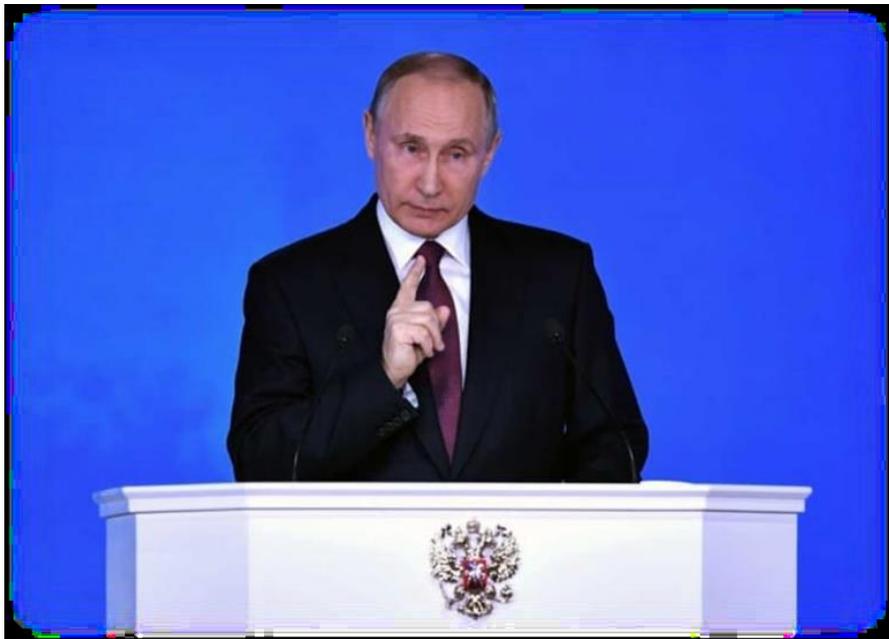




РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТНЫЙ
ОФИС РЕСПУБЛИКИ МОРДОВИЯ

Свод знаний по проектному управлению

декабрь , 2020 год



«Нужно перестроить всю систему государственной службы, там, где это целесообразно, – внедрить проектные методы работы!»

Послание В.В. Путина Федеральному Собранию РФ
1 марта 2018 года



«Достижение общенациональных целей развития требует формирования современной, гибкой и эффективной системы управления. Её основным принципом станет ориентация на конечный результат для людей. Мы планируем выстроить эффективную коммуникацию в рамках этой системы и получать обратную связь от людей и, соответственно, своевременно реагировать на их предложения и проблемы».

7 мая 2018 года был принят Указ Президента № 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года", в котором определены ключевые цели, задачи развития нашей страны до 2024 года.

Основными целями развития страны до 2024 года были определены 9 национальных целей:

- а) обеспечение устойчивого естественного роста численности населения Российской Федерации;
- б) повышение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет (к 2030 году - до 80 лет);
- в) обеспечение устойчивого роста реальных доходов граждан, а также роста уровня пенсионного обеспечения выше уровня инфляции;
- г) снижение в два раза уровня бедности в Российской Федерации;
- д) улучшение жилищных условий не менее 5 млн. семей ежегодно;
- е) ускорение технологического развития Российской Федерации, увеличение количества организаций, осуществляющих технологические инновации, до 50 процентов от их общего числа;
- ж) обеспечение ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере;
- з) вхождение Российской Федерации в число пяти крупнейших экономик мира, обеспечение темпов экономического роста выше мировых при сохранении макроэкономической стабильности, в том числе инфляции на уровне, не превышающем 4 процентов;
- и) создание в базовых отраслях экономики, прежде всего в обрабатывающей промышленности и агропромышленном комплексе, высокопроизводительного экспортно ориентированного сектора, развивающегося на основе современных технологий и обеспеченного высококвалифицированными кадрами.

В соответствии с данными национальными целями были определены 12 нацпроектов.

12 национальных проектов и 67 федеральных проектов



 Здравоохранение	8 федеральных проектов	1 725,9 млрд. руб.
 Образование	10 федеральных проектов	784,5 млрд. руб.
 Демография	5 федеральных проектов	3 105,2 млрд. руб.
 Культура	3 федеральных проекта	113,5 млрд. руб.
 Безопасные и качественные автомобильные дороги	4 федеральных проекта	4 779,7 млрд. руб.
 Жилье и городская среда	4 федеральных проекта	1 066,2 млрд. руб.
 Экология	11 федеральных проектов	4 041 млрд. руб.
 Наука	3 федеральных проекта	635,9 млрд. руб.
 Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы	5 федеральных проектов	481,5 млрд. руб.
 Цифровая экономика	6 федеральных проектов	1 837,7 млрд. руб.
 Производительность труда и поддержка занятости	3 федеральных проекта	52,1 млрд. руб.
Международная кооперация и экспорт	5 федеральных проектов	956,8 млрд. руб.

Республика Мордовия участвует в реализации 55 региональных проектов



Здравоохранение

7 региональных проектов



Образование

10 региональных проектов



Демография

5 региональных проектов



Культура

3 региональных проекта



Безопасные и качественные автомобильные дороги

3 региональных проекта



Жилье и городская среда

3 региональных проекта



Экология

5 региональных проектов



Наука

2 региональных проекта



Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы

5 региональных проектов



Цифровая экономика

5 региональных проектов



Производительность труда и поддержка занятости

3 региональных проекта

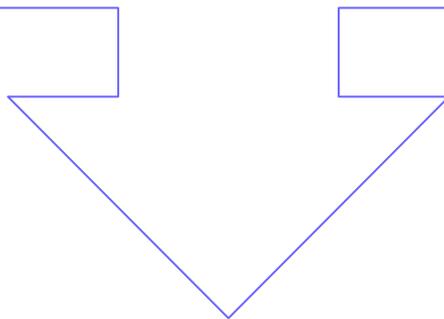


Международная кооперация и экспорт

4 региональных проекта

Предпосылки внедрения проектного управления в органах государственной власти

1. Отсутствие четких приоритетов и целеполагания;
2. Недостижение ключевых показателей эффективности;
3. Неэффективное использование ресурсов;
4. Недостаток мотивации;
5. Нестабильность политического окружения
6. Низкий уровень выполнения ключевых показателей и поставленных целей;
7. Необходимость улучшения системы коммуникаций;
8. Необходимость повышения качества оказываемых населению услуг.



Цели проектного управления в органах власти включают 5 составляющих:

Прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органе исполнительной власти

Повышение эффективности использования ресурсов

Соблюдение и сокращение сроков достижения результатов

Обеспечение достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти

Повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органом исполнительной власти, за счет использования единых подходов проектного управления



Организация проектной деятельности в органах исполнительной власти

ЦЕЛИ

- Обеспечение условий для достижения целей и результатов национальных проектов
- Обеспечение социально-экономических эффектов в рамках единого и прозрачного процесса управления
- Контроль обеспечения соблюдения качества результатов, сроков и бюджета проектов

Данные цели осуществимы при условии правильно организованной и слаженной работы пяти основных составляющих системы управления проектной деятельностью (СУПД)



Проекты и стратегические документы приведены в соответствие с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»

Проведены оптимизация и приоритизация распределения ресурсов для реализации проектов

Подготовка / допланирование проектов осуществляется ежегодно и синхронизировано с бюджетным процессом и циклом управления государственными программами

На регулярной основе формируется сводная отчётность по проектам с оценкой достижения целей. Сводная отчётность формируется на основе мониторинга реализации проектов

Управление проектом должно основываться на 7 составляющих:

Обеспечена взаимосвязь целей, показателей и результатов национальных, федеральных и региональных проектов

Произведено обоснование эффективности, достаточности и необходимости результатов проектов, а также их вклада в достижение целей и показателей, выполнение задач проектов

Реализуются в первую очередь мероприятия проектов, позволяющие оптимизировать или минимизировать стоимость последующих мероприятий

Проведена оценка востребованности, а также стоимости и источников финансового обеспечения содержания объектов имущества, создаваемых (приобретаемых) в рамках реализации национальных и федеральных проектов

На регулярной основе осуществляется мониторинг реализации проектов, отчёты о реализации проектов рассматриваются на заседаниях коллегиальных органов, на основании данных мониторинга принимаются управленческие решения

Обеспечен «безбумажный документооборот» между участниками проекта

Организованы регулярные коммуникации (встречи) по проектам, в том числе между федеральным органом исполнительной власти и субъектами Российской Федерации, обеспечено информационное взаимодействие с использованием информационных ресурсов, контактная информация доведена до участников проекта

Функциональная структура проектной деятельности и нормативное обеспечение

Определён заместитель руководителя ФОИВ / высшего ИОГВ субъекта Российской Федерации, ответственный за организацию проектной деятельности

Сформирован координационный орган (ВКО для ФОИВ / высший координационный орган для субъекта Российской Федерации)

Заседания координационного органа проводятся на регулярной основе

Сформирован ВПО (РПО для субъекта Российской Федерации) с полной занятостью сотрудников для решения задач по организации проектной деятельности в ФОИВ / субъекте Российской Федерации

Утверждены Положение об организации проектной деятельности в ФОИВ / субъекте Российской Федерации и Методические рекомендации по реализации проектов

Сформирован общественно-экспертный совет. Общественно-экспертный совет участвует в принятии решений

Заместитель руководителя ФОИВ / высшего ИОГВ субъекта Российской Федерации, ответственный за организацию ПД, своевременно ознакомлен с проблемами, связанными с организацией проектной деятельности и реализацией проектов, и обеспечивает их решение

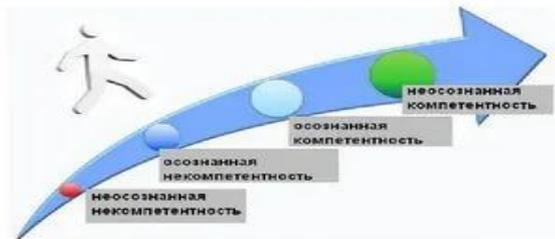
Развитие компетенций должно основываться на 3-х составляющих:

Утверждён план по обучению и, при необходимости, сертификации сотрудников в сфере проектного управления, план по обучению сформирован исходя из потребностей проектов в квалифицированном персонале

