



ПРОЕКТ «ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНИЗАЦИЙ БЮДЖЕТНОЙ СФЕРЫ РЕСПУБЛИКИ САХА (ЯКУТИЯ)»



Аналитический доклад Этап 5.

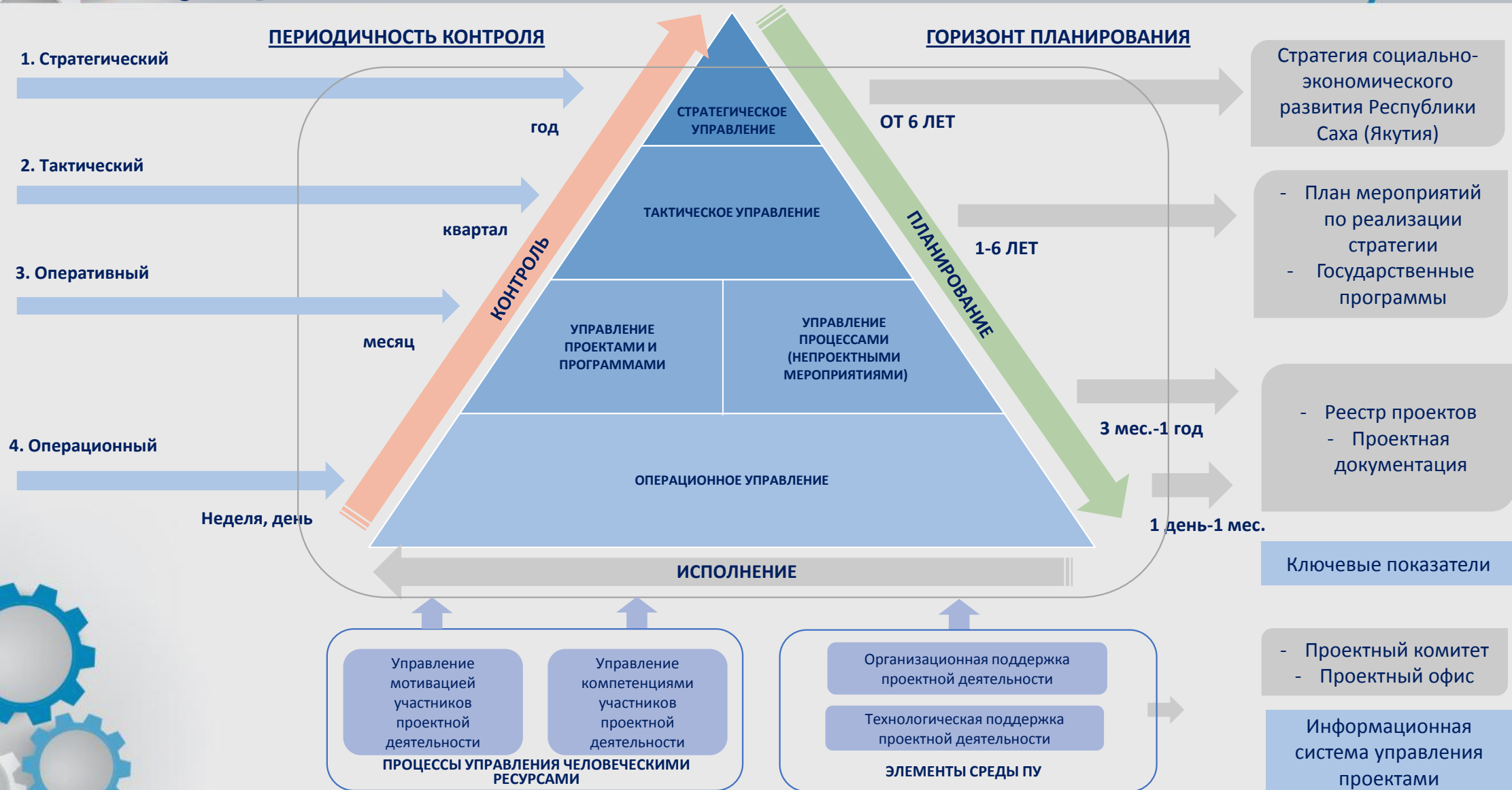
Апробация методики и документов по управлению проектами.
Разработка методологического обеспечения проектной
деятельности и необходимой нормативно-правовой базы



