



АГЕНТСТВО
ПРОЕКТНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

Проектная деятельность в государственном секторе

ТТК

ТрансТелеКом
(организатор и спонсор семинара)



Организационные аспекты проектной деятельности в органах власти



Ключевые вехи организации проектной деятельности в государственном секторе РФ

Послание Федеральному Собранию Президента РФ В.В. Путина: «Проектное управление – один из основных инструментов эффективного управления в органах власти»

Создание Совета и Президиума Совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам при Президенте РФ (с октября 2018 по стратегическому развитию и национальным проектам)

Утверждены **12** направлений стратегического развития РФ до 2018 года
Утверждены **37** приоритетных проектов и программ с бюджетом на жизненный цикл – **13** трлн руб.

Подписан Указ Президента России «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года»

2015

2016

2017

2018

Начало внедрения в деятельность органов власти методов проектного управления в основные направления деятельности Правительства РФ:

- разработка НПА
- обучение

Положение об организации проектной деятельности в Правительстве РФ (ПП – 1050) (с октября 2018 ПП-1288)

Разработаны методические рекомендации по управлению проектами и организации проектной деятельности
Перевод **5** пилотных государственных программ на проектное управление

Утверждены паспорта национальных проектов по **12** направлениям стратегического развития до 2024 года
Утверждены **76** федеральных проектов с бюджетом на жизненный цикл - **25,7** трлн руб.

Проблемное поле*

Реализуются не самые приоритетные проекты, кризис идей развития

Нестабильность политического и экономического окружения

Не достигаются цели, не выполняются ключевые показатели

Не соблюдаются сроки и бюджеты проектов

Неэффективное межведомственное взаимодействие

Неэффективное использование ресурсов (трудовых, материальных и пр.)



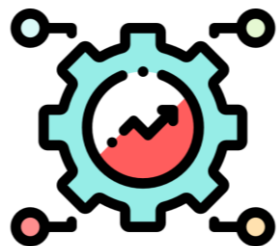
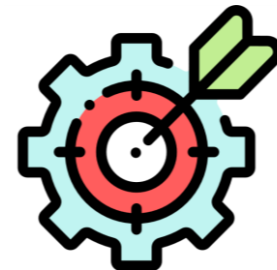
* По результатам анализа реализации проектов в государственном сектора с 2005 года, включая Национальные приоритетные проекты «Здоровье», «Образование», «Жилье», «Развитие АПК»

Управленческие источники проблем



Структура
управления

Ценность
принимаемого
решения



Скорость
принятия
решений

Личностные
качества
управленца



Управленческие сложности и возможные решения

Сложности

Возможные решения



Структура управления

- функциональная изолированность;
- межфункциональные конфликты;
- отсутствие налаженных системных коммуникаций между ведомствами в достижении общих целей;
- «размывание» ответственности
- неумение работать в распределённых межведомственных командах

- внедрение системы управления проектной деятельностью:
 - ✓ создание коллегиальных межведомственных органов для координации деятельности
- закрепление персональной ответственности за результаты



Ценность принимаемого решения

- принимаются неоптимальные решения, так как нет прозрачной, актуальной информации о статусе реализации проектов
- акцент на решение проблем, а не на предотвращение
- приоритет – освоение средств, а не достижение стратегических целей и показателей

- управленческие решения должны отвечать следующим требованиям:
 - ✓ иметь ясную цель;
 - ✓ быть обоснованными;
 - ✓ иметь адресата и сроки исполнения;
 - ✓ быть не противоречивыми;
 - ✓ быть правомерными;
 - ✓ конкретность, реальность, гибкость, признаваемость, проверяемость, совместимость.



Скорость принятия решений

- большое количество согласований между отдельными участниками сквозных процессов;
- сотрудники не мотивированы работать в сжатые сроки, с ограниченными ресурсами
- руководители перегружены проблемами уровня исполнителей валом поручений

- руководитель проекта получает право в рамках проектной команды ставить задачи и давать поручения напрямую, а представители ведомств в команде проекта имеют полномочия принимать решения, что сокращает цепочки согласований и ускоряет процессы



Личностные качества управленца

- различное понимание целей и приоритетов
- отсутствуют инструменты оценки проектных компетенций

- для успешной реализации проектов необходимо развивать определенные профессионально-технические и личностно-организационные компетенции, от которых зависит результативность и эффективность

Значимость, выгоды и эффекты проектного управления



ЦЕЛИ

Достижение поставленных целей в условиях ограничения ресурсов



СРОКИ

Контроль соблюдения сроков проекта



ПЛАН

Сквозное интегрированное планирование



КОМАНДА

Ориентация работы команды на результат, достижение общей цели



УПРАВЛЯЕМОСТЬ

Возможность прогнозировать, влиять на текущую ситуацию



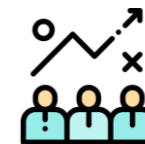
ПРОЗРАЧНОСТЬ

Возможность увидеть все результаты, детали проекта, выявить скрытые возможности



РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

Четкая взаимосвязь между принимаемыми решениями, коммуникациями и результатом



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Четкое понимание с кого спросить и как обеспечить

Влияние Указа №204 от 07.05.2018 на развитие ПД в государственном секторе

Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 определяет стратегические задачи развития Российской Федерации и основной механизм управления их реализацией – проектный подход

Вклад в достижение целей Указа распределен на федеральный и региональный уровни.

Возникает НЕОБХОДИМОСТЬ использование инструментов проектного управления на всех уровнях власти

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ	Количество федеральных проектов	Бюджет, млрд. руб.
Здравоохранение	8	1725,8
Образование	10	784,5
Демография	5	3105,2
Культура	3	113,5
Безопасные и качественные дороги	4	4779,7
Жилье и городская среда	4	1066,2
Экология	11	4041,0
Наука	3	636,0
Малое и среднее предпринимательство и поддержка предпринимательской инициативы	5	481,5
Цифровая экономика	6	1634,9
Производительность труда и поддержка занятости	3	52,1
Международная кооперация и экспорт	5	956,8
Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 г.	11	6348,1
	76	25,7 трлн.руб.

Постановление Правительства РФ №1288 от 31 октября 2018 г. «Об организации проектной деятельности в Правительстве России»

Постановление от 31 октября 2018 года №1288

устанавливает и определяет:

- порядок организации проектной деятельности;
- функциональную структуру организации проектной деятельности;
- единые подходы к проектной деятельности;
- органы управления проектной деятельностью;
- последовательность действий;
- функции;
- полномочия и ответственность участников проектной деятельности в ходе инициирования, подготовки, реализации, мониторинга и завершения проектов.



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», 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.