Обеспечено обязательное присутствие на обучении участников проектной деятельности и, при необходимости, прохождение ими сертификации

При назначении сотрудников на проектные роли используется кадровый резерв

Модель обучения: «лестница компетенций»



Основные принципы при внедрении проектного управления:

Целостность

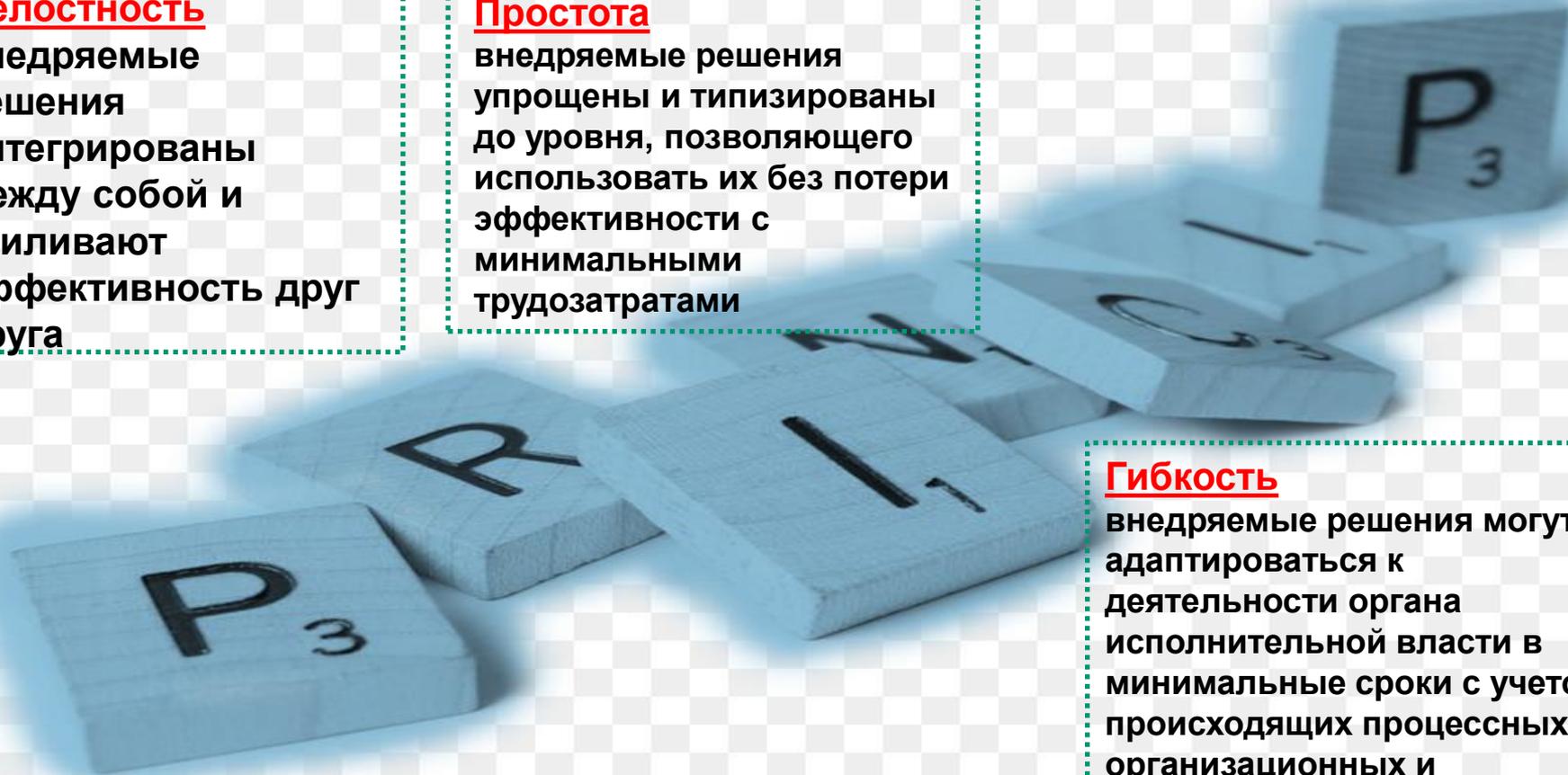
внедряемые решения интегрированы между собой и усиливают эффективность друг друга

Простота

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

Гибкость

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



Модель использования проектного управления



Методы управления проектами

Методы управления проектами – это методология деятельности, направленной на организацию персонала для получения положительного результата проекта посредством применения наиболее эффективного способа его реализации.

Agile -это название методики управления проектами, в которой проект разделен на несколько мелких частей, которые будут завершены к определенному сроку, вместо длительного выполнения всего проекта. Основным достоинством являются гибкость и адаптивность. Инициация и верхнеуровневое планирование проводятся для всего проекта, а последующие этапы: разработка, тестирование и прочие проводятся для каждого мини-проекта отдельно. Это позволяет передавать результаты этих мини-проектов, так называемые, инкременты, быстрее, а приступая к новому подпроекту (итерации) в него можно внести изменения без больших затрат и влияния на остальные части проекта.

Lean (бережливое производство) - работа разбивается на небольшие пакеты поставки, которые реализуются отдельно и независимо. Существует поток операций с этапами. Этапы Lean и их гибкость позволяют быть уверенными в том, что каждая часть проекта реализуется так, как требуется. В Lean не прописаны четкие границы этапов, он позволяет параллельно выполнять несколько задач на разных этапах, что повышает гибкость и увеличивает скорость исполнения проектов.

Процессно-ориентированное проектное управление RBPM - каждый проект будет направлен на продолжение следованию миссии компании. Перед стартом (инициацией) проекта, план проекта анализируется с целью определения его соответствия утвержденной/установленной миссии. Если же результат анализа отрицателен, то все стратегии и цели корректируются. Каждое действие добавляет ценность к стратегическому видению организации. Данные методы управления проектами также подходят и для административных проектов в компаниях.

Методы управления проектами

Kanban - метод управления разработкой, реализующий принцип «точно в срок» и способствующий равномерному распределению нагрузки между работниками.

Для работы с Kanban необходимо определить этапы потока операций. В Kanban они изображаются как столбцы, а задачи обозначают специальные карточки. Карточка перемещается по этапам, подобно детали на заводе, переходящей от станка к станку, и на каждом этапе процент завершения становится выше. На выходе мы получаем готовый к поставке заказчику элемент продукта. Доска со столбцами и карточками может быть как настоящей, так и электронной – даже здесь Kanban не накладывает никаких ограничений на пользователей. Но у Kanban есть 4 столпа, на которых держится вся система: карточки; ограничение на количество задач на этапе; непрерывный поток; постоянное улучшение («кайзен»).

6 сигм (Six Sigma) – метод управления, в котором конечная цель проекта – удовлетворение заказчика качеством продукта, которого можно добиться при помощи непрерывного процесса улучшения всех аспектов проекта, основанном на тщательном анализе показателей. В концепции 6 сигма уделяется отдельное внимание устранению возникающих проблем. Для этого было предложен процесс из 5 шагов, известных как DMEDI: определение, измерение, исследование, разработка, контроль. Концепция 6 сигм предоставляет чёткую схему для реализации проектов и постоянного улучшения процессов. Определяя цели, затем тщательно анализируя их и пересматривая вы получаете количественные данные для более глубокого понимания проекта и принятия более качественных решений. И хотя сбор, анализ данных и извлечение уроков могут занять определённое время, это позволит улучшить и оптимизировать процессы реализации проекта и сэкономить таким образом ресурсы в будущем.

6 сигм подходит для трудных проектов, в которых много новых и сложных операций. Данный подход позволяет реализовывать элементы проекта, учиться на ошибках и повышать качество в будущем.

Методы управления проектами

PRINCE2 - это подход к управлению проектами, основанный на организации и контроле над всем проектом от начала и до конца. Это означает тщательное планирование проекта перед стартом, четкую организацию всех стадий процесса и тщательное устранение всех недоработок до того, как проект будет завершен. Его можно сравнить с гибридом классического подхода к проектному управлению и концентрации на качестве из 6 сигм. Методология PRINCE2 опирается на следующие семь принципов:

1. у проекта должно быть экономическое обоснование;
2. Проектные группы должны извлекать полезный опыт на каждой стадии;
3. Роли и обязанности должны быть четко определены;
4. Работа планируется по стадиям;
5. Совет проекта осуществляет «управление по исключениям»;
6. Качество — в центре внимания;
7. Подход адаптируется к каждому конкретному проекту.

Организационная структура PRINCE2 включает в себя три важнейшие роли: совет проекта, менеджер проекта и проектная группа. Процесс PRINCE2 разбивается на семь фаз: 1. Начало проекта; 2. Управление проектом; 3. Инициация проекта; 4. Контроль стадий; 5. Управление производством продукта; 6. Контроль границ стадий; 7. Завершение проекта.

Scrum – метод, сочетающий в себе элементы классического процесса и идеи гибкого подхода к управлению проектами. Он разбивает проект на части, которые сразу могут быть использованы Заказчиком для получения ценности, называемые заделами продуктов. Основная структура процессов Scrum вращается вокруг 5 основных встреч: упорядочивания беклога, планирования Спринта, ежедневных летучек, подведения итогов Спринта и ретроспективы Спринта. Scrum был разработан для проектов, в которых необходимы «быстрые победы» в сочетании с толерантностью к изменениям. Кроме того, он подходит для ситуаций, когда не все члены команды имеют достаточный опыт в той сфере, в которой реализуется проект – постоянные коммуникации между членами командами позволяют недостаток опыта или квалификации одних сотрудников за счёт информации и помощи от коллег.

Методы управления проектами

Классический подход – подход, предполагающий разбивку проекта и процесса управления им на последовательные этапы. Именно на такой простой линейной структуре базируется классический подход к управлению проектами. Данный подход прежде всего ориентирован на проекты, в которых есть строгие ограничения по последовательности выполнения задач. Например, строительство дома – нельзя возводить крышу пока нет стен. В классическом подходе выделяют 5 этапов: инициация, планирование, разработка, реализация и мониторинг, а также завершение. Возможно добавлять и дополнительные этапы, если того требует проект.

