта подлежит обязательному согласованию с заказчиком проекта.

6.4. По результатам рассмотрения проектный офис согласовывает или не согласовывает паспорт проекта.

6.5. Согласованный паспорт проекта проектный офис передает на утверждение куратору проекта.

6.6. Несогласованный паспорт проекта проектный офис возвращает руководителю проекта на доработку.

6.7. Согласованный заинтересованными лицами и утвержденный куратором паспорт проекта является основанием для включения указанных в нем физических и юридических лиц в состав команды проекта. На основании утвержденного паспорта проекта руководитель проекта имеет право привлекать к выполнению работ по проекту указанных в нем участников команды проекта, запрашивать информацию, документы, непосредственно связанные с осуществляемой деятельностью.

6.8. Утвержденный паспорт проекта Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) доводит до сведения команды проекта.

6.9. На основании утвержденного паспорта проекта команда проекта готовит календарный план проекта, который передает на согласование в проектный офис.

6.10. Проектный офис рассматривает календарный план проекта на соответствие требованиям методологии проектного управления, направляет на согласование в управляющий комитет и при необходимости также иным лицам. Календарный план проекта подлежит обязательному согласованию с заказчиком проекта.

6.11. По результатам рассмотрения проектный офис согласовывает или не согласовывает календарный план проекта.

6.12. Проектный офис передает согласованный календарный план на утверждение куратору проекта.

6.13. Несогласованный календарный план проектный офис возвращает команде проекта (в лице руководителя проекта) на доработку.

6.14. Утверждение основных документов по управлению проектом (паспорта проекта и календарного плана проекта) означает разрешение куратора проекта на переход к стадии реализации проекта.

6.15. В схематичном виде последовательность действий стадии планирования отражена в таблице 5.

7. Стадия реализации проекта

7.1. Задачей стадии реализации проекта является выполнение предусмотренных календарным планом работ проекта. Контрольной точкой стадии реализации проекта является принятие управляющим комитетом продукта проекта.

7.2. После утверждения паспорта и календарного плана проекта руководитель проекта организует выполнение работ по проекту, в том числе осуществляет постановку задач исполнителям в соответствии с календарным планом проекта, проводит регулярные совещания команды проекта, осуществляет контроль соблюдения сроков и качества выполнения работ.

7.3. Исполнители представляют руководителю проекта сведения о статусе (ходе) выполнения работ, в том числе информацию о степени завершения работ, фактических темпах выполнения, возникших проблемах, отклонениях от календарного плана.

7.4. Руководитель проекта осуществляет анализ полученных сведений, выявляет причины и определяет значимость отклонений фактических показателей от запланированных, принимает решение о методах воздействия на отклонения, вносит данные об исполнении в статус-отчет по проекту. Периодичность подготовки статус-отчета определяет проектный офис и указывает в паспорте проекта.

7.5. По завершении отдельных этапов проекта руководитель организует приемку результатов работ, по итогам приемки готовит отчет о завершении этапа проекта. Утверждение отчета о завершении этапа проекта куратором проекта означает, что результаты этапа приняты.

7.6. Руководитель проекта обеспечивает актуальность паспорта проекта, календарного плана проекта (документы не должны содержать устаревшей информации, просроченных задач).

7.7. Управляющий комитет осуществляет контроль достижения промежуточных результатов, указанных в паспорте проекта. При необходимости принимает решения по вопросам, выходящим за пределы полномочий отдельных членов управляющего комитета, в том числе вносит изменения в управленческие документы по проекту.

7.8. Проектный офис осуществляет контроль соблюдения показателей проекта, утвержденных в паспорте проекта и календарном плане проекта. Проектный офис вправе рекомендовать руководителю проекта внести изменения в управленческие документы по проекту.

7.9. В случае несоответствия фактических результатов и показателей запланированным, которое приводит к сдвигу контрольных точек, изменению бюджета проекта, ухудшению качества продукта проекта, решение о продолжении работ выносится на рассмотрение Центрального проектного офиса республики Саха (Якутия) или проектного комитета.