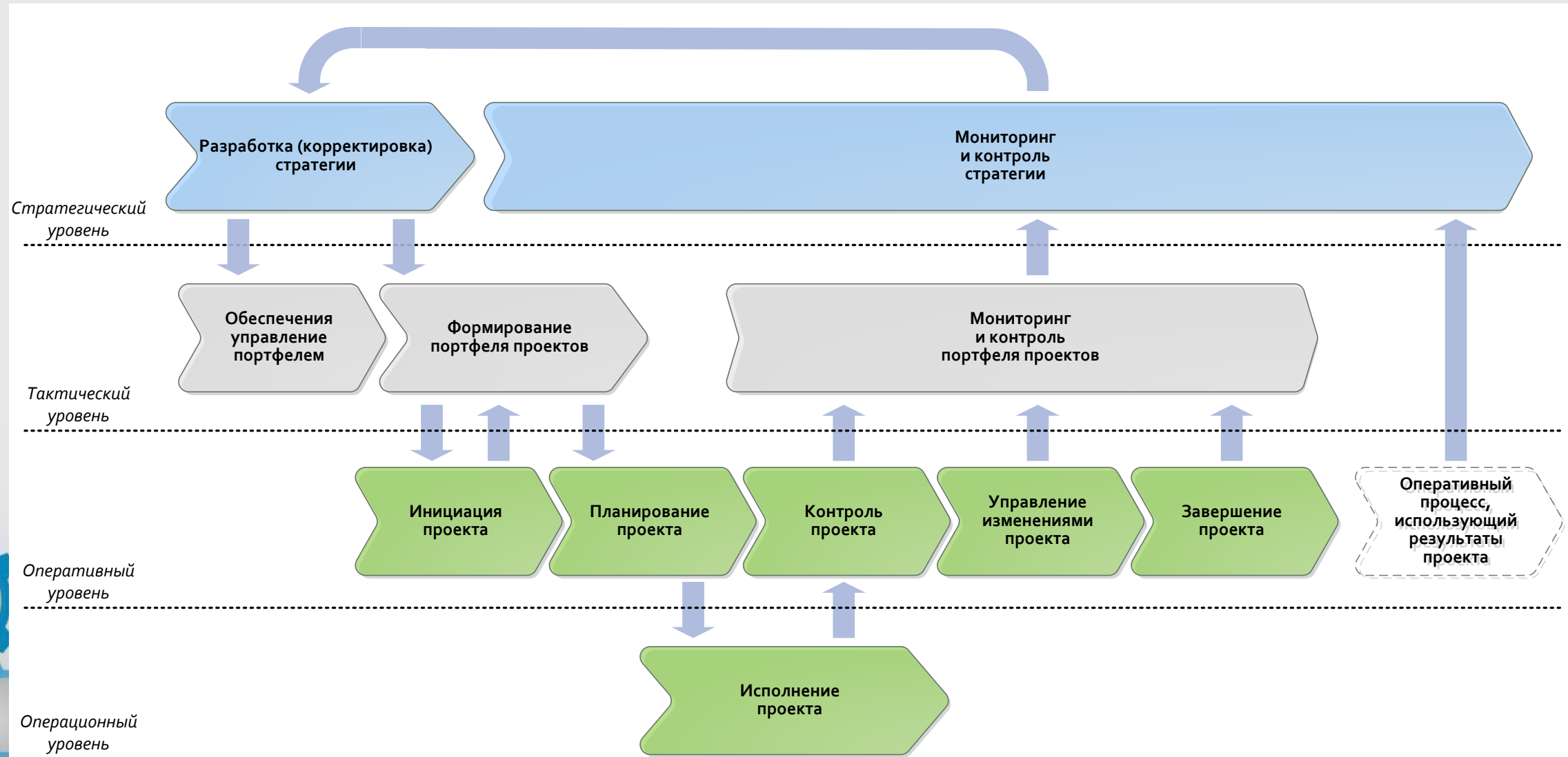
План доклада



Общая схема модели проектного управления



Интеграция процессов стратегического управления с процессами проектного управления





Проектные документы

№	Документ	Содержание документа
1	Предложение по инициации проекта	<ul style="list-style-type: none">–Формальное основание для открытия проекта–Цель и КПЭ проекта–Результаты проекта–Сроки проекта–Ориентировочная стоимость–Классификационные признаки проекта–Предлагаемый состав группы УП
2	Паспорт проект	<ul style="list-style-type: none">–Основания для открытия проекта–Цели и КПЭ проекта–Измеряемые результаты проекта–Ключевые контрольные точки (вехи) проекта–Связанные проекты–Бюджет проекта–Допущения проекта–Ключевые риски проекта–Команда проекта
3	План проекта	<ul style="list-style-type: none">–Общая информация–Календарный план–Бюджет проекта–Риски проекта–Заинтересованные стороны

№	Документ	Содержание документа
4	Оперативный календарный план график	<ul style="list-style-type: none">–Календарный план с отметками о прогрессе выполнения, отклонениями и трудозатратами команды проекта
6	Отчёт исполнителя о прогрессе выполненных работ	<ul style="list-style-type: none">–Перечень текущих работ и прогресс их исполнения, информация о трудозатратах исполнителя
5	Отчёт о статусе проекта	<ul style="list-style-type: none">–Достигнутые результаты проекта–Ключевые контрольные точки–Бюджет проекта–Возникшие проблемы и наступившие риски проекта
7	Запрос на изменение	<ul style="list-style-type: none">–Запрос на изменение паспорта проекта
8	Итоговый отчёт по проекту	<ul style="list-style-type: none">–Основания для открытия проекта–Измеряемые результаты проекта (план/факт/отклонения)–Цели и КПЭ (план/факт/отклонения)–Ключевые контрольные точки проекта (план/факт/отклонения)–Связанные проекты–Бюджет проекта (план/факт/отклонения)–Допущения проекта–Оценка реализации проекта