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 РФ, поручению Председателя Правительства РФ, Правительства РФ, 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 субъекта РФ, а также к вопросам местного значения муниципальных образований, расположенных на территории указанного субъекта РФ

Муниципальный проект

- проект, обеспечивающий достижение целей, показателей и результатов регионального/федерального проекта, мероприятия которого относятся к органам местного самоуправления

Ведомственный проект

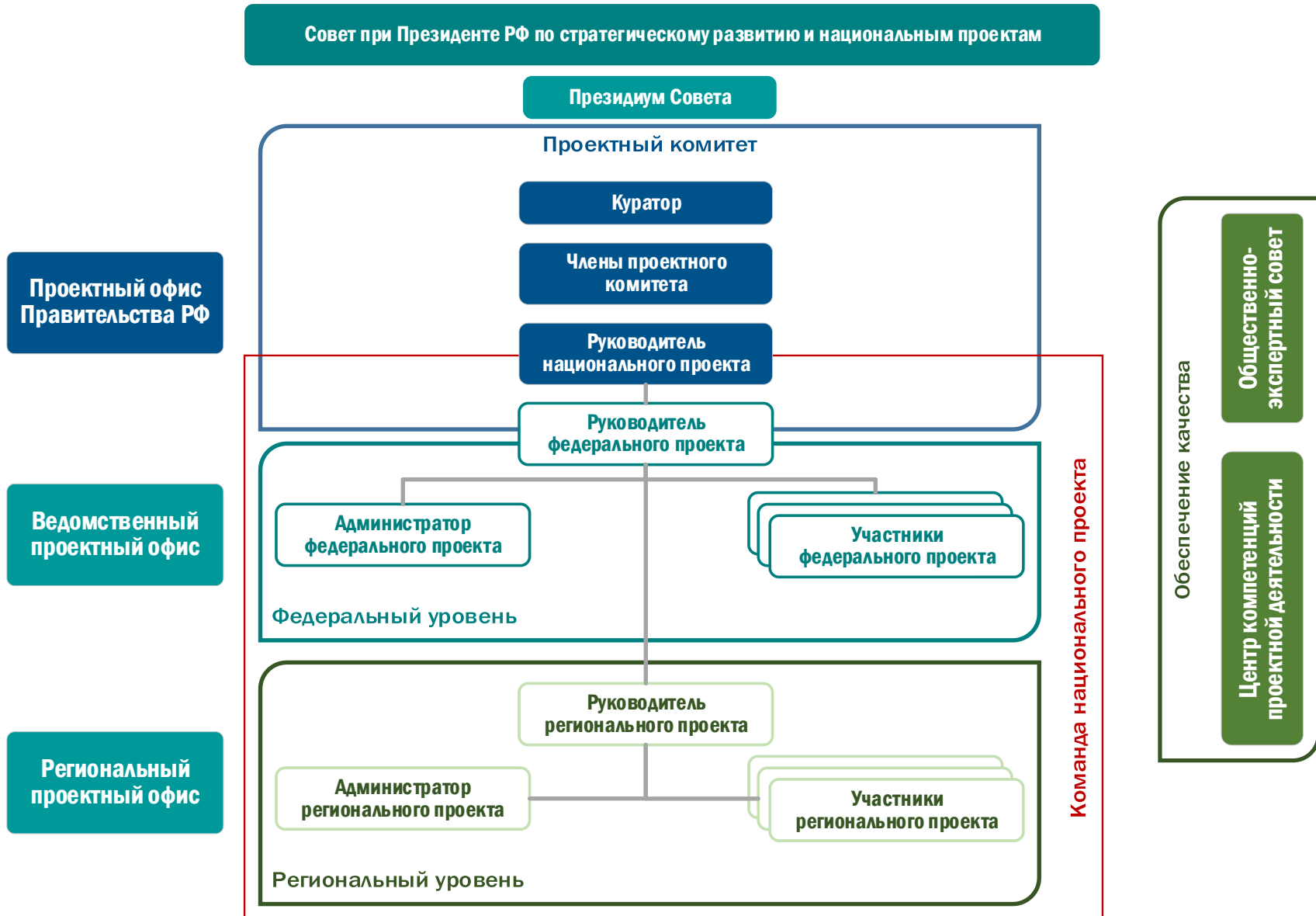
- проект, обеспечивающий достижение целей и показателей деятельности определенного органа исполнительной власти

Иерархия и взаимосвязь объектов системы государственного управления



* Проекты, в которых организация/орган власти является соисполнителем

Организационная структура управления национальным проектом



Компоненты системы управления проектной деятельностью

Уровни
управления

Субъекты управления
(персонал и оргструктуры)

Процессы проектной деятельности

Объекты управления

Стратегический
уровень

Руководители
субъекта/органа
власти/организа
ции

Стратегия
субъекта/органа
власти/организации

Органы и
подразделения
управления
проектной
деятельностью

Стратегическое
управление

контроль

Портфельное
управление

Управление
процессами
операционной
деятельности

планирование

Портфели
проектов

Исполнители
проектов

Управление
программами
и проектами

Программы

Проекты

Связан
ные
мероприя
тия

Операционный
уровень

Сотрудники
(государственные
и муниципальные
служащие)

Исполнение мероприятий/работ

исполнение

Обеспечивающие процессы
системы управления проектной деятельностью

Развитие компетентности
персонала

Мотивация проектного
персонала

Информационная система
управления проектной
деятельности

Система поддержки
и развития проектной
деятельности

Система управления проектной деятельностью -

совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для постановки целей и обеспечения эффективности проектной деятельности, являющаяся частью единой системы менеджмента организации

Методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности (Утверждены проектным офисом Правительства №9286п-П6 от 12 декабря 2017 года)

Оценка проводится по 5 компонентам:



Структура процессов системы управления проектной деятельностью в органах власти Российской Федерации

Элементы СУПА	1. Стратегическое планирование и управление портфелем проектов	2. Управление проектом	3. Принятие решений и организационная поддержка	4. Развитие компетенций и культуры эффективности	5. Управление стимулированием участников проектов
Процессы	Идентификация	Запуск проекта	Нормативная база и функционирование координационных органов	Нормативное и учебно-методическое обеспечение развития компетенций и проектной культуры участников проектной деятельности	Ведение реестра участников проектной деятельности
	Экспертиза	Планирование			
		Оперативное управление	Организация и функционирование проектных комитетов	Оценка уровня квалификации участников проектной деятельности	Осуществление материального стимулирования
	Ранжирование и балансировка	Мониторинг и управление изменениями			
	Авторизация портфеля	Оценки и иные контрольные мероприятия	Завершение		
	Мониторинг портфеля				
Подпроцессы	XX	XX	XX	XX	XX

16 пилотных регионов, где проводилась оценка в 2018 году

Регионы	Оценка завершена или в процессе
Тульская область	
Республика Крым	
Новосибирская область	
Свердловская область	
Приморский край	
Красноярский край	
Ульяновская область	
Ленинградская область	
Ханты-Мансийский автономный округ — Югра	
Белгородская область	
Калужская область	
Воронежская область	
Республика Саха (Якутия)	
Республика Татарстан	
Хабаровский край	
Ярославская область	

Перечень формировался на основе активности регионов в области проектного управления:

- Победители конкурсов
- Активные участники конференций, круглых столов
- Обладатели лучших практик (Лучшие среди 85 регионов)

Проектный офис
МОЖЕТ ВЫПОЛНЯТЬ
следующие функции

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ

принятие решений в рамках имеющихся полномочий при выполнении функции

ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ

администрирование инструментов проектного управления, организация их выполнения

ЭКСПЕРТНАЯ

формирование рекомендаций участникам проектной деятельности и поддержка принятий ими решений при выполнении функции





КОНТРОЛИРУЮЩАЯ

мониторинг и контроль выполнения участниками проектной деятельности функций, выработка корректирующих мероприятий и отслеживание их выполнения

МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ

разработка, внедрение и совершенствование процессов, методов и инструментов, связанных с выполнением функции, консультирование участников проектной деятельности по их применению