7.10. Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) в отношении стандартного проекта, проектный комитет в отношении

приоритетного проекта осуществляют анализ промежуточных результатов и показателей проекта, оценивают целесообразность дальнейшей реализации проекта, принимают решение о продолжении, приостановлении работ или досрочном закрытии проекта.

7.11. В случае выполнения всех работ проекта и достижения его цели управляющий комитет принимает решение о переходе к приемке продукта проекта.

7.12. Для перехода на стадию закрытия проекта управляющий комитет осуществляет приемку продукта проекта, подписывает соответствующие документы. При этом участие заказчика в приемке продукта проекта является обязательным.

7.13. В случае если было принято решение о приостановлении работ или о досрочном закрытии проекта, управляющий комитет осуществляет приемку полученных промежуточных результатов.

7.14. В схематичном виде последовательность действий стадии реализации отражена в таблице 6.

8. Стадия закрытия проекта

8.1. Задачей стадии закрытия проекта является подведение итогов реализации проекта, официальное закрытие проекта.

8.2. Команда проекта подводит итоги проекта: разрабатывает итоговый отчет по проекту, а также по приоритетному проекту – готовит план постпроектного мониторинга общественно значимого эффекта от реализации проекта.

8.3. План постпроектного мониторинга должен содержать:
перечень мероприятий, которые необходимо осуществить для определения эффекта от реализации проекта;
сроки выполнения мероприятий;
ответственного за проведение мониторинга.

8.4. Итоговый отчет по проекту и план постпроектного мониторинга (по приоритетным проектам) передаются на согласование проектному офису и заказчику проекта. Согласованный проектным офисом и заказчиком проекта итоговый отчет по проекту передается на утверждение куратору проекта.

8.5. Утвержденный итоговый отчет означает высвобождение ресурсов, задействованных в проекте.

8.6. После утверждения итогового отчета по проекту команда проекта систематизирует документы по управлению проектом, передает их в проектный офис для формирования архива проекта.

8.7. Проектный офис анализирует информацию, содержащуюся в итоговом отчете, обновляет базу знаний, которая ведется с целью накопления, хранения исторической информации по реализованным проектам, передачи опыта и знаний.

8.8. По стандартным проектам центральный проектный офис рассматривает утвержденный итоговый отчет по проекту, анализирует итоговые показатели, принимает решение о закрытии проекта.

8.9. По приоритетным проектам проектный офис передает итоговый отчет и план постпроектного мониторинга на рассмотрение проектному комитету.

8.10. Проектный комитет рассматривает утвержденный итоговый отчет по проекту, анализирует итоговые показатели, принимает решение о закрытии проекта и утверждает план постпроектного мониторинга общественно значимого эффекта от реализации проекта (по приоритетным проектам).

8.11. В схематичном виде последовательность действий стадии закрытия отражена в таблице 7.

9. Постпроектная стадия

9.1. В течение указанного в плане постпроектного мониторинга периода ответственный за мониторинг выполняет мероприятия, запланированные в плане постпроектного мониторинга.

9.2. По итогам завершения стадии постпроектного мониторинга ответственный за мониторинг готовит и направляет в центральный проектный офис отчет по постпроектному мониторингу общественно значимого эффекта от реализации проекта.

9.3. Центральный проектный офис Республики Саха (Якутия) рассматривает результаты постпроектного мониторинга, изложенные в отчете, и передает на рассмотрение проектному комитету.

9.4. В схематичном виде последовательность действий постпроектной стадии отражена в таблице 8.

10. Процессы управления портфелем проектов

10.1. Процессы управления портфелем проектов осуществляются в виде последовательного выполнения стадий портфеля проектов: обеспечение, формирование, а также мониторинг и контроль.

10.2. Обеспечение – это стадия управления портфелем проектов, задачей которой является определение уникальных для каждого портфеля

проектов требований к результатам портфеля проектов, включая целевые показатели, а также процедур управления портфелем проектов и процедур оценки портфеля проектов.

Под целевыми показателями портфеля проектов понимаются заданные характеристики, отражающие ожидаемый уровень выполнения задач реализации стратегии социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) в результате управления портфелем проектов.

10.3. Формирование – стадия управления портфелем проектов, задачей которой является утверждение оптимального с точки зрения определенных на стадии обеспечения требований и ограничений состава проектов в портфеле проектов.