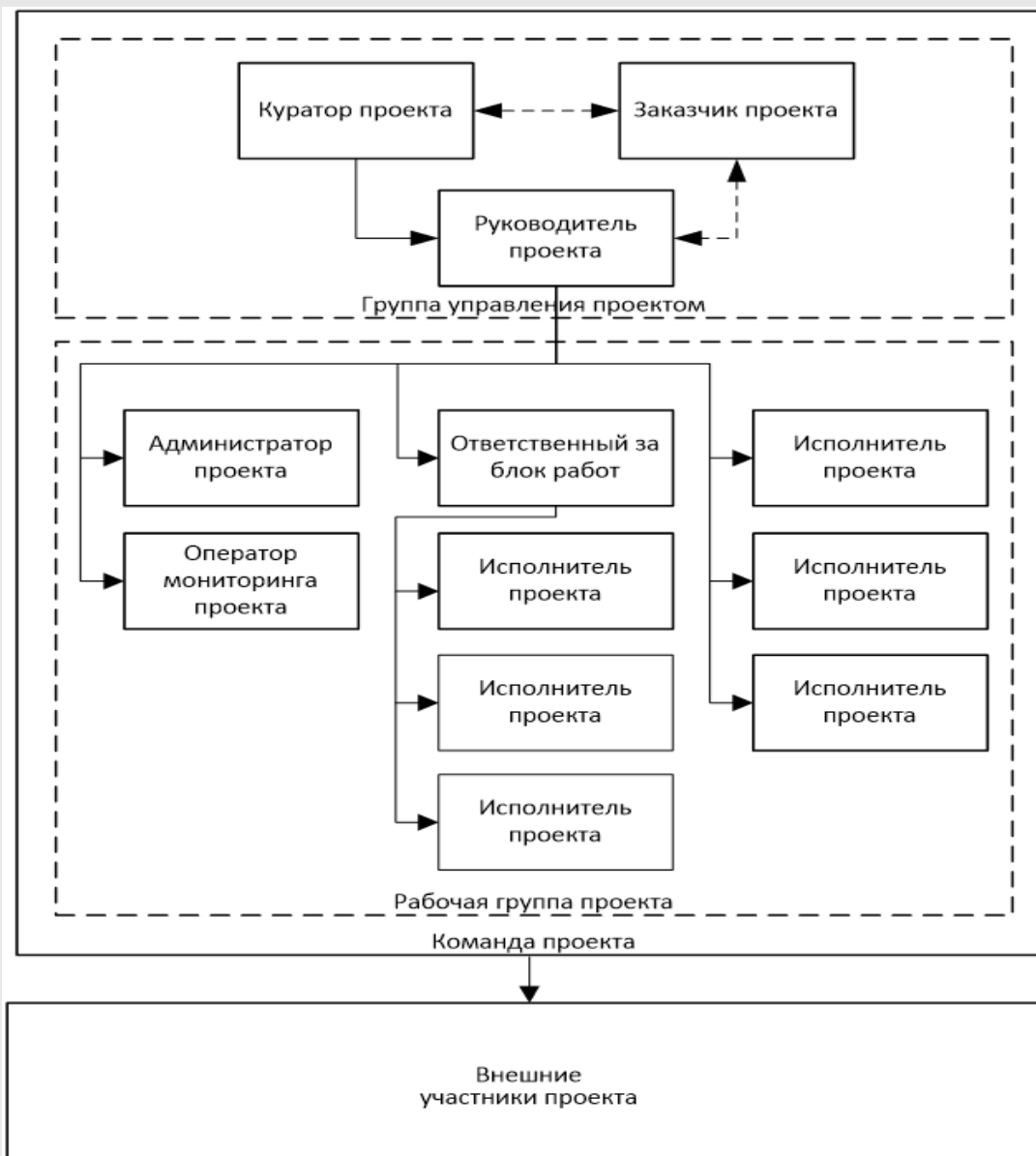


Организационные структуры управления проектами и их взаимодействие



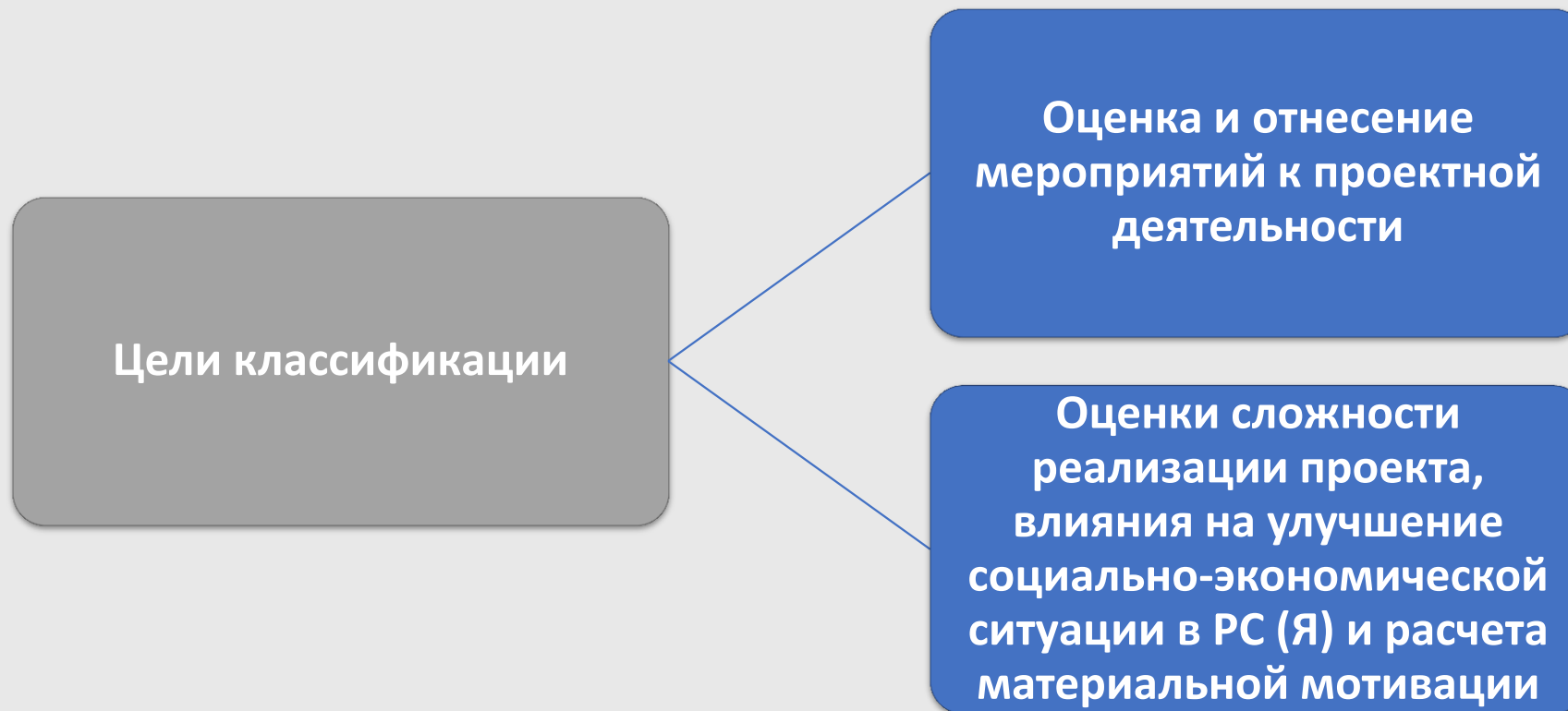


Команда проекта





Классификация проектов





Классификация проектов. Особенности проектов

- Особенности реализации проекта, оказывающими влияние на принятия решения об открытии проекта, являются:
 - результаты проекта уникальные или инновационные, при этом их достижение невозможно в ходе текущей деятельности органа власти
 - выполнение работ по проекту имеет сложность, требующую тщательного планирования и контроля реализации, либо необходимость межведомственного взаимодействия
 - высокие риски выполнения работ проекта
 - ограниченность временных, материальных и других ресурсов, обеспечивающих реализацию проекта
 - реализация мероприятий в виде проекта принесет дополнительные эффекты, наличие которых может быть расценено как положительное (экономия ресурсов, повышение результативности работ и другое)
 - получаемые результаты проекта не могут быть отнесены к результатам уже реализуемых проектов



Классификация проектов.

Признаки проекта

Классификационный признак	Значение классификационного признака	Количество баллов
Уровень контроля проекта	Проект входит в государственную программу Республики Саха (Якутия) или государственную программу Российской Федерации	1
	Проект не входит в государственную программу Республики Саха (Якутия) или государственную программу Российской Федерации	0
Стоимость проекта	50 млн. руб. и более	1
	До 50 млн.руб.	0
Организационная сложность проекта	В реализации проекта задействованы более двух органов в системе исполнительной власти Республики Саха (Якутия)	1
	В реализации проекта задействован один органов в системе исполнительной власти Республики Саха (Якутия)	0
Взаимосвязь с другими проектами	Проект взаимосвязан с двумя и более другими проектами	1
	Проект взаимосвязан с одним/ не связан с другим проектом	0
Наличие подобных проектов	Информация об опыте реализации аналогичных проектов отсутствует	1