Классификация стандартов в сфере проектного управления

Наименование организации разработчика		Стандарт, метод, руководство
	International Project Management Association, IPMA (Международная ассоциация управления проектами)	<ul style="list-style-type: none"> International Competence Baseline of the International Project Management Association - 4th edition (ICB IPMA, Международные требования к компетентности Международной ассоциации управления проектами) Organizational Competence Baseline (ОСВ, Требования к компетентности организации в области управления проектами)
	Project Management Institute, PMI (Институт управления проектами, США)	<ul style="list-style-type: none"> Project Management Body Of Knowledge, 6th edition (PMBOK®, Руководство к Своду знаний по управлению проектами) The Standard for Program Management (Стандарт управления программой) The Standard for Portfolio Management (Стандарт управления портфелем) Organizational Project Management Maturity Model (OPM3, Модель зрелости организационного управления проектами)
	International Organization for Standardization (Международная организация по стандартизации)	<ul style="list-style-type: none"> ISO 21500:2012, Guidance on Project Management (Руководство по управлению проектами)
	AXELOS (Совместная организация Секретариата кабинета министров Великобритании и Capital plc)	<ul style="list-style-type: none"> Managing Successful Projects with PRINCE2® (2017 Edition) (акроним от PProjects IN Controlled Environments - проекты в контролируемых средах) Managing Successful Programmes 2011 Edition (Управление успешными программами) Management of Portfolios 2011 Edition (Управление портфелями) Portfolio, Programme and Project Offices 2013 Edition
	Project Management Association of Japan, (PMAJ) (Ассоциация проектных менеджеров Японии)	<ul style="list-style-type: none"> A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» (P2M, Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий)
	ООО "НИИ "Интерэкомс" АНО "Центр стандартизации управления проектами"	<ul style="list-style-type: none"> ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» ГОСТ Р 54869-2011 «Требования к управлению проектом» ГОСТ Р 54870-2011 «Требования к управлению портфелем проектов» ГОСТ Р 54871-2011 «Требования к управлению программой»

Кейсы: лучшие практики организации проектной деятельности в органах власти



Опыт Белгородской области



Опыт Белгородской области

Как всё начиналось...

2010 год



Безусловная поддержка Губернатора Белгородской области
(инициатор внедрения и развития проектного управления в деятельность органов власти регионального и муниципального уровней)

При этом:

Отсутствовала нормативная база проектного управления в ОИВ

Отсутствовала информационная система управления проектами с единой базой проектов

Госслужащие не обладали достаточными компетенциями в управлении проектами и мотивацией к участию в работах, лежащих за рамками их должностных инструкций

Не формализованы процедуры инициации, планирования, реализации, контроля и завершения проектов

Перерасход ресурсов (человеческих, материальных)

Срыв сроков реализации проектов

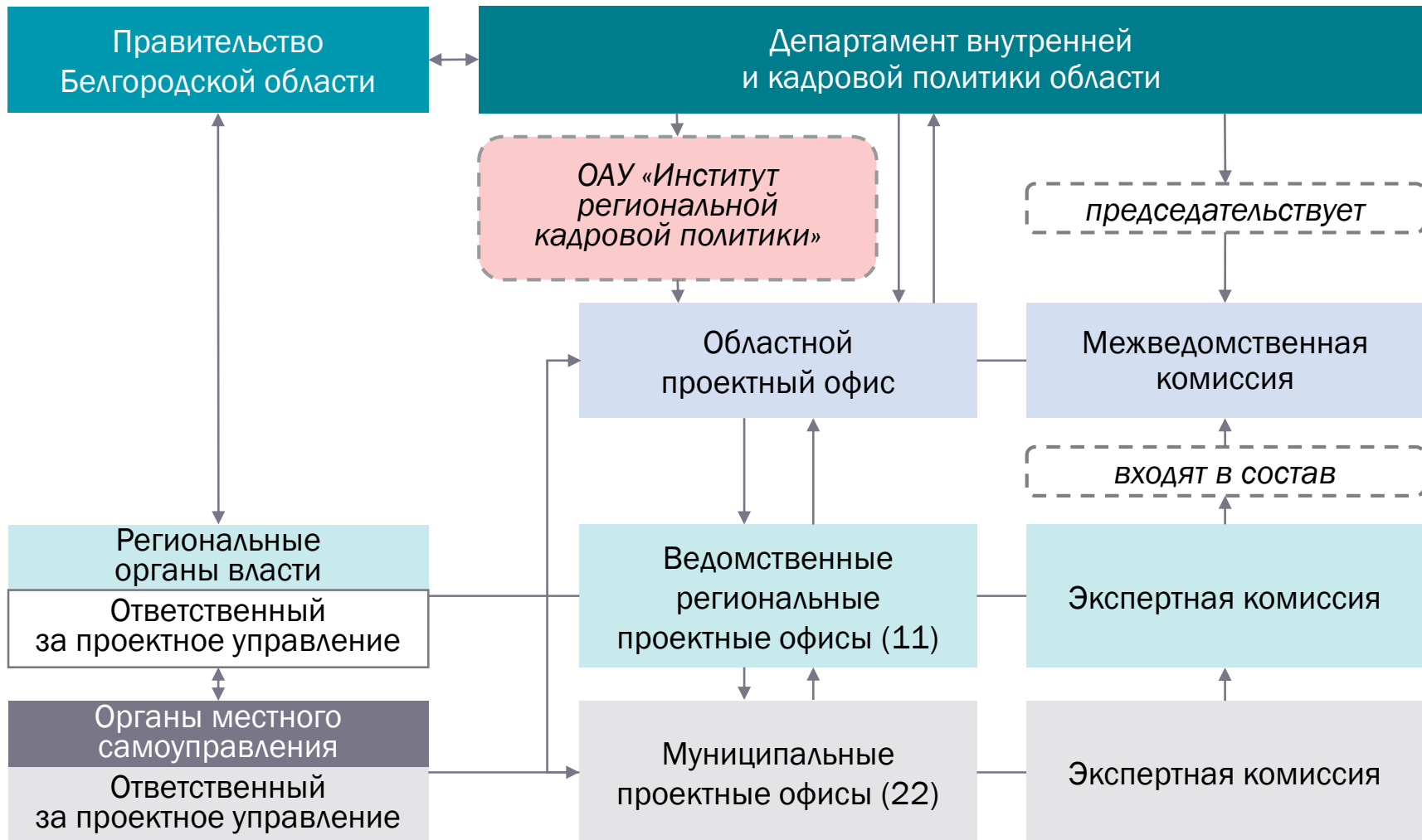
Недостижение / частичное достижение целей и результатов проектов

«Забюрокративание» процессов согласования работ в рамках проектов и др.