10.4. Мониторинг и контроль – стадия управления портфелем проектов, задачей которой является регулярный мониторинг и контроль достижения целевых показателей портфеля проектов.

10.5. В схематичном виде процессы управления портфелем проектов представлены в таблице 9.

Таблица 1

**Организационная структура
системы управления проектной деятельностью**

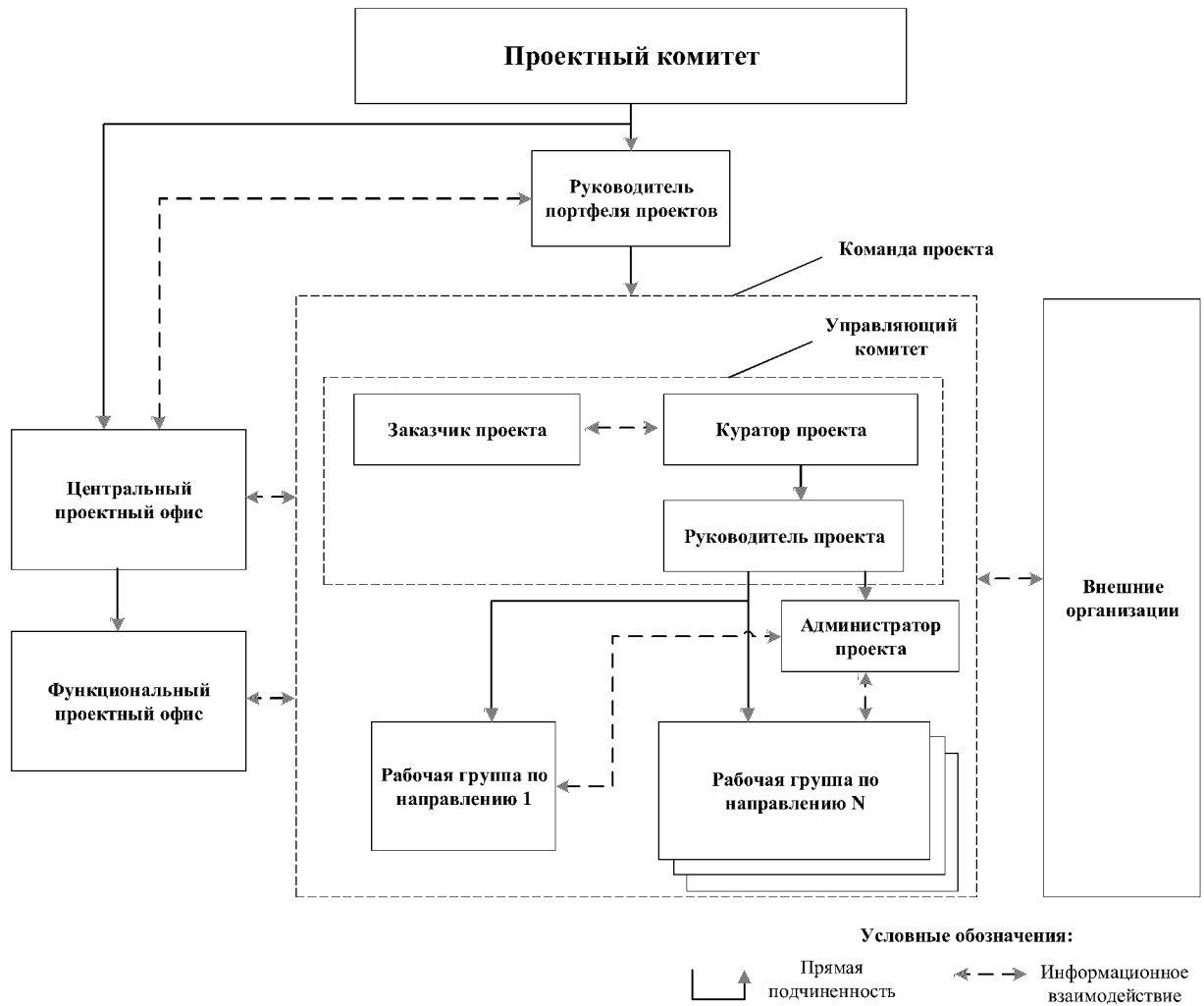


Таблица 2

Последовательность стадий жизненного цикла проекта



Признаки классификации проектов

Классификационный признак	Значение классификационного признака	Количество баллов
Уровень контроля проекта	Федеральный уровень	2
	Региональный уровень	1
	Исполнительный орган государственной власти Республики Саха (Якутия)	0
Стоимость проекта	1000 млн. руб. и более	3
	500 млн. руб.– до 1 000 млн. руб.	2
	100 млн. руб.– до 500 млн. руб.	1
	До 100 млн.руб.	0
Организационная сложность проекта	Участие более 3 исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия)	2
	Участие 2-3 ИОГВ	1
	Участие одного ИОГВ	0
Влияние/зависимость с другими проектами	Влияние/зависимость на более чем 3 других проектов	2
	Влияние/зависимость с 2-3 другими проектами	1
	Нет прямого влияния/зависимости	0