	Информация об опыте реализации аналогичных проектов наличествует	0
Степень интереса к проекту со стороны федеральных органов государственной власти	Внимание к проекту со стороны федеральных органов государственной власти явно выражено, освещение проекта в средствах массовой информации высоковероятно	1
	Внимание к проекту со стороны федеральных органов государственной власти явно не выражено/отсутствует, освещение проекта в средствах массовой информации маловероятно	0
Сроки реализации проекта	Более 1 года	1
	Менее 1 года	0

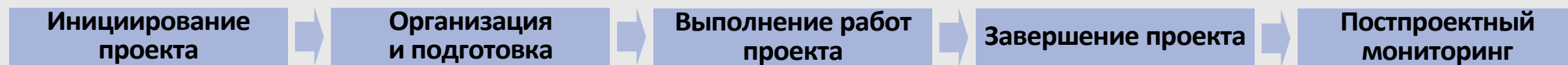
Проект открывается, проект удовлетворяет одновременно следующим условиям:

- Присутствуют все указанные ранее особенности реализации проекта
- Сумма баллов по классификационным признакам соответствует или превышает значение 4



Жизненный цикл проекта

- **Проект** - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений
- **Жизненный цикл проекта** - набор последовательных и иногда перекрывающихся этапов проекта, названия и количество которых определяются потребностями в управлении и контроле органа исполнительной власти, характером самого проекта и его прикладной областью



Инициирование проекта	Начинается от момента подачи в центральный проектный комитет Предложения по инициации проекта до утверждения Паспорта проекта
Организация и подготовка	Начинается выпуском приказа о начале проекта и формировании команды проекта и заканчивается утверждением Плана проекта
Выполнение работ проекта	Начинается от момента утверждения Плана проекта до точки достижения результата проекта
Завершение проекта	Начинается от прохождения точки достижения результата проекта до выпуска приказа о закрытии проекта
Постпроектный мониторинг	Начинается с момента закрытия проекта и прекращается при достижении целей, указанных в паспорте проекта, либо при очевидной невозможности достичь их



Контрольные точки

- **Контрольная точка (веха)** – значимое событие проекта или процесса, отражающее получение измеримых результатов и имеющее только срок окончания