Использование адаптивных/ регулируемых рамок APF – метод, целью которого является гармонизировать процессы и постоянные изменения в проекте, бизнес-климате и на рынках. Он не предполагает шаблонов и списка подготовленных заранее решений. Изменения в подходе являются нестандартным ответом на изменения в проекте или в окружающей среде. Он выделяет 7 независимых факторов, которые влияют на проект: характеристики среды, в которой будет реализовываться проект; характеристики самого проекта; жизненный цикл бизнес-процесса; жизненный цикл проектного менеджмента; компетенция проектной команды; видение клиентов; качество оборудования или программного обеспечения. Принципы APF: сфокусированность на клиенте; зависимость от клиента, быстрая и частая демонстрация результатов, готовность постоянно задавать вопросы и анализировать, изменения — путь к лучшему решению, не спекулировать на будущем.

Методы управления проектами

Benefit Realization (BR) **Цель: Выгода от реализации проекта** - это подход, нацеленный на устранение пропасти между стратегическим управлением и проектным менеджментом. Он подстраивает проекты и программы компании под ее глобальное видение. BRM обеспечивает эффективный диалог между владельцами, руководством и проектной командой (ПК). Главный вызов здесь: управлять проектами с оглядкой не только на традиционные показатели как время, масштаб и бюджет, но и осознавать, насколько организация продвигается к своим стратегическим целям.

Управление проектом по методу критической цепи (CCPM) - метод планирования и управления проектами, базирующийся на методе критической цепи и принципах теории ограничений, который, в дополнение к традиционной технике оценки и анализа проектов PERT, опирается на расчёты по зависимостям ресурсов, рискам, неопределённостям. В методе широко применяются буферы для снижения проектных рисков в проекте и обеспечения устойчивости построенного плана-графика проекта, визуализации «трендов проникновения в буферы», расчёт проекта от крайнего срока завершения.

Метод критического пути Critical Path Method (Cpm) - метод для каждой операции вычисляются ранние даты: ранний старт, ранний финиш в прямом проходе и поздние даты: поздний старт, поздний финиш в обратном. Довольно часто используется в строительстве и характеризуется наличием четко выраженного пути проекта, этот путь формируют самые длинные работы проекта. Сам критический путь и определяет продолжительность всего проекта. Определяя/идентифицируя наиболее важные задачи, Вы можете оценить даты завершения, зависимости, ключевые вехи и конечные результаты. Любые отставания по датам для тех работ, которые лежат на критическом пути ведут к увеличению длительности последующих работ. При необходимости сократить длительность проекта необходимо сокращать сроки работ на «критике». Методология управления проектами при помощи критического пути позволяет сравнивать плановые и фактические показатели каждый день.

Методы управления проектами

Методология моделирования событий Event Chain Methodology (ECM) - методология управления проектами помогает выявить и спрогнозировать потенциальные риски. Анализ проекта помогает определить вероятность некоторых рисков и их возможное влияние на проект в целом. Визуализация связей между внешними событиями и работами проекта помогает создать план, максимально приближенный к реальности. У ECM-системы восемь разделов, занимающихся управлением: документами, образами документов, записями, e-mail сообщениями, SMM, веб-контентом, мультимедиа контентом, потоками работ.

Экстремальное программирование Extreme Programming (XP) - методология управления проектами оказывает особенности (возможности) коротких циклов развития, частые релизы и открытое взаимодействие со стейкхолдерами. Команды сосредотачиваются на сотрудничестве и эффективности/производительности, написании наиболее простых из всех возможных кодов для достижения желаемого качества, при этом избегая истощения и низкокачественного конечного результата.

PRISM (проекты со встроенными устойчивыми/жизнеспособными методами) - сочетание проектного планирования с экологической устойчивостью мер. Суть данной стратегии – полноценное и эффективное проектное планирование, которое позволяет экономить все виды материальных и нематериальных ресурсов. Гармоничное использование природных ресурсов, таких как электроэнергия и вода. Методология позволяют избежать издержек обращения за счет адекватного распределения всех затрат.

Методы управления проектами

Поточный метод (Waterfall) - данная методология управления проектами предполагает разбиение проекта на ряд последовательных задач. С четким определением целей и временной шкалой (заданными сроками), члены проекта выполняют задания в установленном порядке, завершая каждое задание перед тем, как приступить к последующему. Подробное планирование означает тщательный график (определенные сроки) и бюджет. Все методы управления проектами по своему хороши и в каждом есть свои плюсы и минусы, применение методологии управления проектом очень сильно зависит от целей, типа и контекста проекта. Самым прогрессивным этот метод делает высокая производительность труда и самая рациональная схема использования рабочей силы и техники (при прочих равных). Например, рациональная схема затрагивает не только непосредственно строительную организацию, но и смежников, поставляющих строителям свой товар и услуги. «На потоке» обеспечиваются удобные условия для деятельности заводов-поставщиков, снабженцев, транспортных компаний, субподрядчиков. В результате «на потоке» скорость выше, чем в последовательном методе, а стоимость ниже, чем в параллельном.

Основные этапы становления проектного управления в Российской Федерации

1930-1990	Появление календарно-сетевое планирования, матрицы ответственности и т.д.
2005	Инициация первых национальных проектов.
2009-2014	Реализация Олимпиады-2014 с применением принципов проектного управления.
2010	Применение проектного управления в региональных органах власти.
2011	Выпуск стандартов ГОСТ Р ИСО 21500-2014, ГОСТ Р 54869-2011, ГОСТ Р ИСО 21504-2016, ГОСТ Р 54871-2011, ГОСТ Р 54870-2011 и ГОСТ Р 53892-2010 по управлению проектами.
2014	Утверждение Распоряжения Минэкономразвития РФ №26Р-АУ от 14.04.14 «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».
2015 Май	Включение пункта о внедрении в деятельность органов власти методов проектного управления в Основные направления деятельности Правительства РФ, утвержденные Председателем Правительства РФ Д.А. Медведевым.
2015 Декабрь	Предложение о создании механизма сопровождения значимых проектов в виде Проектного офиса.
2016	Утверждение Постановления Правительства РФ №1050 от 15.10.16 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

Основные этапы становления проектного управления в Российской Федерации

2016 Июнь	Создание Совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам во главе с председателем президиума Совета Д.А. Медведевым.
2016 Июль	Создание Департамента проектной деятельности Правительства, который возглавил А.А. Слепнев. Образованная структура призвана стать центральным Проектным офисом Правительства РФ.
2016 Август	Создан Научно-образовательный центр проектного менеджмента, который является центром компетенций проектного управления для целей обеспечения комплексного методического и экспертного сопровождения организации проектной деятельности в государственном секторе.
2016 июль	Под председательством Президента РФ В.В. Путина в Кремле состоялось первое заседание Совета при Президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам, на котором были определены 11 приоритетных направлений деятельности, в рамках которых реализуются приоритетные проекты: Здравоохранение; Образование; Ипотека и арендное жилье; ЖКХ и городская среда; Производительность труда; Малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы; Реформа контрольной и надзорной системы; Безопасные и качественные дороги; Моногорода; Экология; Международная кооперация и экспорт.
2018 г.	Утверждение Постановления Правительства РФ от 31 октября 2018 г. N 1288 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации", в котором определены функциональная структура проектной деятельности в Правительстве РФ, положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации.

Основные этапы становления проектного управления в Российской Федерации

Более подробно остановимся на этапе применения проектного управления в региональных органах власти, который стартовал в 2010 году. Были выделены пилотные площадки внедрения проектного управления, которые были разделены на два уровня.

Площадка 1-го уровня: успешный опыт внедрения проектного управления

- Белгородская область, Пермский край, Ярославская область.

Площадка 2-го уровня: опыт внедрения элементов проектного управления и квалифицированный в отношении методологии профессионального проектного управления персонал.

- Томская, Пензенская, Ульяновская и Волгоградская области.

Опыт Белгородской области в организации проектной деятельности

Одним из наиболее передовых субъектов Российской Федерации в части внедрения проектного управления является Белгородская область, которая опережает в этой сфере большинство других регионов страны, хотя и не относится к числу самых развитых и благополучных субъектов.

Уполномоченным органом области по разработке и внедрению системы управления проектами является департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области, в лице отдела организации проектного управления. Порядок инициации проектов предусмотрен следующий. После оформления инициатором инициативной заявки она передается в департамент кадровой политики, где и происходит ее регистрация. Решение относительно каждой идеи (будущего проекта) принимается коллегиально на отраслевых экспертных комиссиях, после заседаний которых выносятся соответствующий вердикт. Если он положительный, принимается общая концепция реализации проекта. Далее происходит планирование всего проекта, которое отражается в установленных формах — паспорте проекта и плане управления проектом.

Сотрудники отдела организации проектного управления отслеживают внедрение проекта в жизнь. Необходимо отметить, что все проекты регистрируются в базе системы общего электронного документооборота «Электронное правительство Белгородской области», в которой работают все органы исполнительной власти, как на региональном, так и на муниципальном уровнях.

По контрольным точкам отслеживается весь ход реализации проекта. Точечный контроль дает полную картину того, как идет внедрение проекта — с отклонениями или без них.

В проектную деятельность **вовлечено 30 региональных органов власти и 22 муниципальных образования области**. За годы реализации проектного подхода в области **общее количество проектов составило «более 3860**, из них: — 500 проектов в разработке; — 1488 проектов в реализации; — 950 проектов завершено; — 300 проектов регионального уровня; — 622 проекта муниципального уровня».

Опыт Белгородской области в организации проектной деятельности

Одной из характерных черт проектного управления в Белгородской области является вовлечение большого числа государственных и муниципальных служащих в проектную деятельность. Так, «доля служащих, участвующих в проектной деятельности составляет более 60%, а доля времени служащих, занятого в проектах составляет более 15%». Немаловажную роль при реализации проектного подхода в органах власти играет **система мотивации**. В Белгородской области система материальной и нематериальной мотивации функционирует довольно продолжительное время.

В Белгородской области проведено масштабное обучение персонала теоретическим основам и методологии проектного управления. Так, за весь период реализации проектного подхода обучено проектному управлению: более 750 государственных гражданских служащих; более 1900 муниципальных служащих. Профессиональную переподготовку (502 час.) прошли более 50 человек.