Система управления проектной деятельностью Белгородской области



Региональная организационная модель проектного управления



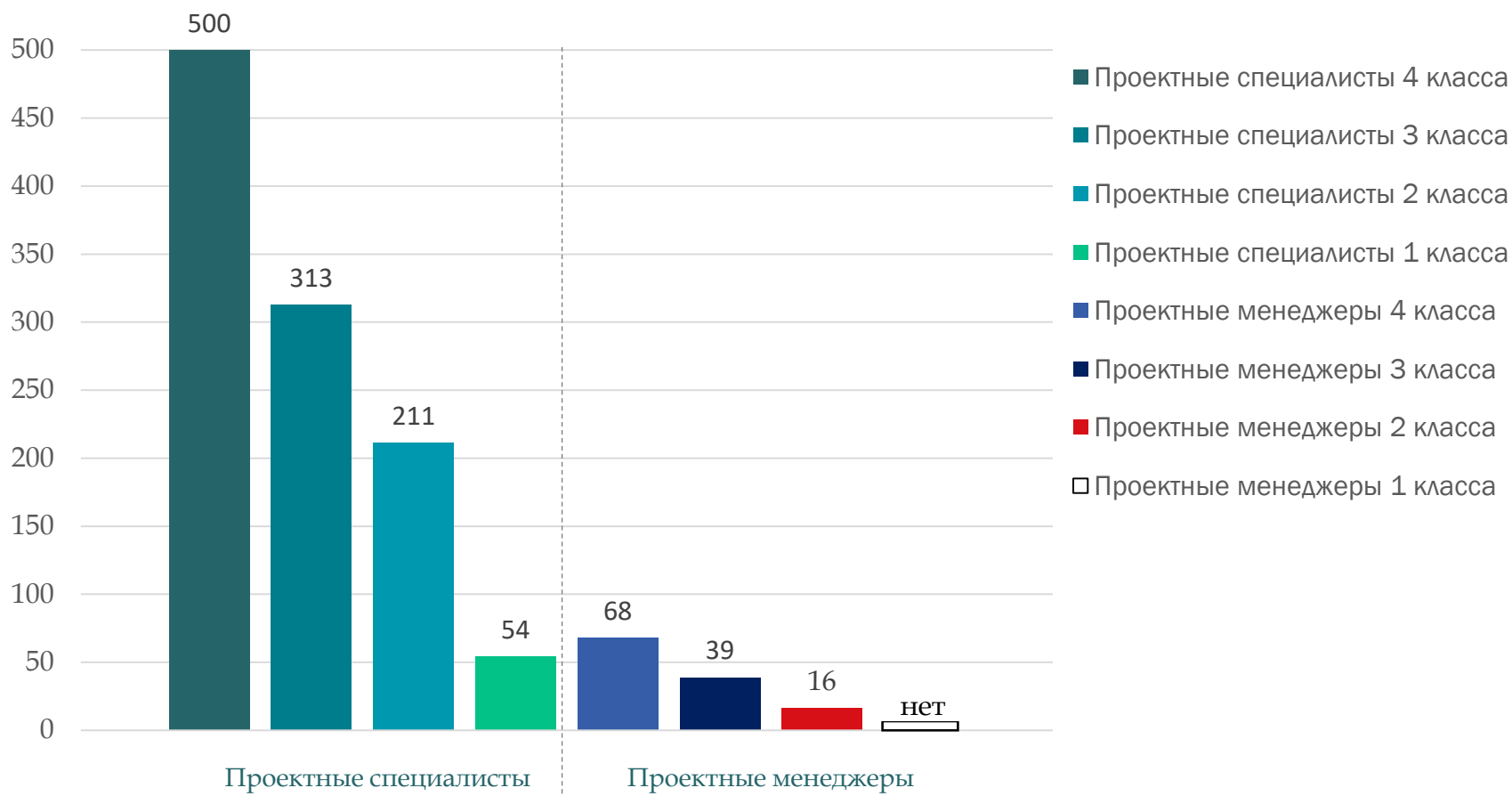
Процессы и инструменты управления проектами



Профессиональное развитие служащих в области управления проектами



Присвоение рангов в области проектного управления

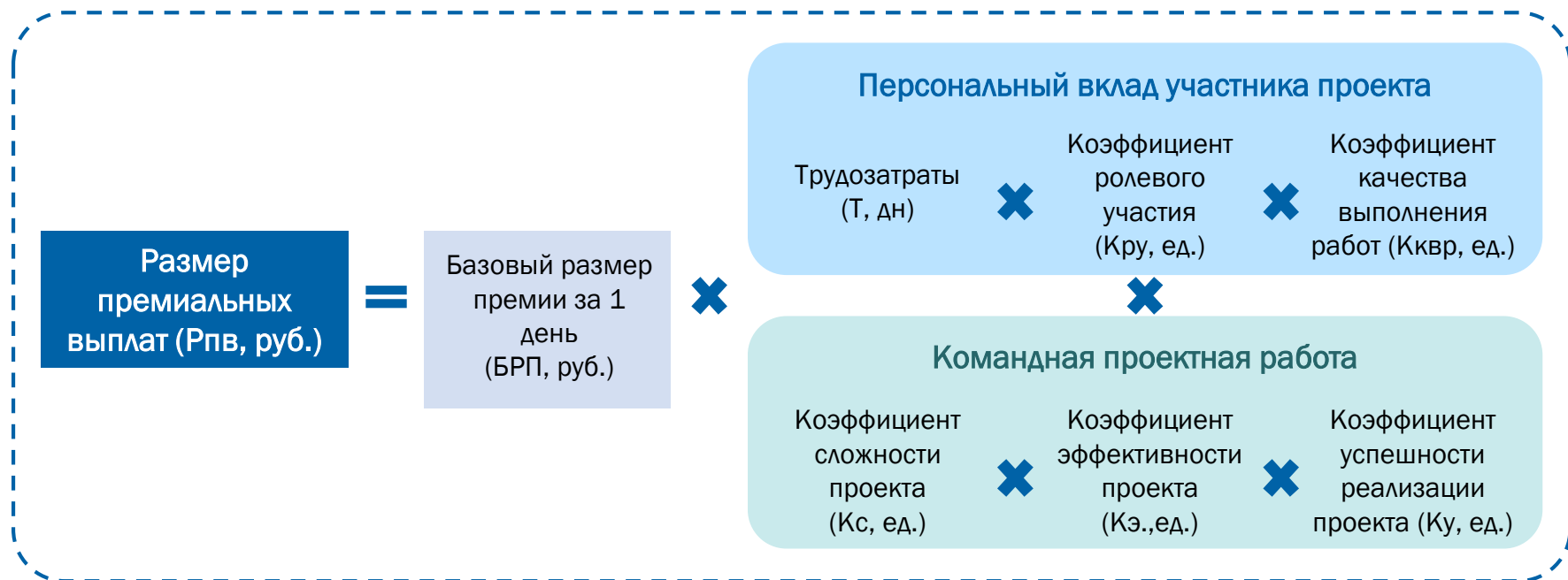


1201 работнику присвоены ранги в сфере проектной деятельности

Материальное стимулирование участников проектов

	За инициирование проектов	За участие в проекте	За реализацию проекта (после завершения)
Основание	инициация проектов	выполнение работ в течение квартала без отклонений	успешная реализация проекта
Период	разово, при инициации проекта	ежеквартально	разово, при закрытии проекта
Участник	инициаторы проектов	все кроме куратора и руководителя	все участники проекта

Формула расчета премии по итогам реализации проекта



$$Рпв = БРП \times Кс \times Кэ \times Ку \times Кквр \times Кру \times Т$$

Опыт Рязанской области



В Рязанской области реализуется проект «Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти Рязанской области»

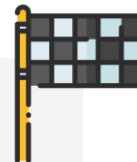
Цель проекта

обеспечить достижение зрелости системы управления проектной деятельностью в Правительстве Рязанской области до уровня «оптимизируемый» с индексом не менее 2,6 к 3 апреля 2020 года



Содержание проекта и ключевые ориентиры

Внедрение **5 элементов** системы управления проектной деятельностью, **22-х процессов** проектной деятельности (**100 подпроцессов**)



Принятая шкала зрелости проектного управления

	2016	2017	2018	2019	2020
Уровень зрелости	«начальный»	«развивающийся»	«стандартизуемый»	«измеряемый»	«оптимизируемый»
Индекс зрелости	0,6-1,0	1,1-1,5	1,6-2,0	1,6-2,0	2,6-3,0
Характеристика уровня зрелости системы управления проектной деятельностью в Правительстве Рязанской области	характеризуется непредсказуемыми, слабо контролируруемыми процессами проектной деятельности	характеризуется наличием некоторых не систематизированных процессов проектной деятельности	характеризуется процессами, определенными, спланированными на уровне ИОГВ, которые исполняются заблаговременно	характеризуется измеряемыми, контролируруемыми процессами, определенными на уровне ИОГВ	характеризуется фокусом на постоянном совершенствовании процессов, уровень и зрелость которых определяет культуру эффективности ИОГВ

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

$$ИЗ = \sum_{i=1}^5 (B_i \times ИЗ_{эi})$$

где: $ИЗ_{э}$ - индекс зрелости элемента СУПД; B_i - вес i -го элемента СУПД в индексе зрелости, измеряется в относительных единицах, сумма долей всех пяти элементов СУПД равна 1 (единице).