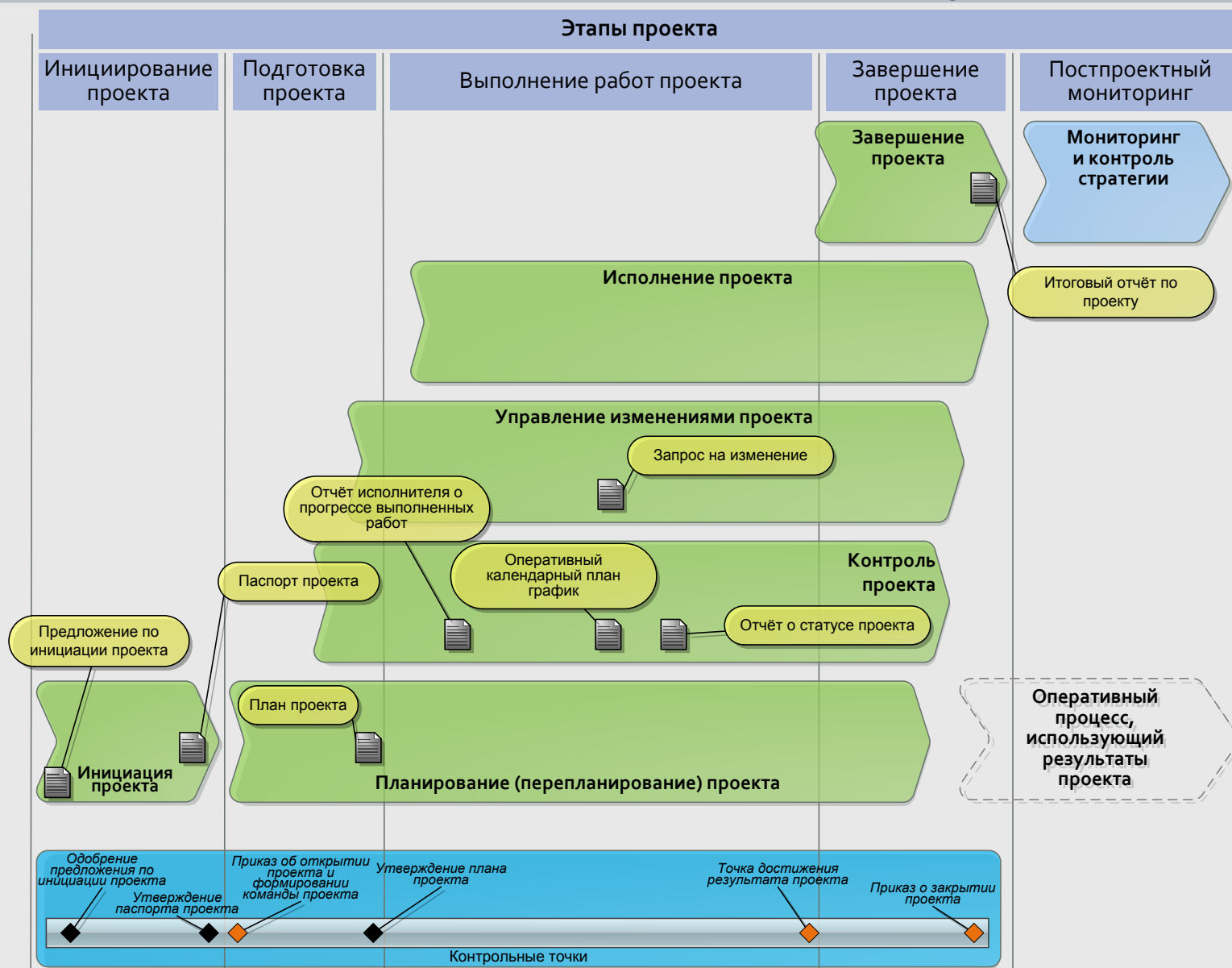
Обязательные ключевые контрольные точки

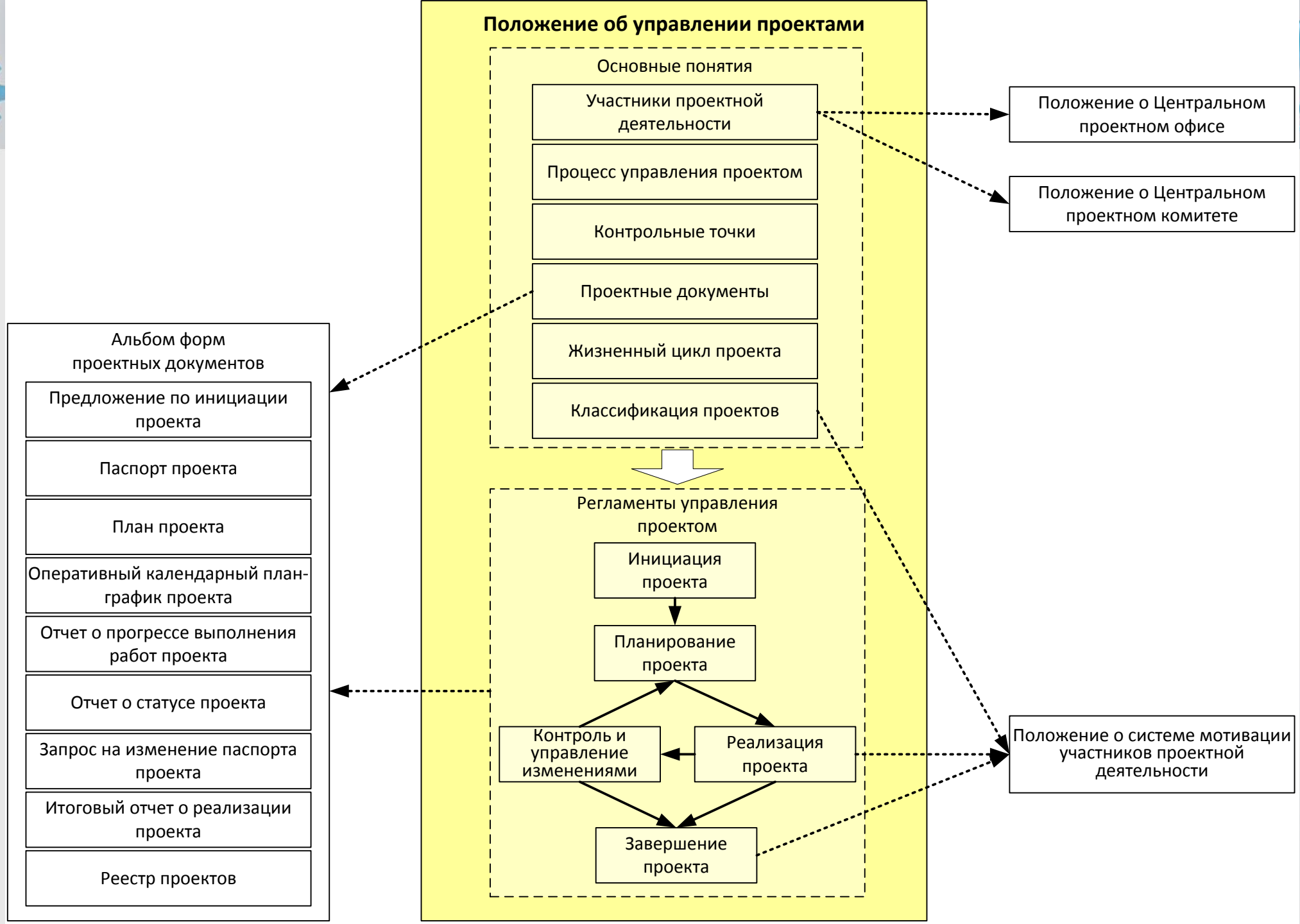
Наименование ключевых контрольных точек	Дата достижения	Проверяющие достижение ключевых контрольных точек	Информируемые об изменениях
Приказ об открытии проекта и формировании команды проекта	ДД.ММ.ГГГГ	Куратор проекта	Руководители участников команды проекта, команда проекта