Последовательность действий стадии инициации

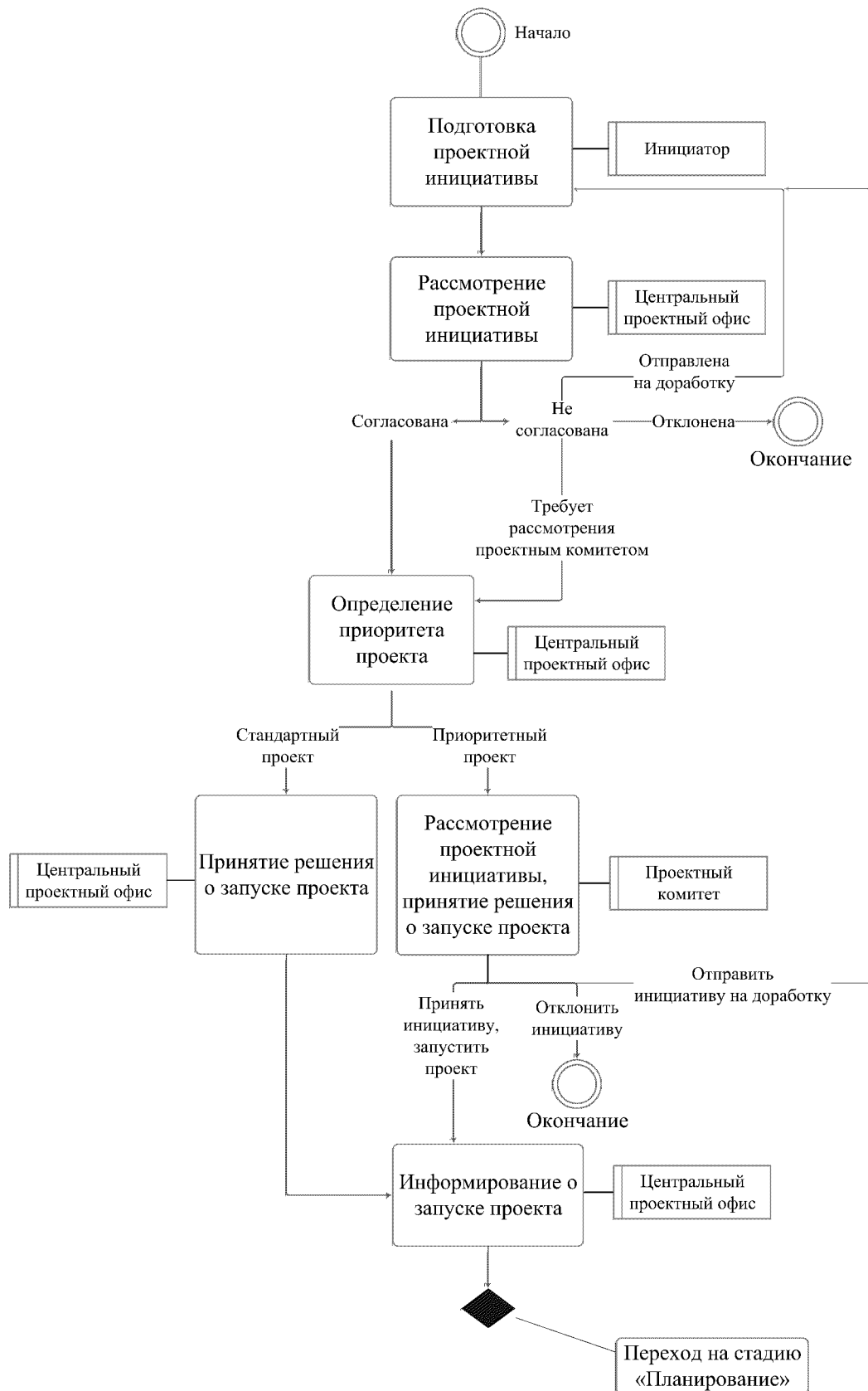


Таблица 5