Веса элементов СУПД

– Стратегическое планирование и управление портфелем проектов и программ	0,2
– Управление проектами	0,3
– Принятие решений и организационная поддержка	0,2
– Развитие компетенций и культуры эффективности	0,15
– Управление стимулированием участников проектов	0,15

Уровни зрелости СУПД ИОГВ

Индекс зрелости	Уровень зрелости СУПД	Характеристика уровня зрелости СУПД
0 - 0,5	отсутствующий	характеризуется непредсказуемыми, неконтролируемыми и разрозненными процессами проектной деятельности
0,6-1,0	начальный	характеризуется непредсказуемыми, слабо контролируемыми процессами проектной деятельности
1,1-1,5	развивающийся	характеризуется наличием некоторых не систематизированных процессов проектной деятельности
1,6-2,0	стандартизуемый	характеризуется процессами, определенными, спланированными на уровне ИОГВ, которые исполняются заблаговременно
2,1-2,5	измеряемый	характеризуется измеряемыми, контролируемыми процессами, определенными на уровне ИОГВ
2,6-3,0	оптимизируемый	характеризуется фокусом на постоянном совершенствовании процессов, зрелость которых определяет культуру эффективности ИОГВ

ПРИМЕР

Процессы В ИОГВ Рязанской области

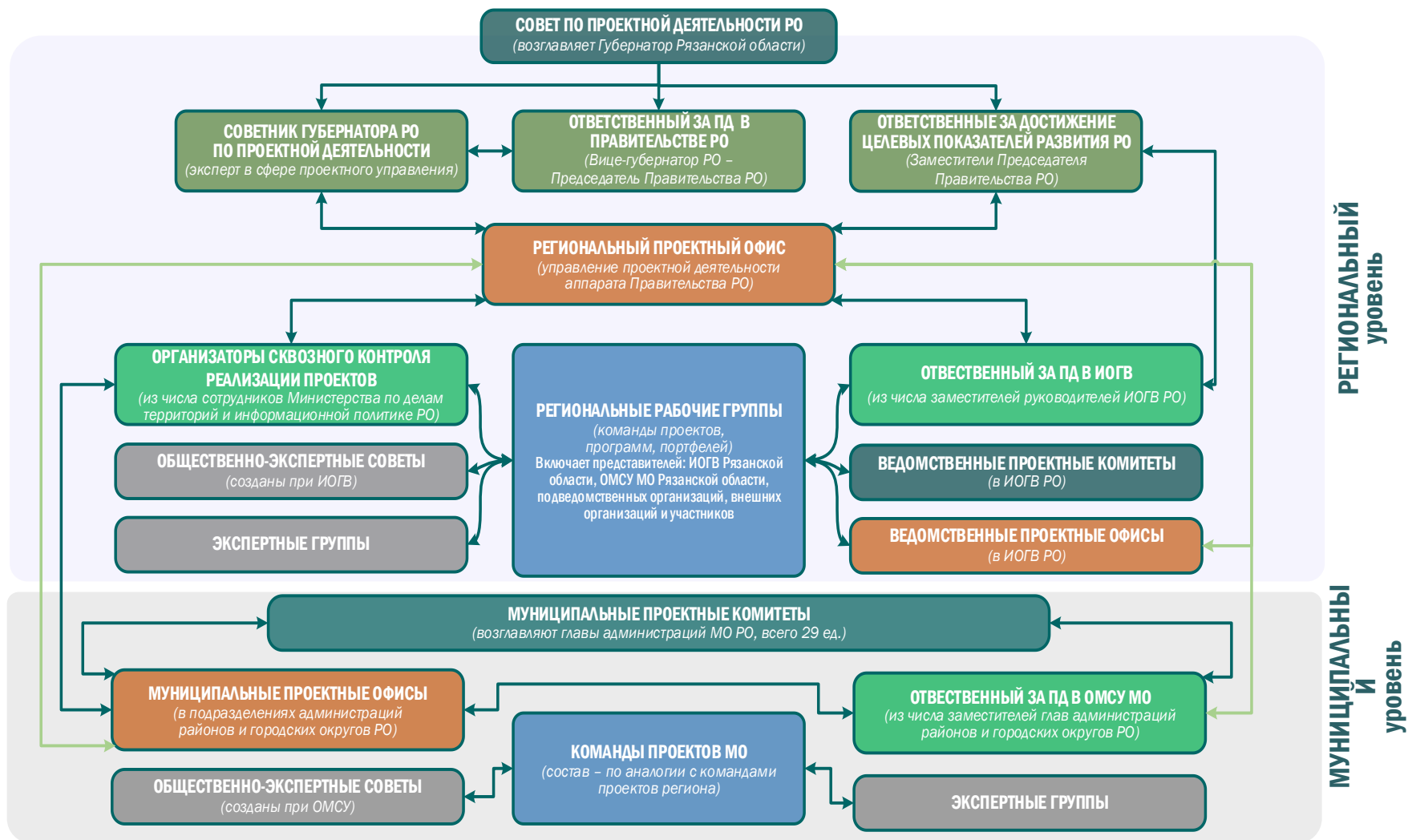
22 процесса

1. Стратегическое планирование и управление портфелем проектов	2. Управление проектом	3. Принятие решений и организационная поддержка	4. Развитие компетенций и культуры эффективности	5. Управление стимулированием участников проектов
Постановка и актуализация стратегических целей	Инициирование	Нормативное регулирование организации проектной деятельности	Нормативное и учебно-методическое обеспечение развития компетенций и проектной культуры участников проектной деятельности	Нормативное регулирование стимулирования участников проектной деятельности
Формирование портфеля проектов: <ul style="list-style-type: none"> ▪ оценка компонентов; ▪ приоритизация, оптимизация, балансировка; ▪ авторизация 	Подготовка			
	Реализация	Организация и функционирование проектных комитетов	Оценка уровня квалификации и сертификации участников проектной деятельности	Планирование и оценка эффективности и результативности участников проектной деятельности
Мониторинг и управление изменениями	Организация и функционирование внешних экспертных органов			
Реализация, контроль и мониторинг портфеля проектов		Оценки и иные контрольные мероприятия	Осуществление нематериального стимулирования	
Закрытие портфеля	Завершение			
18	33	22	16	11