Точка достижения результата пройдена	ДД.ММ.ГГГГ	Заказчик проекта	Куратор проекта, Заинтересованные стороны
Приказ о закрытии проекта подписан	ДД.ММ.ГГГГ	Куратор проекта	Руководители участников команды проекта, команда проекта





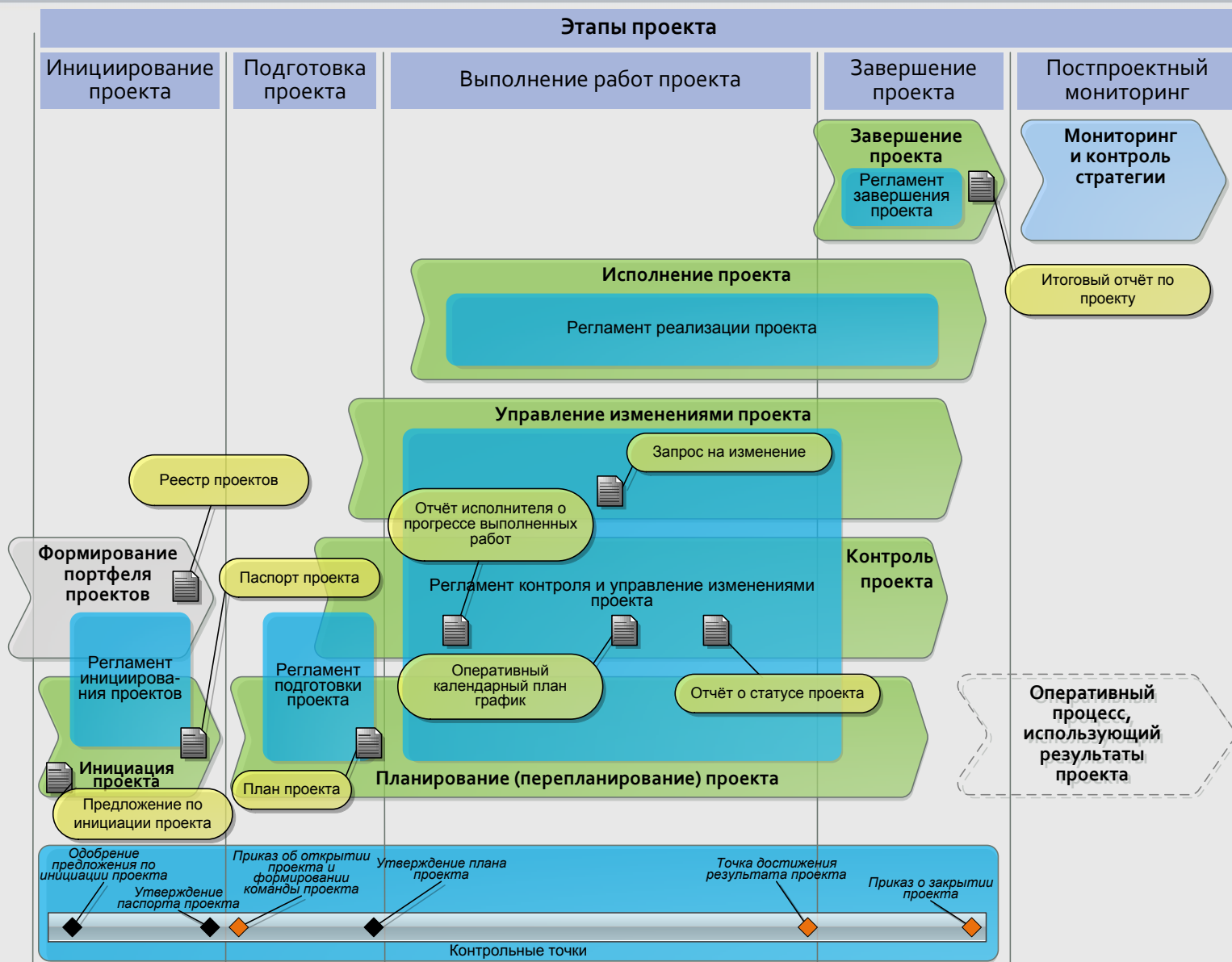
Взаимосвязь ЖЦ проекта, процессов управления и проектных документов