Последовательность действий стадии планирования



Таблица 6

Последовательность действий стадии реализации

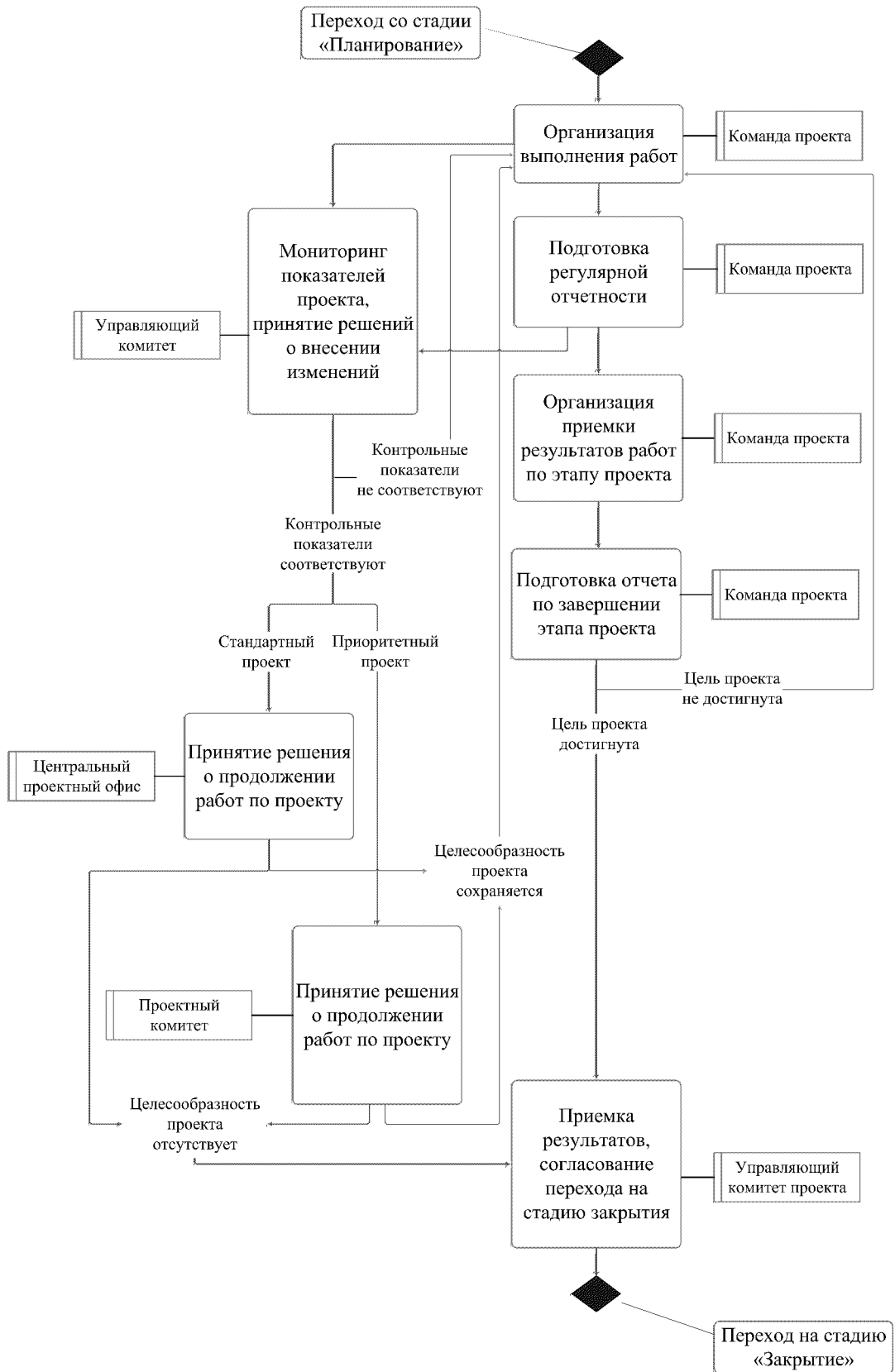
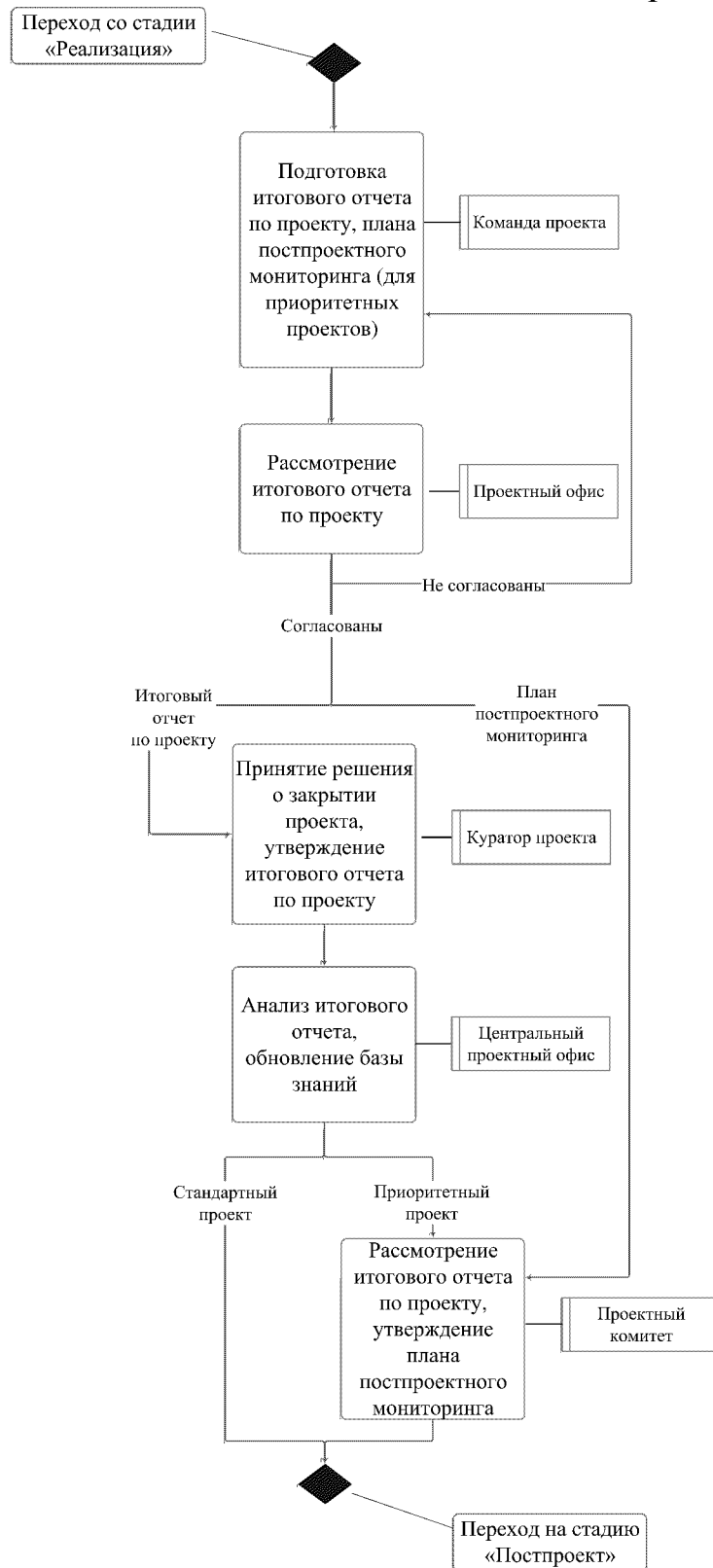