В Белгородской области сформирована действенная нормативно-правовая база проектного управления: Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области (постановление Правительства области от 31 мая 2010 г. № 202-пп); – Механизм формирования и использования премиальных выплат участникам разработки и реализации проекта (постановление Губернатора области от 12 января 2011 г. № 2, распоряжение Правительства области от 17 июня 2013 г. № 287-рп); – Порядок работы отраслевых экспертных комиссий (распоряжение Губернатора области от 29 апреля 2011 г. № 279-р); – Формы документов по управлению проектами и методические рекомендации по их заполнению (распоряжение первого заместителя Губернатора области от 27 декабря 2011 г. № 136); – Порядок определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов (распоряжение Губернатора области от 22 июня 2012 г. № 408-р); – Порядок тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления (распоряжение первого заместителя Губернатора области от 13 июля 2012 г. № 22); – Порядок организации и проведения проверок реализации проектов в органах власти Белгородской области (распоряжение первого заместителя Губернатора области от 26 сентября 2012 г. № 76); – Регламент администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области (распоряжение Губернатора области от 22 ноября 2012 г. № 794-р).

Опыт Белгородской области в организации проектной деятельности

Положительный эффект при использовании проектного подхода **для населения:**

- ❖ участие граждан в инициации и реализации проектов;
- ❖ учет мнения жителей региона при принятии решений;
- ❖ повышение качества предоставляемых услуг;
- ❖ открытость и прозрачность, возможность осуществления контроля со стороны общества (через планирование по стоимости и срокам).
- ❖ повышения прозрачности и результативности деятельности органов исполнительной власти области;
- ❖ создания благоприятной административной среды;
- ❖ снижения инфраструктурных рисков для инвесторов.

Для органов власти переход на проектное управление выразилось в следующем:

- повышение управляемости за счет контроля за распределением, выравниванием и расходом ресурсов;
- повышения детальности планирования и исполнения, мониторинга реализации проектов в режиме онлайн, оперативности принятия корректирующих действий;
- сокращение сроков и повышение качества достигаемых результатов проектов и программ при тех же (неизменных) ресурсах;
- повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с хозяйствующими субъектами за счет использования единых подходов проектного менеджмента;
- повышение плановости и прозрачности освоения бюджета;
- перестройка мышления гражданского служащего, который перестает быть созерцателем и становится создателем.

Развитие проектного управления в Республике Мордовия

Основные понятия и термины (гlossарий)

В соответствии с Постановлением Правительства Республики Мордовия от 30 января 2017 г. № 79 "Об организации проектной деятельности в Республике Мордовия" предусмотрены следующие термины :

ПОНЯТИЕ И ТИПЫ ПРОЕКТОВ

- **«Проект»** - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений;
- **«Национальный проект»** - проект (программа), обеспечивающий достижение целей и целевых показателей, выполнение задач, определенных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года" (далее - Указ), а также при необходимости достижение дополнительных показателей и выполнение дополнительных задач по поручению и (или) указанию Президента Российской Федерации, поручению Председателя Правительства Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, решению Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, президиума Совета и подлежащий разработке в соответствии с Указом;

Основные понятия и термины (гlossарий)

- **«Федеральный проект»**- проект, обеспечивающий достижение целей, целевых и дополнительных показателей, выполнение задач национального проекта и (или) достижение иных целей и показателей, выполнение иных задач по поручению и (или) указанию Президента Российской Федерации, поручению Председателя Правительства Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, решению Совета, президиума Совета, поручению куратора соответствующего национального проекта;
- **«Региональный проект»**- проект, обеспечивающий достижение целей, показателей и результатов федерального проекта, мероприятия которого относятся к законодательно установленным полномочиям Республики Мордовия, а также к вопросам местного значения муниципальных образований, расположенных на территории Республики Мордовия;
- **«Проектная деятельность»** - деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов.

Основные понятия и термины (гlossарий)

➤ «ОСНОВНЫЕ РОЛИ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- ✓ **Куратор проекта** – лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта. На данную роль может быть назначен первый заместитель, заместитель Председателя Правительства Республики Мордовия.
- ✓ **Руководитель проекта** – лицо, на которое по решению Проектного комитета возлагается персональная ответственность за достижение целей, показателей и результатов, выполнение задач, указанных в паспорте соответствующего проекта. На данную роль может быть назначен руководитель исполнительного органа государственной власти Республики Мордовия из числа членов Правительства Республики Мордовия, а также заместитель руководителя исполнительного органа государственной власти Республики Мордовия.
- ✓ **Администратор проекта** – лицо, основной задачей которого является управление взаимодействием и документооборотом документов проекта. На данную роль может быть назначен заместитель руководителя исполнительного органа государственной власти Республики Мордовия, а также сотрудник в должности не ниже руководителя подразделения (начальника отдела).
- ✓ **Участники регионального проекта** – ответственные сотрудники исполнительных органов государственной власти Республики Мордовия, органов местного самоуправления в Республике Мордовия, иных органов и организаций, деятельность которых направлена на достижение целей, показателей, результатов и контрольных точек, выполнение задач и мероприятий в соответствии с паспортом регионального проекта, указаниями и поручениями руководителя регионального проекта.

Органы управления проектной деятельностью

- ✓ **Проектный комитет по организации проектной деятельности в Республике Мордовия** является координационным органом, образованным в целях организации межведомственного взаимодействия и реализации проектной деятельности в Республике Мордовия. Проектный комитет осуществляет общую координацию реализации региональных проектов, а также решение задач по организации проектной деятельности в Республике Мордовия. Проектный комитет формируется в составе председателя Проектного комитета, заместителя председателя Проектного комитета, ответственного секретаря и членов Проектного комитета.
- ✓ **Рабочая группа** является коллегиальным органом, который утверждается Проектным комитетом по основным направлениям реализации Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года", а также может формироваться в целях реализации одного или нескольких региональных проектов. В состав рабочей группы включаются кураторы и руководители региональных проектов, ответственный секретарь рабочей группы, сотрудники исполнительных органов государственной власти Республики Мордовия, являющиеся участниками регионального проекта.
- ✓ **Региональный проектный офис** - проектный офис, сформированный в органе исполнительной власти, обладающий необходимыми полномочиями в части организации проектной деятельности и межведомственного взаимодействия и мониторинга проектов, реализуемых на территории Республики Мордовия. Функции регионального проектного офиса осуществляет Министерство экономики, торговли и предпринимательства Республики Мордовия.

Органы управления проектной деятельностью

- ✓ **Ведомственный проектный офис** - орган управления проектной деятельностью, формируемый в исполнительном органе государственной власти Республики Мордовия из числа сотрудников, являющихся администраторами региональных проектов, заместителей руководителя исполнительного органа государственной власти Республики Мордовия, ответственного за организацию проектной деятельности в ведомстве, а также из числа иных сотрудников, определенных руководителем регионального проекта. Состав ведомственного проектного офиса утверждается приказом руководителя исполнительного органа государственной власти Республики Мордовия, в котором он формируется.
- ✓ **Общественно-экспертный совет** - коллегиальный орган, формируемый в целях внешнего экспертного сопровождения реализации региональных проектов. Общественно-экспертный совет формируется рабочей группой по направлению или региональному проекту с привлечением независимых представителей экспертных отраслевых сообществ и представителей общественных и деловых объединений, организаций и групп граждан.

Нормативно-методическое обеспечение проектной деятельности

Российская Федерация	Республика Мордовия
<ul style="list-style-type: none">▪ Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года"	<ul style="list-style-type: none">❖ Указ Главы Республики Мордовия от 18 апреля 2017 г. N 85-УГ "Об организации проектной деятельности в Республике Мордовия"
<ul style="list-style-type: none">▪ Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 "О национальных целях развития РФ на период до 2030 года"	<ul style="list-style-type: none">❖ Указ Главы Республики Мордовия от 21 апреля 2020 года №121–УГ «Об оперативном штабе по координации реализации мероприятий региональных проектов в Республике Мордовия»
<ul style="list-style-type: none">▪ Указ Президента Российской Федерации от 19 июля 2018 г. № 444 «Об упорядочении деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте Российской Федерации»	<ul style="list-style-type: none">❖ Постановление Правительства Республики Мордовия от 30 января 2017 г. № 79 "Об организации проектной деятельности в Республике Мордовия"
<ul style="list-style-type: none">▪ Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации"	<ul style="list-style-type: none">❖ Распоряжение Правительства Республики Мордовия от 19 июля 2018 года №438-Р «О реализации Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
	<ul style="list-style-type: none">❖ Распоряжение Правительства Республики Мордовия от 5 ноября 2019 г. № 761-Р «Об утверждении методических рекомендаций по организации проектной деятельности, реализации мероприятий по достижению показателей региональных проектов на территории муниципальных образований Республики Мордовия»

Методические рекомендации и разъяснения по проектному управлению

Российская Федерация

- | | |
|--|---|
| ➤ Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти | ➤ Методические рекомендации по подготовке региональных проектов |
| ➤ Методические указания по разработке национальных проектов (программ) | ➤ Методические рекомендации по организации участия органов местного самоуправления в реализации региональных проектов |
| ➤ Методические указания по мониторингу и внесению изменений в национальные проекты (программы) и федеральные проекты и разъяснения по заполнению форм отчетов о ходе реализации национальных проектов, федеральных проектов и запросов на изменение паспортов национальных проектов и паспортов федеральных проектов | ✓ Разъяснения по подготовке органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации региональных составляющих национальных проектов |
| ➤ Методические указания по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов | ✓ Разъяснения по заполнению форм паспортов национальных проектов (программ) и федеральных проектов |
| ➤ Методические указания по порядку и типовой форме заключения соглашения между руководителем федерального проекта и руководителем регионального проекта о реализации на территории субъекта Российской Федерации регионального проекта | |

Стандарты по проектному управлению

Национальные стандарты

ГОСТ Р 5287-2007 «Руководство по оценке компетентности проектных менеджеров»

ГОСТ Р 54869-2011

"Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом"

ГОСТ Р 54870 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»

ГОСТ Р 54871-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению программой"

ГОСТ Р ИСО 21500-2014 "Руководство по проектному менеджменту"