Положение об управлении проектами





Управление компетенциями участников проектной деятельности

Разработана программа дополнительного образования в сфере проектного управления

ООО «ЛМ Софт»
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ПРОЕКТ ПРОГРАММЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ПРОГРАММА
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
в сфере проектного управления у руководящего состава органа исполнительной власти и участников проекта

2016 г.

Трехступенчатая оценка навыков

Уровень служащего	Методика оценки
1. Не проходивший обучение проектному управлению	Производится аттестационная оценка знаний региональных НПА и федеральных стандартов на понимание их ключевого содержания. Знакомство с документами служащие осуществляют самостоятельно. Перечень региональных НПА и федеральных стандартов, с которыми должен быть знаком каждый служащий приведены в п. 1.1. Программы дополнительного образования
2. Прошедший обучение проектному управлению	Методика оценки приведена в разделах 5.3 и 5.4. Программы дополнительного образования
3. Прошедший обучение и обладающий успешным опытом проектного управления	Углубленное обучение с возможностью сдать соответствующий уровню обучения сертификационный экзамен.

Для сертификации рекомендуется использовать COBHET – IPMA , возможно применение отечественной сертификации ПМ СТАНДАРТ (PM STANDARD)



Система материальной мотивации

$РП = БРП \times Кс \times Кэ \times Ку \times Т \times Кру \times Кквр$,

где:

РП - размер премиальной выплаты участнику проекта,
руб.;

БРП - базовый размер премиальной выплаты участникам
проектов, руб.;

Кс – коэффициент сложности проекта;

Кэ – коэффициент эффективности проекта;

Ку – коэффициент успешности реализации проекта;

Т – трудозатраты проектного специалиста в проекте,
дней;

Кру – коэффициент ролевого участия;

Кквр – коэффициент качества выполнения работ в
проекте.

Должны быть определены:

- Предельные трудозатраты участников проектов в реализации одного и нескольких проектов в год
- Базовый размер премиальной выплаты

Уровень сложности	Коэффициент сложности проекта (Кс)
глобальный	1,5
высокий	1,5
выше среднего	1,25
средний	1
начальный	0,9

Коэффициент эффективности проекта (Кэ)

Тип проекта	Показатель (критерий)
Экономический	Прогнозируемый объем (или его увеличение) выручки, млн. руб.
Социальный	Охват населения социальными благами за 1 год, тыс. чел. Участие населения в мероприятиях проекта, тыс. чел.
Организационный	Создание и оптимизация организационных структур, тыс. чел. Оптимизация деятельности организационных структур, направленная на профилактику негативного воздействия на окружающую среду, чел.
Технический	Бюджет проекта, млн. руб.

Статус реализации проекта, согласно итоговому отчету	Коэффициент успешности реализации проекта (Ку)
Проект реализован успешно без отклонений	1
Проект реализован успешно с незначительными отклонениями (до 5% по срокам и бюджету)	0,9
Проект реализован успешно со значительными отклонениями и результат принят (больше 5% по срокам и бюджету)	0,8
Проект не реализован	От 0 до 0,5

Роль в проекте	Коэффициент ролевого участия, (Кру)
Куратор проекта	1
Руководитель проекта	0,9
Администратор проекта	0,6
Член рабочей группы	0,5
Оператор мониторинга проекта	0,1

Уровень качества выполнения работ	Коэффициент качества выполнения работ (Кквр)
Работа выполнена качественно	1
Имеются незначительные замечания к качеству	0,9
Имеются значительные замечания к качеству	0,8



Нематериальная мотивация

- Награждения и признания:
 - объявление благодарности, награждение почетной грамотой;
 - присвоение очередного классного чина ранее установленного срока;
 - присвоение классного чина на одну ступень выше классного чина, соответствующего замещаемой должности;
 - поощрение наградами и почетными званиями субъекта РФ и представление к наградам Правительства РФ;
 - создание «доски почета» на интранет-портале;
 - проведение ежегодного закрытого мероприятия для участников проектов, показавших наибольшую эффективность в проектной деятельности;
 - активное продвижение удачных проектов в СМИ.
- Возможности развития и обучения:
 - проведение конкурсов;
 - предоставление бесплатного обучения и оплата сертификационных экзаменов на соответствие уровня компетенции специалиста национальным и международным стандартам
 - включение проектных специалистов в приоритетном порядке в кадровый резерв государственных гражданских служащих.