100 подпроцессов

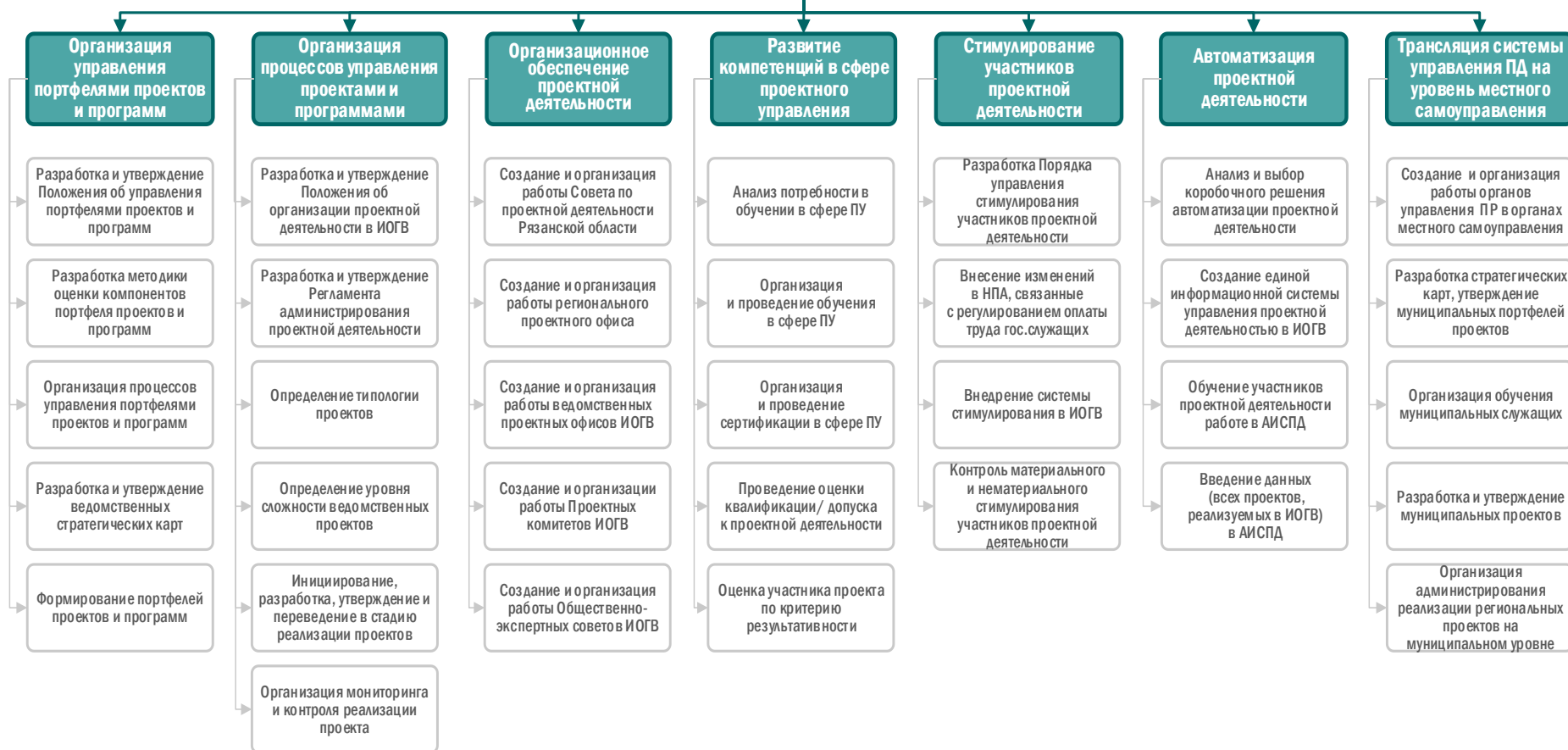
ПРИМЕР

Организационно-ролевая структура СУПД в Рязанской области



Структурная декомпозиция работ проекта

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ



Стратегия социально-экономического развития Рязанской области до 2030 года

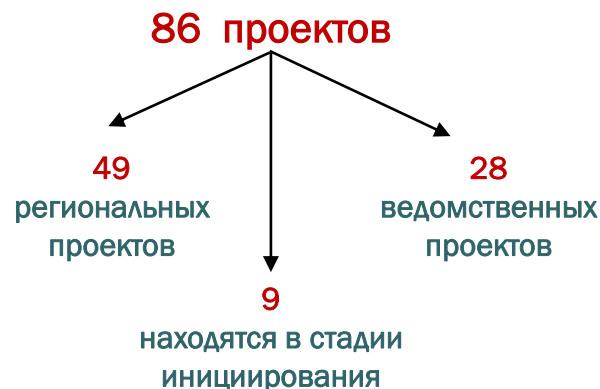
(Постановление Правительства Рязанской области
от 25 декабря 2018 года № 418)

Распоряжение Правительства Рязанской области от 29 декабря 2018 года № 637-р «Об утверждении Положения об управлении портфелями проектов и программ в исполнительных органах государственной власти Рязанской области»

Формируются
16 портфелей проектов и программ
развития Рязанской области

Распоряжение Правительства Рязанской области от 29 декабря 2018 года № 634-р «Об утверждении Положения об организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Рязанской области»

Общее количество проектов
Правительства Рязанской области



Особенности управления проектами в системе государственного управления



Проектное управление или управление проектом. Есть ли разница?



Проектное управление — интегральное управление деятельностью, направленной на достижение заданных целей, включающее управление проектами, программами проектов и портфелями проектов и программ



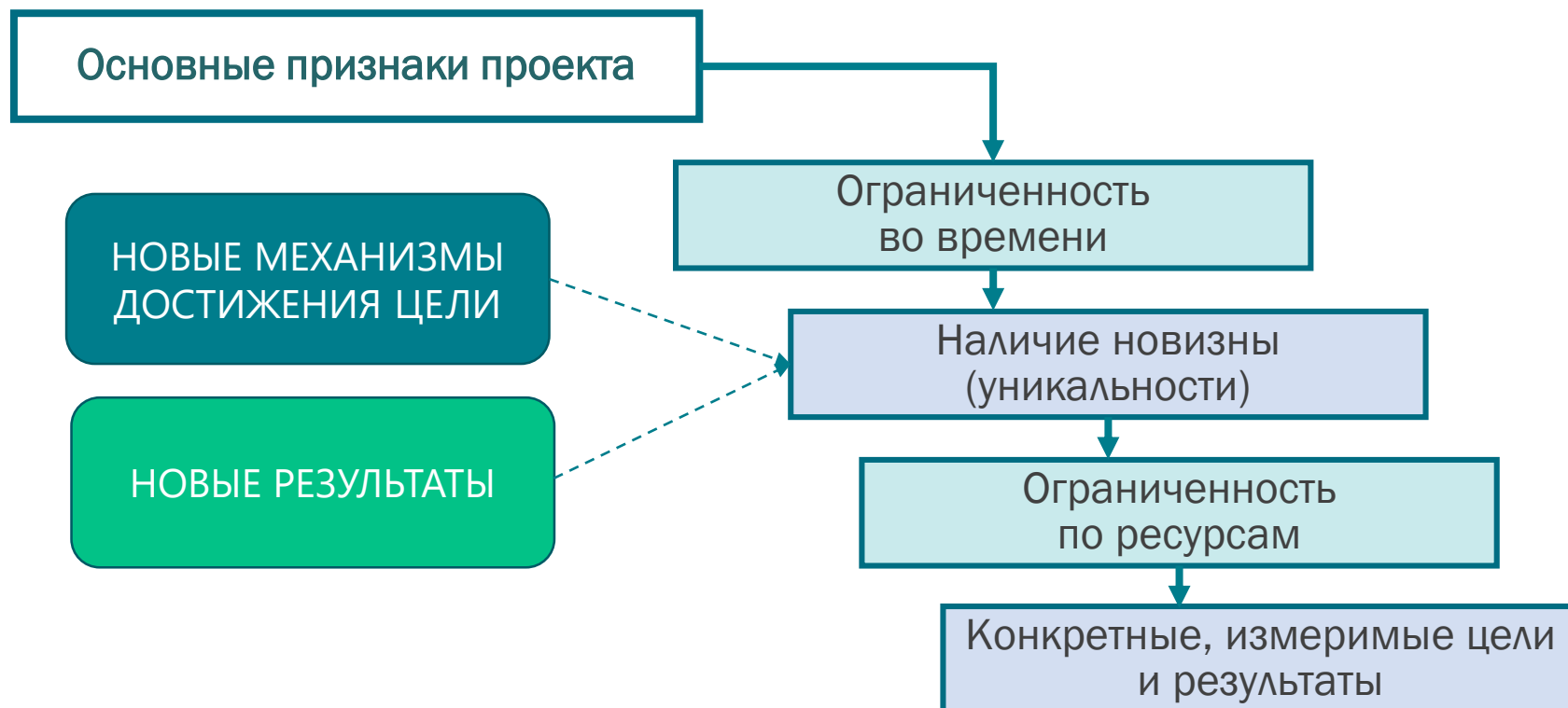
Управление проектом - использование соответствующих компетенций, инструментов и методов для эффективного получения результатов, достижения показателей и цели проекта в условиях неопределенности, временных, ресурсных и иных ограничений