ГОСТ Р 58305 - 2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис»

ГОСТ Р 58184 - 2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения»

Международные стандарты

Международный стандарт IPMAOCB
"Требования к компетентности организации в области управления проектами"

Международный стандарт IPMAICB4
"Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями, версия 4.0"

Организационная структура управления проектами в Республике Мордовия

Проектный комитет по организации проектной деятельности в Республике Мордовия, возглавляемый Председателем Правительства Республики Мордовия

Основные функции:

- а) принимает решение о целесообразности подготовки регионального проекта;
- б) одобряет предложения по региональным проектам;
- в) формирует перечень региональных проектов и осуществляет оценку их реализации;
- г) одобряет паспорта региональных проектов;
- д) рассматривает информацию о реализации региональных проектов;
- е) принимает решение по предложению регионального проектного офиса и (или) решению рабочей группы о внесении изменений в паспорта региональных проектов;
- ж) утверждает рабочие группы по направлениям;
- з) координирует развитие и применение системы стимулирования участников регионального проекта;
- и) участвует во взаимодействии с заинтересованными исполнительными органами государственной власти Республики Мордовия и органами местного самоуправления в Республике Мордовия, государственными и иными организациями в мониторинге региональных проектов, инициирует рассмотрение вопросов, требующих решения исполнительными органами государственной власти, ответственных за реализацию региональных проектов, и участников региональных проектов;
- к) обеспечивает проведение с участием заинтересованных исполнительных органов государственной власти Республики Мордовия оценок и иных контрольных мероприятий в отношении региональных проектов и итогов реализации региональных проектов, а также подготавливает соответствующие рекомендации и предложения;
- л) выполняет иные функции, предусмотренные Положением об организации проектной деятельности в Республике Мордовия, иными нормативными правовыми актами Республики Мордовия в сфере проектной деятельности.

Рабочая группа, председателем которой является куратор направления

Основные функции:

- а) одобряет предложения по региональным проектам;
- б) одобряет паспорта региональных проектов;
- в) утверждает рабочий план регионального проекта;
- г) рассматривает информацию о ходе реализации региональных проектов, утверждает ежеквартальные отчеты о ходе реализации региональных проектов и одобряет ежегодные отчеты о ходе реализации региональных проектов;
- д) запрашивает у исполнительных органов государственной власти Республики Мордовия, органов местного самоуправления в Республике Мордовия, иных органов и организаций материалы и информацию по вопросам реализации региональных проектов;
- е) представляет в Проектный комитет доклады и предложения по вопросам реализации региональных проектов;
- ж) одобряет внесение изменений в паспорта региональных проектов;
- з) оценивает эффективность и результативность деятельности руководителей региональных проектов;
- и) формирует и утверждает состав общественно-экспертного совета по направлению или по региональному проекту протоколом рабочей группы;
- к) выполняет иные функции, предусмотренные Положением и иными нормативными правовыми актами в сфере проектной деятельности.

Заседания рабочей группы проводятся при необходимости, но не реже одного раза в квартал.

Кураторы направлений утверждаются Проектным комитетом из числа первых заместителей, заместителей Председателя Правительства Республики Мордовия.

Организационная структура управления проектами в Республике Мордовия

Региональный проектный офис, функции которого осуществляет Министерство экономики, торговли и предпринимательства Республики Мордовия.

Основные функции:

- а) обеспечивает методическое сопровождение проектной деятельности в Республике Мордовия, подготавливает методические рекомендации по организации проектной деятельности, а также координирует деятельность по их применению;
- б) осуществляет мониторинг организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Республики Мордовия и органах местного самоуправления в Республике Мордовия;
- в) обеспечивает общую координацию реализации региональных проектов в Республике Мордовия;
- г) осуществляет мониторинг реализации региональных проектов;
- д) осуществляет проверку и свод информации о реализации региональных проектов, направленных на достижение целей, показателей и результатов, выполнение задач федеральных проектов, участниками региональных проектов;
- е) анализирует информацию, содержащуюся в отчетах о ходе реализации регионального проекта и в запросах на изменение паспортов региональных проектов, на предмет ее достоверности, актуальности и полноты;
- ж) формирует при необходимости предложения о целесообразности рассмотрения отчетов по региональным проектам на заседаниях Проектного комитета;
- з) обеспечивает деятельность Проектного комитета;
- и) запрашивает у исполнительных органов государственной власти Республики Мордовия, органов местного самоуправления в Республике Мордовия, экспертного сообщества и организаций информационные и аналитические материалы по региональным проектам;
- к) подготавливает справочные и иные материалы для их последующего рассмотрения на заседании Проектного комитета;
- л) при необходимости инициирует рассмотрение вопросов реализации региональных проектов на заседаниях Проектного комитета;
- м) представляет для утверждения в Проектный комитет составы рабочих групп;
- н) вносит предложения Главе Республики Мордовия по формированию и совершенствованию порядка стимулирования государственных гражданских служащих, участвующих в проектной деятельности, в исполнительных органах государственной власти Республики Мордовия;
- о) обеспечивает учет государственных гражданских служащих Республики Мордовия, участвующих в реализации региональных проектов, а также учет их уровня занятости в реализации региональных проектов;
- п) координирует работу по накоплению опыта и развитию профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Республики Мордовия в сфере проектной деятельности;
- р) представляет руководителям региональных проектов предложения по оценке ключевых показателей эффективности деятельности участников региональных проектов, осуществляет свод и проверку данных по итогам оценки;
- с) представляет по запросу проектного офиса Правительства Российской Федерации аналитические и иные материалы в части реализации в Республике Мордовия национальных, федеральных и региональных проектов, а также иной информации по проектной деятельности;
- т) участвует в контрольных мероприятиях, организованных проектным офисом Правительства Российской Федерации в отношении национальных, федеральных и региональных проектов;
- у) выполняет иные функции, предусмотренные Положением и иными нормативными правовыми актами в сфере проектной деятельности.

Организационная структура управления проектами в Республике Мордовия

Ведомственный проектный офис

Основные функции:

- а) осуществляет мониторинг реализации региональных проектов;
- б) анализирует информацию, содержащуюся в отчетах по региональным проектам и в запросах на изменение паспортов региональных проектов, на предмет ее достоверности, актуальности и полноты;
- в) предоставляет по запросу регионального проектного офиса аналитические и иные материалы о реализации региональных проектов, а также иную информацию о проектной деятельности в исполнительном органе государственной власти Республики Мордовия;
- г) осуществляет проверку и свод информации о реализации регионального проекта участниками регионального проекта;
- д) обеспечивает методическое сопровождение проектной деятельности в исполнительном органе государственной власти Республики Мордовия;
- е) обеспечивает учет участников региональных проектов, а также учет их уровня занятости в соответствующих региональных проектах;
- ж) представляет руководителям региональных проектов предложения по оценке ключевых показателей эффективности деятельности участников региональных проектов, осуществляет свод и проверку данных по итогам оценки;
- з) выполняет иные функции, предусмотренные Положением и иными нормативными правовыми актами в сфере проектной деятельности.

Формируется в исполнительном органе государственной власти Республики Мордовия из числа сотрудников, являющихся администраторами региональных проектов, заместителей руководителя исполнительного органа государственной власти Республики Мордовия, ответственного за организацию проектной деятельности в ведомстве, а также из числа иных сотрудников, определенных руководителем регионального проекта.

Ведомственный проектный офис курирует назначенный руководителем исполнительного органа государственной власти Республики Мордовия заместитель, ответственный за организацию проектной деятельности в соответствующем исполнительном органе государственной власти Республики Мордовия.

Проектное управление в органах власти Республики Мордовия

Созданы
ведомственные
проектные офисы

Функционируют 12
рабочих групп по
направлениям

Во всех муниципальных
образованиях
образованы
муниципальные
проектные офисы

PROJECT MANAGEMENT



Стадии жизненного цикла проекта

- ✓ **Жизненный цикл проекта** - это промежуток времени от инициирования проекта до момента его завершения, совокупность последовательных стадий завершения проекта, включающая четыре обязательные для каждого проекта стадии: инициирование, подготовка, реализация, завершение.
- ✓ **Инициирование проекта** – стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта. Инициирование регионального проекта может осуществляться членом Правительства Республики Мордовия.
- ✓ **Подготовка проекта** – непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывавшейся обстановки. Разработка паспорта регионального проекта осуществляется предполагаемым руководителем регионального проекта.
- ✓ **Реализация проекта** - совокупность взаимосвязанных работ и мероприятий, направленных на получение запланированных по проекту результатов. Мониторинг реализации региональных проектов представляет собой систему мероприятий по измерению их фактических параметров, расчету отклонения фактических параметров от плановых, анализу их причин, прогнозированию хода реализации региональных проектов, принятию управленческих решений по определению, согласованию и реализации возможных корректирующих воздействий.
- ✓ **Завершение проекта** - это процесс официального завершения всех операций проекта. При завершении регионального проекта руководителем регионального проекта подготавливается итоговый отчет о реализации регионального проекта и обеспечивается его согласование с заинтересованными исполнительными органами государственной власти Республики Мордовия, с руководителем соответствующего федерального проекта, иными органами и организациями.

Жизненный цикл проекта

Инициирование

Проектная инициатива, основание - вклад в достижение целей, целевых и дополнительных показателей, выполнение задач федерального проекта.



Подготовка проекта

Паспорт регионального проекта (цели, сроки, контрольные точки, мероприятия стоимость, риски, роли, методики расчета)



Реализация проекта

Выполнение работ проекта, достижение результатов, систему мероприятий по измерению их фактических параметров, расчету отклонения фактических параметров от плановых, анализу их причин, прогнозированию хода реализации региональных проектов, принятию управленческих решений по определению, согласованию и реализации возможных корректирующих воздействий.



Жизненный цикл проекта



Завершение регионального проекта осуществляется:

- а) планомерно - по итогам достижения целей и показателей, выполнения задач регионального проекта;
- б) досрочно - при принятии соответствующего решения федерального органа исполнительной власти.

Формируется итоговый отчет по региональному проекту.



Стадия инициирования



Подготовка проекта. Паспорт регионального проекта



Реализация проектов. Мониторинг реализации региональных проектов.