Техническое задание на ИСУП





Система управления проектами Республики Саха (Якутия)





Апробация документов по проектному управлению

- 01-02 декабря 2016 года были проведены рабочие сессии по разъяснению системы проектных документов и методики заполнения Паспорта проекта.
- Пример заполненного Паспорта проекта «Развитие многоязычного портала «Yakutia Today»» приведен в Приложении 7 к настоящему докладу.





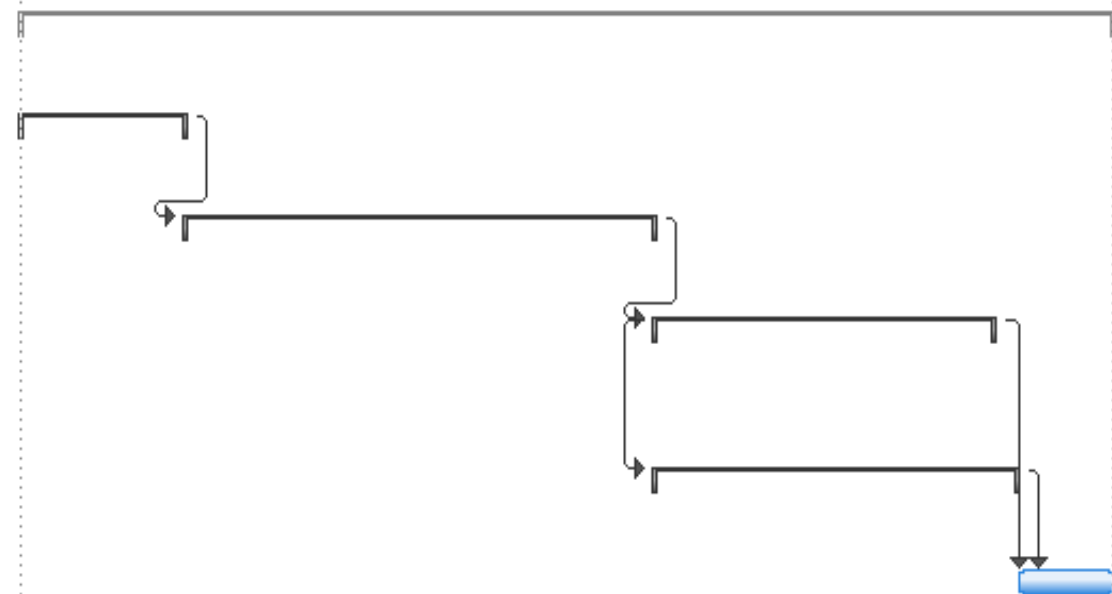
Рекомендации по выбору пилотных проектов

	Параметр	Значение/описание
1.	Значимость	Пилотные проекты направлены на достижение значимых целей для руководства Республики Саха (Якутия)
	Понятность	Проекты должны иметь понятные сроки (этапы) и финансирование.
	Готовность	Проекты должны иметь высокую степень готовности к открытию в начале 1 квартала 2017 года.
	Управляемость	Потенциальные руководители и участники пилотных проектов воспринимают внедрение системы управления проектами в регионе позитивно.
	Отсутствие многолетних неразрешимых ранее проблем	Пилотные проекты не должны инициироваться для решения многолетних неразрешимых ранее проблем. Такие проблемы могут иметь скрытые причины, которые не будут выявлены в ходе инициации и не находятся в полномочиях будущей команды проекта. Высокая вероятность неуспеха таких проектов может дискредитировать идею проектного управления.
	Сложность	Организационная сложность большинства пилотных проектов не должна быть высокой, т.е. в реализации проекта должно участвовать не более двух – трех органов власти Республики Саха (Якутия). Для отработки сложного межведомственного взаимодействия рекомендуется инициировать не более двух пилотных проектов.
1.	Количество проектов	Общее количество пилотных проектов не должно превышать 7-10



Дорожная карта внедрения проектного управления

С	Название задачи	Начало	Оконча	2016												2017																							
				21 Ноя	02 Янв	13 Фев	27 Мар	08 Май	19 Июн	31 Июл	11 Сен	23 Окт	04 Дек	15	03	21	08	26	13	03	21	08	26	14	01	19	07	25	12	30	17	05	23	10	28	1			
0	Дорожная карта внедрения проектного управления	09.01.17	15.12.17																																				
1	Формирование среды для внедрения проектного управления	09.01.17	28.02.17																																				
2	Внедрение инструментов проектного управления и запуск пилотных проектов	01.03.17	25.07.17																																				
3	Тиражирование СУП в исполнительных органах государственной власти (ИОГВ) и органах местного самоуправления (ОМС) РС (Я)	26.07.17	08.11.17																																				
4	Развитие СУП: системы управления программами и портфелями проектов	26.07.17	15.11.17																																				
5	Анализ результатов внедрения СУП и подготовка новой дорожной карты по совершенствованию проектного управления	16.11.17	15.12.17																																				





**Спасибо за
внимание**



125167 Москва
Ленинградский пр-т, 39, стр. 80
Телефон/Факс: +7(499)503-00-85