Инструменты управления проектом -

формализованные методики, средства, механизмы, технологии, используемые в целях системного планирования, оценки, анализа процессов (процедур) и мероприятий проектов.

Определение понятия «проект»

Проект – это совокупность взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение значимых уникальных результатов в условиях неопределённости, временных, ресурсных и иных ограничений



По виду деятельности				
Социальные	Экономические	Организационные	Технические	Смешанные (прочие)
По уровню реализации				
Международные	Федеральные	Региональные	Муниципальные	Уровень организации
По принадлежности				
Ведомственные (принадлежность к одной сфере)		Межведомственные (принадлежность к нескольким сферам)		
По длительности				
Краткосрочные	Среднесрочные		Долгосрочные	

Строгая типология проектов не определена нормативными документами **и может быть изменена** в зависимости от особенностей организации. Разделение проектов на разные типы особенно важно для выстраивания системы оценки эффективности и успешности проектов, системы стимулирования участников проектной деятельности.

Организация вправе разработать и утвердить свою типологию.

Жизненный цикл национального проекта



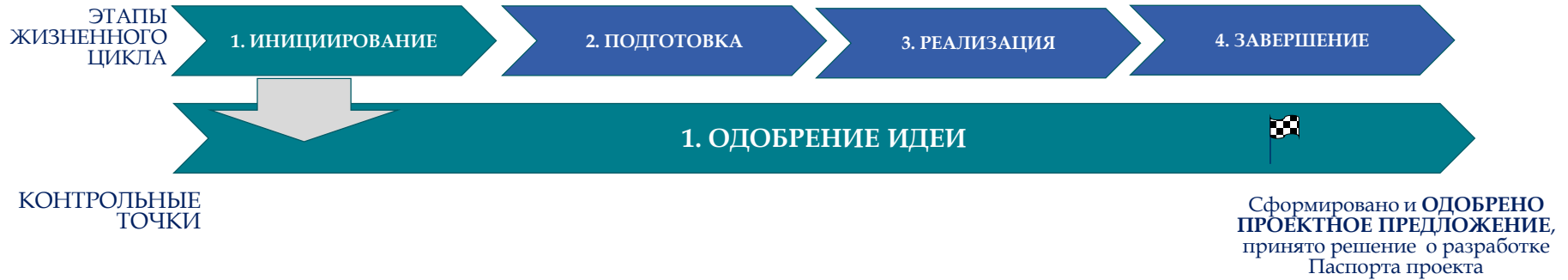
* В соответствии с методическими рекомендациями по подготовке региональных проектов, направленными письмом Аппарата Правительства РФ от 30 ноября 2018 г. №9861п-П6

Жизненный цикл проектов - этапы проекта, названия и количество которых определяются потребностями в управлении и контроле организации или организаций, вовлеченных в проект, характером самого проекта и его прикладной областью



Разбиение жизненного цикла на этапы производится с целью повышения управляемости проекта

Инициирование (проектное предложение)



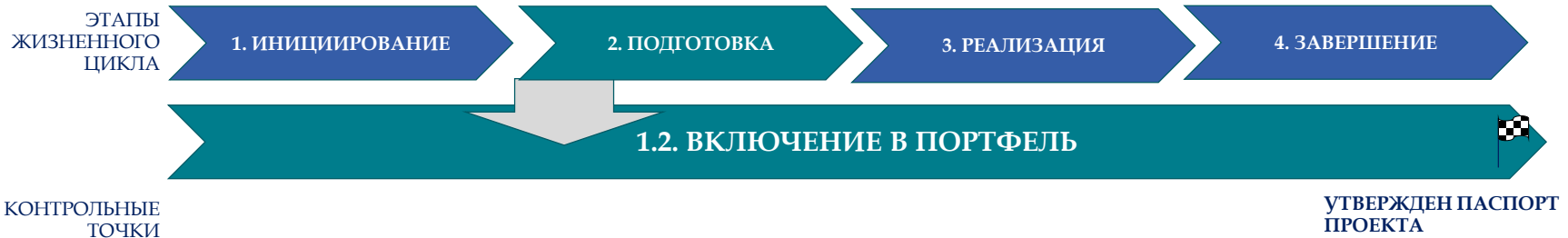
Ключевой вопрос:

- Определили ли мы все выгоды (показатели) от реализации "идеи"?

Описание:

- Соответствие стратегии/политики
- Обоснование принципиальной необходимости и возможности реализации проекта
- Рассмотрение альтернативных направлений реализации проекта – набор показателей
- Выбор правильного направления для проекта

Подготовка (паспорт проекта)



Ключевой вопрос:

- Выбрали ли мы наиболее оптимальный вариант для получения заявленных выгод (показателей) – перечень и конфигурация результатов проекта?

Описание:

- Проработка альтернативных вариантов – перечня и конфигурации результатов
- Обоснованность выбора предпочтительного набора результатов проекта



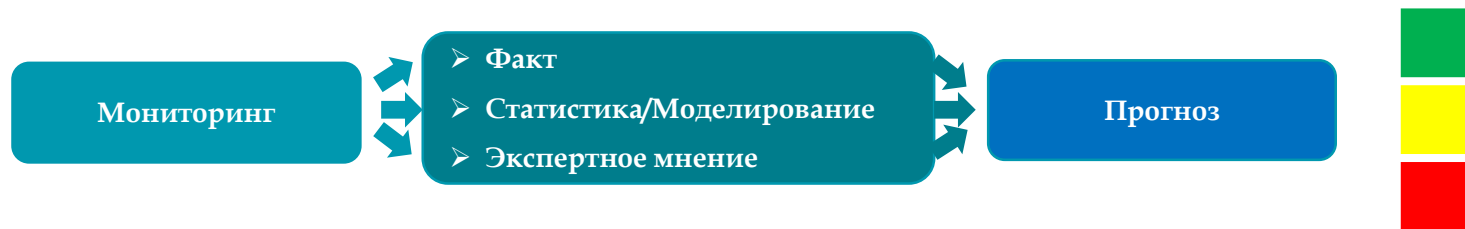
Ключевой вопрос:

- Все ли мы делаем, чтобы проект достигал запланированных выгод (показателей)?