- Мониторинг реализации региональных проектов, включает подготовку отчетов, которые могут быть ежемесячными, ежеквартальными и ежегодными.
- В ежемесячные, ежеквартальные и ежегодные отчеты включается информация о реализации региональных проектов, содержащая сведения о достижении контрольных точек и исполнении бюджетов региональных проектов, а также дополнительная информация о рисках реализации региональных проектов.
- В ежеквартальные отчеты дополнительно включается информация о прогнозных значениях целевых и дополнительных показателей региональных проектов, а также о ходе их выполнения, а в ежегодные - информация о фактическом достижении этих показателей и результатов, выполнении задач.
- **Участники регионального проекта**, ответственные за достижение контрольных точек регионального проекта, не позднее плановой даты достижения контрольной точки представляют в информационной системе "Электронный бюджет" информацию о реализации регионального проекта, содержащую сведения о достижении соответствующих контрольных точек регионального проекта.
- **Администраторы региональных проектов** ежемесячно обеспечивают свод информации о реализации региональных проектов, представленной участниками соответствующих региональных проектов, и представляют ее в региональный проектный офис в целях формирования отчета по региональным проектам.

Реализация проектов. Мониторинг реализации региональных проектов.

- **Региональный проектный офис** ежемесячно осуществляет свод и проверку информации о реализации региональных проектов, необходимой для формирования отчетов по федеральным проектам, представленной администраторами соответствующих региональных проектов, и направляет ее в проектный офис Правительства Российской Федерации.
- **Региональный проектный офис** ежемесячно направляет сводную информацию о финансовом обеспечении региональных проектов, на основании данных, представленных руководителями региональных проектов, в Министерство финансов Республики Мордовия.
- **Министерство финансов Республики Мордовия** ежемесячно представляет в региональный проектный офис и руководителям региональных проектов заключение на соответствие сводной информации о финансовом обеспечении региональных проектов информации об исполнении республиканского бюджета Республики Мордовия в части бюджетных ассигнований, предусмотренных на реализацию региональных проектов.
- **Рабочая группа** рассматривает ежеквартальные и ежегодные отчеты о ходе реализации региональных проектов по соответствующему направлению.
- Ежеквартальные и ежегодные отчеты по региональным проектам рассматриваются в рамках заседания Проектного комитета. Ежегодные отчеты о ходе реализации региональных проектов подлежат утверждению на Проектном комитете.

Внесение изменений в региональные проекты

- Основанием внесения изменений в паспорта региональных проектов является:
 - а) изменение федеральных проектов в части корректировки разделов цель и показатели, задачи и результаты;
 - б) ежегодное допланирование (уточнение) на очередной финансовый год с учетом параметров республиканского бюджета Республики Мордовия;
 - в) изменения, касающиеся корректировки иных разделов паспорта регионального проекта.
- Внесение изменений в паспорта региональных проектов осуществляется посредством утверждения паспортов региональных проектов в новой редакции с приложением запроса на их изменение.
- Руководители региональных проектов обеспечивают подготовку проектов паспортов региональных проектов и запросов на их изменение.
- Руководители региональных проектов обеспечивают согласование изменений паспортов соответствующих проектов с заинтересованными исполнительными органами государственной власти Республики Мордовия, иными органами и организациями, а также рабочей группой по соответствующему направлению.
- Одобренные рабочей группой проекты паспортов региональных проектов направляются руководителем соответствующего проекта в региональный проектный офис.
- Внесение в Проектный комитет согласованных проектов паспортов региональных проектов в целях их одобрения осуществляется кураторами соответствующих проектов.

Завершение регионального проекта

- Завершение регионального проекта осуществляется:
 - а) планоно - по итогам достижения целей и показателей, выполнения задач регионального проекта;
 - б) досрочно - при принятии соответствующего решения федерального органа исполнительной власти.
- При завершении регионального проекта руководителем регионального проекта подготавливается итоговый отчет о реализации регионального проекта и обеспечивается его согласование с заинтересованными исполнительными органами государственной власти Республики Мордовия, с руководителем соответствующего федерального проекта, иными органами и организациями.
- Руководитель регионального проекта вносит согласованный итоговый отчет о реализации регионального проекта на рассмотрение рабочей группе и региональный проектный офис.
- Итоговый отчет по региональному проекту может быть рассмотрен общественно-экспертным советом после рассмотрения рабочей группой.
- Утвержденный Проектным комитетом отчет по региональному проекту направляется руководителем регионального проекта в федеральный орган исполнительной власти по соответствующему направлению.

Проектное управление
в органах местного самоуправления
Республики Мордовия

Участие муниципальных районов Республики Мордовия в реализации региональных проектов в 2020 году

Наименование муниципального района	Кол-во регпроектов, в которых участвует район (по данным районов)	Рейтинг муниципального района
Темниковский район	25	1
г.о. Саранск, Зубово-Полянский район	24	2
Кочкуровский, Старошайговский районы	23	4
Ардатовский, Атюрьевский, Атяшевский, Б.Игнатовский, Лямбирский, Торбеевский районы	22	6
Б.Березниковский, Дубенский, Кадошкинский, Теньгушевский районы	21	12
Ельниковский, Инсарский, Ичалковский, Краснослободский, Рузаевский районы	20	16
Ковылкинский район	19	21
Чамзинский район	18	22
Ромодановский район	17	23

- **Заключены Соглашения о реализации региональных проектов между руководителями региональных проектов и главами муниципальных районов (городского округа Саранск) в Республике Мордовия.**
- **Определены ответственные за организацию проектной деятельности в муниципальных районах и городском округе Саранск в Республике Мордовия и закреплена персональная ответственность за достижение целевых значений показателей и результатов региональных проектов.**
- **Сформирована структура управления проектной деятельностью, предусматривающая создание муниципального проектного офиса, возглавляемого главой муниципального района (городского округа).**
- **Приняты и реализуются Планы мероприятий, направленные на достижение показателей региональных проектов.**
- **Определены рекомендуемые целевые значения показателей мониторинга реализации региональных проектов на период до 2024 года.**

Лучшие муниципальные практики внедрения проектного управления

Цель – повышение результативности деятельности органов местного самоуправления с использованием проектных методов



Приоритетность

- Концентрация ресурсов
- Четкая последовательность работ

Результативность

- Достижение результатов
- Соблюдение и сокращение сроков
- Минимизация рисков



Гибкость

- ❖ Своевременное реагирование
- ❖ Нестандартные и эффективные решения

Оперативность

- Современные средства коммуникации
- Повышение качества межведомственного взаимодействия

Прозрачность

- ✓ Персональная ответственность
- ✓ Разработка мероприятий с участием общественности



Формирование Проектных инициатив



1. КТ – Проектная инициатива утверждена

Формирование Госпрограмм (ранжирование – утверждение финансирования)



2. КТ – Проектная инициатива включена в Госпрограмму

Реализация Госпрограмм и проектов



РЕСПУБЛИКА КРЫМ: ПРОЕКЦИЯ СТРАТЕГИИ НА МУНИЦИПАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ



ИСПОЛНИТЕЛЬНАЯ ВЛАСТЬ

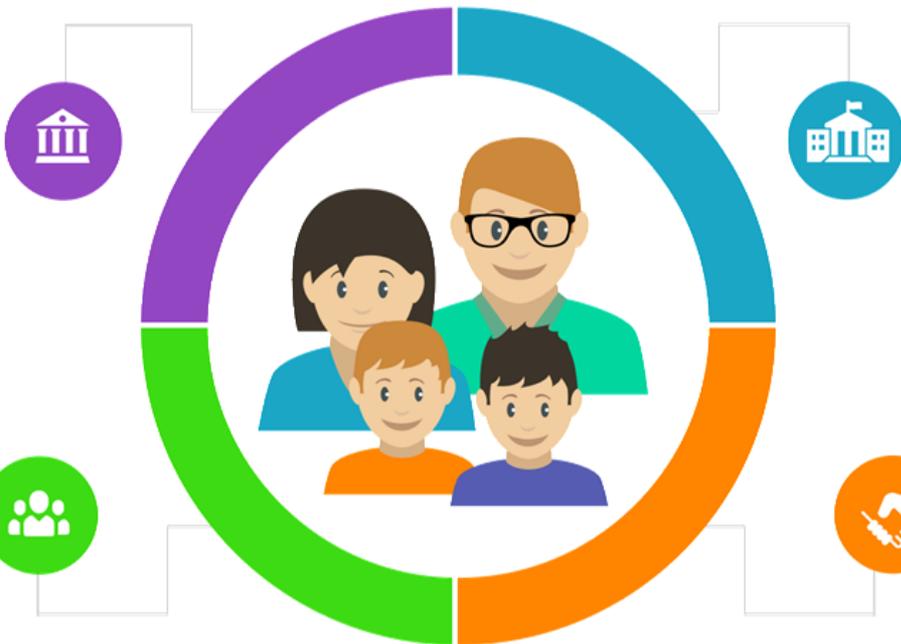
Администрация
сельских и городских
поселений

Администрация
Яковлевского района

Правительство
Белгородской области

ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- 5 – Патриотические •
- 7 – Социальные •
- 6 – Спортивные •
- 7 – Молодежные •
- 1 – Прочие •