Таблица 7

Последовательность действий стадии закрытия



Последовательность действий постпроектной стадии

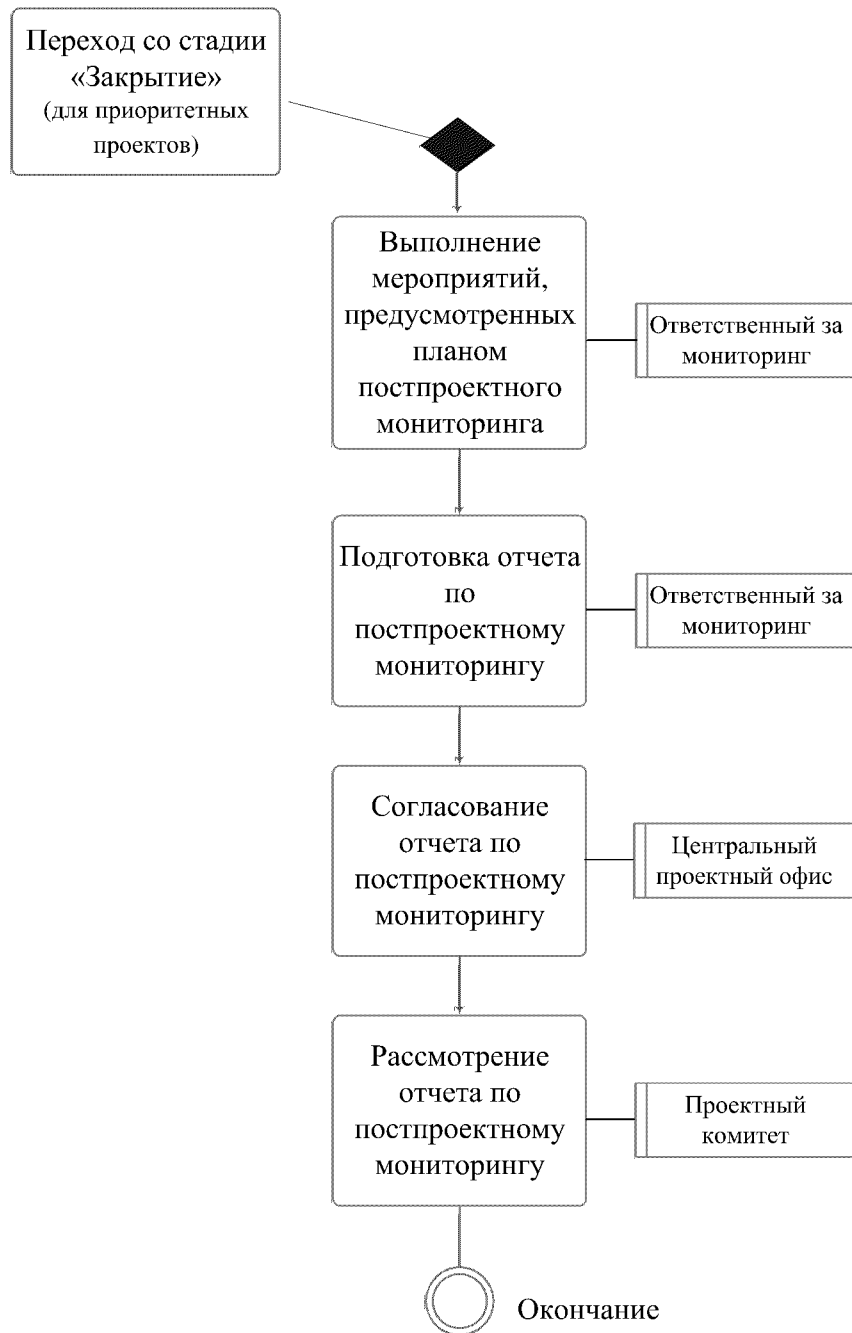


Таблица 9