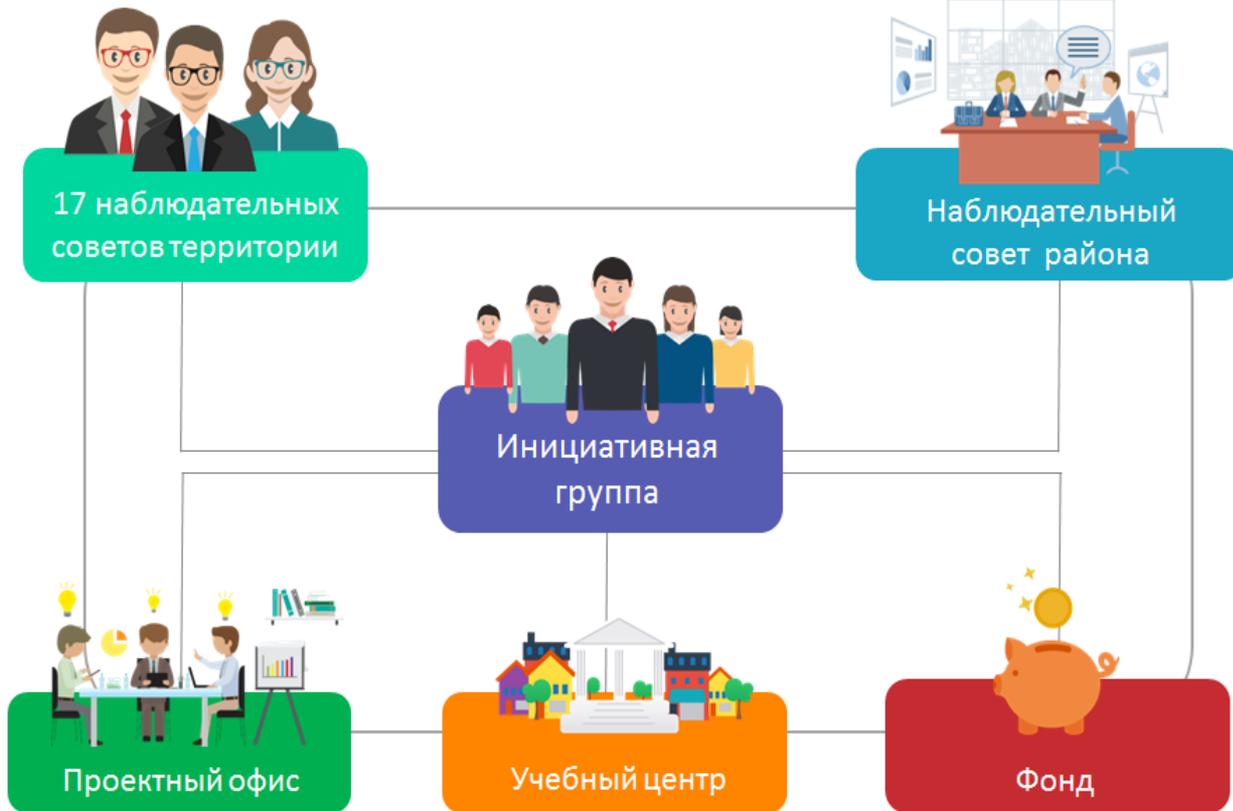
ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ ВЛАСТЬ

- Депутаты Земского собрания
- Депутаты Муниципального Совета
- Депутаты Белгородской областной Думы

БИЗНЕС СООБЩЕСТВО

- Субъекты предпринимательства
1800
- Предприятия
360

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ



Информационный портал «Будущее на 5+»

Предложения направлены на консолидацию общества и формирование устойчивого понимания ответственности граждан за свою территорию через активное участие в её развитии и управлении.

В его основе лежит **пять основных направлений**:

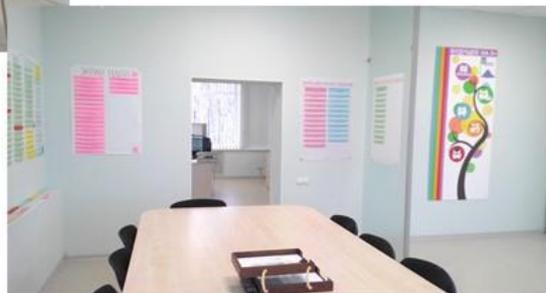
- интеллектуально-творческое развитие молодого поколения,
- физическое развитие детей и молодёжи,
- уважение к старшему поколению и памяти предков,
- создание рекреационных пространств и благоустройство территории,
- самоуправление и гражданская ответственность.

Для реализации программы потребовалось создать следующие инструменты: **фонд, учебный центр, проектный офис и информационный портал**. На создание потребовалось 1 млн. рублей, на последующее содержание в течение 5 лет – 10 млн. рублей.

Программа реализуется за счёт средств района и области, бизнес-сообщества территории и самих жителей. Всего в течение 5 лет предполагается воплотить в жизнь порядка 100 проектов по пяти направлениям с общим бюджетом до 1 млрд. рублей.

Механизм реализации программы: наблюдательные советы, состоящие из местных депутатов, представителей общественных организаций и активных граждан района, принимают решение о целесообразности реализации тех или иных инициатив на территории каждого сельского округа. Проектный офис прорабатывает проект, после чего передаёт его на рассмотрение наблюдательного совета района. Районный совет рассматривает проект и выносит его на общественные слушания. В случае итогового одобрения проекта, назначается его руководитель, который будет регулировать отношения с поставщиками и подрядчиками, следить за соблюдением плана-графика, информировать всех ответственных и население о ходе реализации инициативы.

«ЭКРАН ПРОЕКТОВ»: ЯКОВЛЕВСКИЙ РАЙОН





CAMAPAgile

В 2015 году Самарская область стала внедрять проектное управление в Пенсионном фонде Самарской области. Однако работа с помощью классического, каскадного метода шла медленно, в итоге часть команды покинула проект, в итоге стали использовать гибкие подходы к управлению проектами.

Назвали метод «Самараджайл». Это симбиоз классики и гибких подходов. Использовали из Scrum инкрементно-итерационный метод, базовые термины и определения, а также артефакты – доску задач, диаграмму сгорания, бэклог продукта и бэклог спринта. Из Kanban позаимствовали принцип ограничения количества задач на одного человека, визуализацию производственного потока на доске задач. Кроме того, использовали элементы Lean Six Sigma, включая принцип работы «Быстро и качественно», оптимизацию рабочего пространства и производственных процессов. Команда участвовала в 17 проектах, из которых наиболее важные проекты БОТик по созданию Производственной системы и контакт-центра Пенсионного фонда.

Вместе с региональным проектным офисом Правительства Самарской области за неделю разработали road map проекта по индивидуальному паспорту реабилитации инвалида. Это была совместная работа 6 ведомств. Участники команд действовали в режиме 100%, т.е. путем полного погружения в отдельном офисе.

Кроме этого, были выполнены межведомственный проект по улучшению работы скорой медицинской помощи и проект «Бережливая поликлиника». Оптимальное количество команды – 7 человек. Суммарная экономия по выполненным проектам составила около 11 тыс. идеальных человеко-часов (т.е. чистого времени, когда работник полностью погружен в выполнение своей задачи).

Проект «Вежливый чиновник»

повышение качества и
эффективности взаимодействия
чиновников Новгородской области с
населением путем создания в 2018

году системы дополнительного
обучения, направленного на

**ПОВЫШЕНИЕ
КОММУНИКАТИВНЫХ
КОМПЕТЕНЦИЙ ЧИНОВНИКОВ**



В Новгородской области губернатором утвержден паспорт приоритетного регионального проекта «Вежливый чиновник», в рамках которого предусмотрено, что 100% работников органов исполнительной власти Новгородской области, органов местного самоуправления Новгородской области, работников государственных и муниципальных учреждений, осуществляющих прием граждан, должны быть обучены по программе «Вежливый чиновник» к 2022 году. Данное мероприятие предусмотрено в рамках программы «Совершенствование системы государственного управления в Новгородской области на 2017-2026 годы». Разработаны курсы для исполнительных органов государственной власти социальной сферы (здравоохранение, образование, социальное обслуживание), а также в сфере ЖКХ.

Реализация проекта направлена на создание условий для повышения качества и эффективности взаимодействия органов исполнительной власти и органов местного самоуправления Новгородской области с населением Новгородской области путем создания системы дополнительного обучения работников органов исполнительной власти Новгородской области, органов местного самоуправления Новгородской области, работников государственных и муниципальных учреждений, осуществляющих прием граждан, а также проведения их дополнительного обучения и оценки эффективности использования полученных знаний, умений и навыков. Дополнительным эффектом от реализации станет повышение уровня удовлетворенности жителей Новгородской области деятельностью органов исполнительной власти Новгородской области и органов местного самоуправления Новгородской области.

ПРОЕКТНАЯ КУЛЬТУРА,

МОТИВАЦИЯ,

КОМПЕТЕНЦИИ

ПРОЕКТНАЯ КУЛЬТУРА, МОТИВАЦИЯ, КОМПЕТЕНЦИИ.

ПРОЕКТНАЯ КУЛЬТУРА – это совокупность ценностных представлений, навыков и традиций государственных служащих, вовлеченных в проектную деятельность, позволяющая всем ее участникам, самостоятельно, слаженно и максимально эффективно реализовывать проекты.



МОТИВАЦИЯ – комплекс действия и мероприятий, способствующий появлению заинтересованности в определенных действиях и результатах.



КОМПЕТЕНЦИИ – набор знаний, навыков, личностных и профессиональных качеств, который является базой для определения степени соответствия специалиста поставленным задачам.



Лучшие региональные практики развития проектной культуры (на примере Приморского края)

В Приморском крае принята **Концепция развития проектной культуры в органах исполнительной власти Приморского края**, целью которой является формирование лояльного отношения государственных служащих к проектно-ориентированной системе управления в органах исполнительной власти Приморского края. Реализация Концепции осуществляется по 3-м направлениям:

- создание системы мотивации сотрудников;
- развитие проектных компетенций;
- продвижение ценностей проектного управления.

Ключевые установки и убеждения государственного служащего в отношении проектной деятельности

СЕЙЧАС

«Проектная деятельность – это дополнительная нагрузка к основной деятельности»

ЦЕЛЬ

«Проектная деятельность - это эффективность реализации проектов в установленные сроки, ресурсы и КРІ, новые умения и навыки, возможность повысить профессиональный уровень»

Практическое применение Концепции. Рекомендации позволят повысить эффективность внедрения проектного управления в органах исполнительной власти Приморского края, и как следствие, успешно реализовать особо значимые проекты.



КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ
ПРОЕКТНОЙ КУЛЬТУРЫ
В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ
ПРИМОРСКОГО КРАЯ

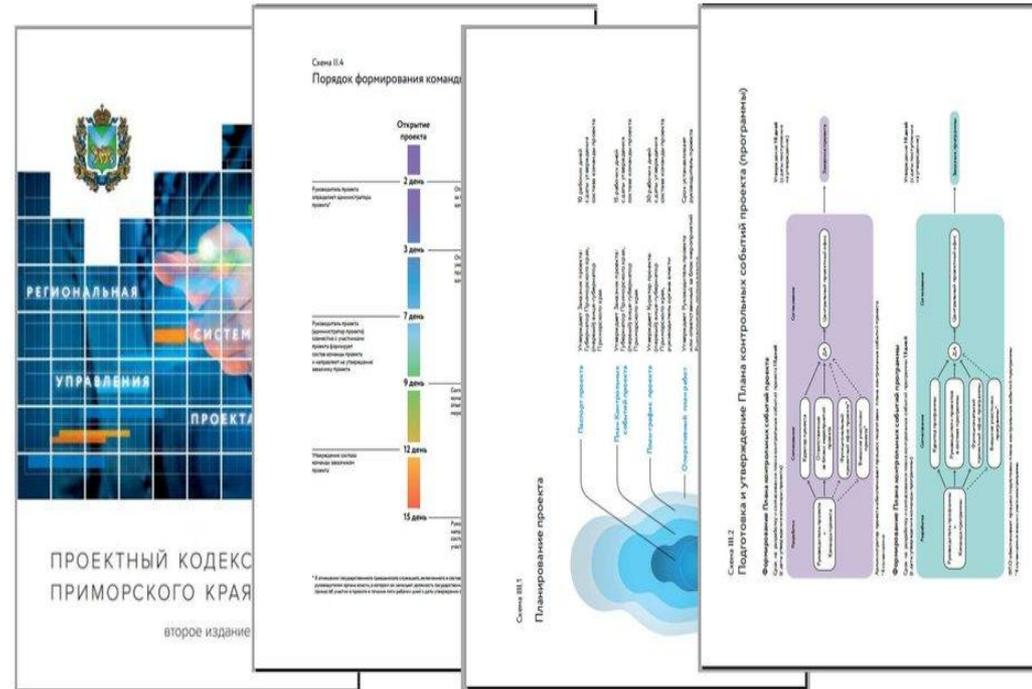
Лучшие региональные практики развития проектной культуры (на примере Приморского края)

Проектный кодекс Приморского края утвержден постановлением Администрации Приморского края «Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти Приморского края» от 25.04.2016 № 160-па.

Документ формирует правовое поле в сфере проектной деятельности, определяет принципы, процессы управления проектами, терминологию и проектные роли, четко распределяя зоны ответственности каждого участника и критерии успеха.

Система управления проектами позволила повысить эффективность работы органов исполнительной власти и использования ресурсов, сократив сроки достижения результатов, обеспечив своевременность принимаемых решений.

Проектный кодекс Приморского края



Система проектной мотивации в органах исполнительной власти

С применением инструментов проектной мотивации:

- осуществляется выработка положительных ментальных установок государственных служащих в отношении проектной деятельности;
- реализуются механизмы стимулирования государственных служащих к участию в проектах и программах;
- действуют системы поощрения за высокий проектный результат.

Опыт субъектов РФ:

Белгородская область

- ❖ материальное стимулирование (за качественное выполнение работ в проекте и по итогам успешной реализации проекта);
- ❖ элементы нематериальной мотивации (ранжирование государственных гражданских служащих по уровню овладения проектными компетенциями, грамоты и благодарности, предоставление дополнительных дней отдыха, конкурсы на определение лучшей практики, лучшей проектной идеи, профессиональных проектных менеджеров)

Ярославская область:

- ❑ инструменты материального поощрения (премии - 20% ФОТ, выплаты победителям конкурса в ИОГВ Ярославской области на лучший проект);
- ❑ инструменты нематериального стимулирования (включение проектных специалистов в приоритетном порядке в кадровый резерв государственных гражданских служащих Ярославской области, обучение проектному управлению в рамках Корпоративного университета Правительства Ярославской области, вручение ведомственных и областных наград).

Система проектной мотивации в органах исполнительной власти

Опыт субъектов РФ:

Пермский край

- материальное стимулирование (поощрение в виде стимулирующих выплат и депремирование в случае недостижения целей проекта);
- элементы нематериальной мотивации (грамоты и благодарности).

Приморский край :

- ❑ проектное премирование (стимулирующие выплаты);
- ❑ нематериальная мотивация (конкурсы на лучшего проектного специалиста, лучшую проектную команду, вручение благодарственных писем Губернатора Приморского края, (первого) вице-губернаторов Приморского края за вклад в успешную реализацию проектов и программ; приглашение на культурные мероприятия; повышение классных чинов проектных специалистов по итогам успешной реализации проектов; присвоение грейдов в области проектного управления; проведение центральным проектным офисом встреч с проектными специалистами для повышения их знаний в сфере проектного управления; проведение ежегодного закрытого мероприятия для участников проектов, показавших наибольшую эффективность в проектной деятельности, с привлечением «топ-менеджмента» администрации Приморского края; создание «доски почета» на интернет-портале).

РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Опыт субъектов РФ:

Белгородская область:

Требования к компетентности, предъявляемые к проектным специалистам, применяются дифференцированно в зависимости от сложности проекта. Применяются пять уровней сложности проектов: глобальный; высокий; выше среднего; средний; начальный.

Оценка профессионального соответствия осуществляется в два этапа:

- оценка на соответствие требованиям к компетентности;
- тестирование проектных специалистов на знание основных положений проекта.

Присваиваются проектные ранги от 1 до 4-х по мере развития их компетенций и успешного участия в проектах. Ранги используются не только в формуле расчета проектной мотивации, но и обеспечивают движение специалистов по «карьерному лифту». Проектным специалистам, имеющим ранги в области проектного управления, вручаются значки "Проектный менеджер Белогорья" и сертификаты "Проектный специалист Белгородской области».

Ярославская область:

На базе экономического факультета Ярославского государственного университета создан Региональный центр компетенций в области управления проектами. Основной целью является накопление, систематизация и распространение лучшего опыта использования технологий проектного управления на предприятиях, в организациях, а также в органах государственной власти и местного самоуправления Ярославской области. Лучшие члены проектных команд проходят сертификацию в сфере проектного менеджмента.

РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Опыт субъектов РФ:

Приморский край: принята модель развития компетенций в сфере проектной деятельности государственных гражданских служащих органов исполнительной власти Приморского края и сотрудников краевых организаций Приморского края, в рамках которой оценивают личностные (методика оценки компетентности проектных менеджеров Центра кадровых технологий XXI век Т.Ю. Базарова с применением кейс-метода) и профессиональные компетенции (метод тестирования). Оценка компетентности проводится в 2 этапа (личностный и профессиональный). Затем специалисту присваивается итоговой проектный грейд (проектные руководители, администратор и исполнитель) и зачисление в проектный резерв.

Инструменты развития проектных компетенций: обучение пользователей работе в государственной информационной системе «Управление проектами в Приморском крае»; повышение квалификации по программе «Основы проектного менеджмента»; сертификация по проектному управлению отдельных проектных специалистов; использование системы внутреннего обучения и консультаций для развития компетенций проектных лидеров, ресурс - ГАУ ДПО «Учебный центр подготовки кадров»; профессиональная переподготовка, дополнительное профессиональное образование в сфере проектного управления, стажировки; аттестация на предмет наличия компетенций в сфере проектной деятельности в центральном проектном офисе; развитие института наставничества; самообразование.

УТВЕРЖДАЮ
Губернатор Приморского края

В.В. Микшурский
« 7 » _____ 2016 г.

Модель развития компетенций в сфере проектной деятельности государственных гражданских служащих органов исполнительной власти Приморского края и сотрудников краевых организаций Приморского края

1. Общие положения

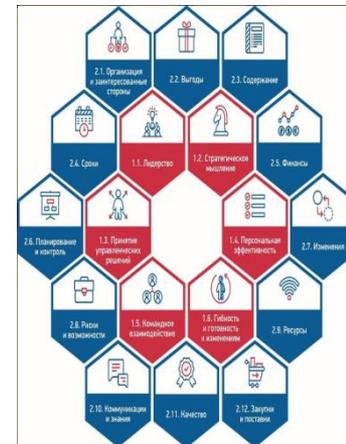
1.1. Модель развития компетенций в сфере проектной деятельности государственных гражданских служащих органов исполнительной власти Приморского края и сотрудников краевых организаций Приморского края (далее – модель компетенций) является одним из элементов системы проектного управления, разработана в целях:

повышения эффективности проектной деятельности в органах исполнительной власти Приморского края, краевых организациях Приморского края;

развития проектной культуры в органах исполнительной власти Приморского края, краевых организациях Приморского края;

повышения эффективности государственных гражданских служащих органов исполнительной власти Приморского края и сотрудников краевых организаций Приморского края (по согласованию) (далее – специалисты) и определения приоритетных направлений для их профессионального развития за счет установления требований к компетентности в сфере проектного управления.

1.2. Настоящая модель компетенций устанавливает поэтапную оценку компетентности специалистов по личностным и



РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Опыт субъектов РФ:

Ханты-Мансийский автономный округ - Югра: принят Приказ Департамента проектного управления Ханты-Мансийского АО - Югры от 8 августа 2016 г. № 5-нп "О модели компетенций участников проектной деятельности исполнительных органов государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа - Югры», в рамках которого выделяются основные, специальные и личностные группы компетенций. Оценка сотрудников может осуществляться путем проведения тестирования, интервьюирования и (или) иных методов оценки. Оценка основывается на анализе набранных баллов по каждой компетенции в сравнении с эталонными значениями уровня компетенций для отдельной проектной роли. Принята шкала значений уровня компетентности, в рамках которой выделен начальный, базовый и стандартный уровень компетентности.

Красноярский край: утверждена Модель компетенций участников проектной деятельности в органах исполнительной власти Красноярского края (постановление от 04.08.2017 № ПД-1-0). В рамках формирования компетенций в сфере проектной деятельности проводятся образовательные программы: «Проектная деятельность: базовый модуль»; «Проектная деятельность: углубленный модуль». Дополнительно выделяются образовательные программы: «Проектная деятельность: стратегический уровень»; «Проектная деятельность: отраслевой уровень». Оценка компетенций в сфере проектной деятельности проводится в зависимости от вида образовательной программы, где 100% успешного освоения материалов программы оценивается по трем этапам: «Знания», «Умения и навыки» и «Личностные характеристики» с последующим зачислением в кадровый резерв.



Начните

воплощать

ваш проект

уже сегодня!