Описание:

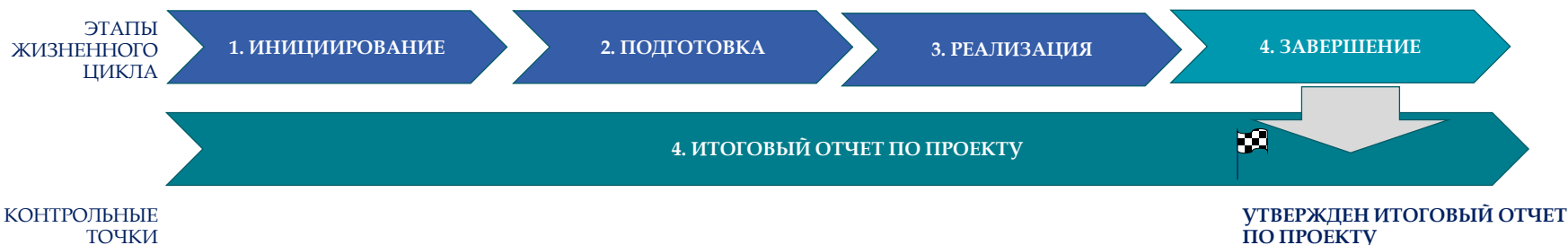
- Достижение результатов и выгод, целей и показателей проекта
- Оценка актуальности и достижимости результатов проекта. Оценка получения эффективного работающего проекта, соответствующего всем запланированным параметрам, затратам, срокам и соответствующую данным обещаниям.
- Стратегическое соответствие, оптимизация получения выгод для правительства. Основные риски, приверженность всех заинтересованных сторон
- Результаты приняты. Организационная готовность достигать цели и показатели обеспечена. Готовность предоставлять услуги подтверждена.

УПРАВЛЯТЬ ТЕМ, ЧТО БУДЕТ ЗАВТРА!



- **Контроль проекта** руководителем проекта – часть всех существующих Стандартов по УП
- **Контроль руководителя проекта** – часть роли Заказчика, Проектного офиса и контролирурующих органов

В идеале контроль за проектом не нужен: руководитель проекта сообщит, если есть проблемы или вопросы



Ключевой вопрос:

- Достигли ли мы всех заявленных выгод?

Описание:

- Оценка результатов, выгод и показателей проекта и извлечение уроков
- Надежность полученного результата, организационная готовность достигать цели и показатели, предоставлять услуги, основания для оценки планируемых показателей и преимуществ



Цель

Социальный, экономический или иной общественно-значимый и общественно-понятный эффект от реализации проекта, выраженный в численно-измеримых показателях

Количественное и/или качественное измерение, характеризующее достижение эффектов и выгод проекта, программы или портфеля проектов, рассчитываемое по определенным методикам



Показатель



Результат

Материальные и нематериальные объекты, продукты и (или) услуги, создаваемые в рамках проекта и необходимые для достижения цели проекта

Социальный, экономический или иной общественно-значимый и общественно-понятный эффект от реализации проекта, выраженный в численно-измеримых показателях



Контрольная точка



Взаимосвязь основных категорий проекта

Почему?

(важно реализовать данный проект)

Проблема / Возможность

Что хотим изменить?

(качественная и количественная характеристика изменений и механизмы их достижения)

Цель

Как происходят изменения?

(измеряемые изменения, указывающие на прогресс достижения цели)

Контрольные точки

Показатель

Показатель

Что позволит изменить ситуацию?

(Способы, меры, применяемые для достижения показателей)

Механизмы

Механизмы

Контрольные точки

Как реализуются механизмы?

Мероприятие

Мероприятие

Контрольные точки

Результат

Результат

Что получаем, производим для достижения цели?

(продукты, услуги)

Цель

– это социальный, экономический или иной общественно-значимый и общественно-понятный эффект от реализации проекта, выраженный в численно-измеримых показателях

S

(Specific) конкретные

Что именно необходимо достигнуть?

M

(Measurable) измеримые

В чем будет измеряться результат?

A

(Agreed upon) согласованные

Возможно ли достичь цели и за счет чего?

R

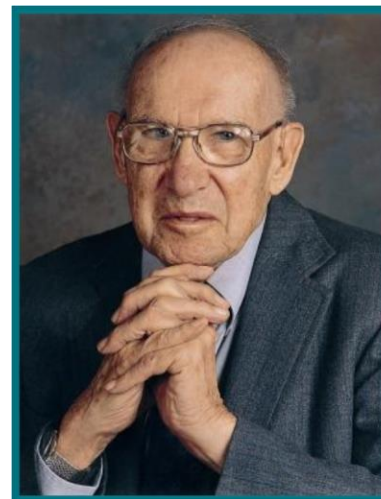
(Relevant) реалистичные, прагматичные

Действительно ли необходимо достижение цели?

T

(Time-bound) ограниченные во времени

К какому сроку будет достигнута цель?



**Питер Фердинанд Друкер
(1909-2005)**

классик менеджмента, создатель
концепции «управления по целям»

SMART

— это мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении при определении целей и постановки задач

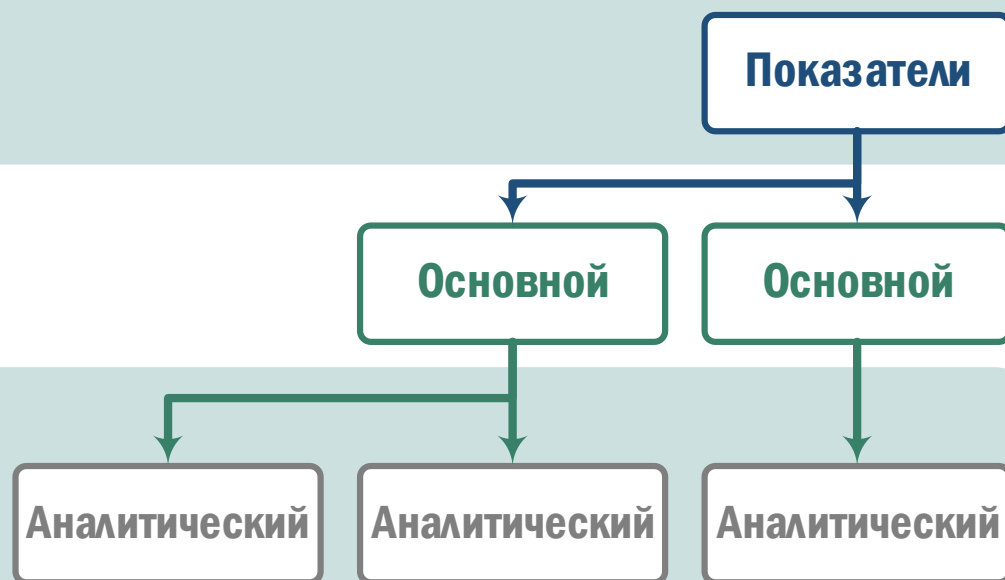


Показатели проекта

– количественное и/или качественное измерение, характеризующее достижение эффектов и выгод проекта, программы или портфеля проектов, рассчитываемое по определенным методикам

Показатели первого уровня включают индикаторы, отраженные в цели проекта

Показатели второго уровня, включают показатели, на основе которых или с помощью которых рассчитываются показатели первого уровня и (или) показатели, наблюдаемые в ходе реализации проекта и выделяемые в целях обеспечения управляемости проектом



Не рекомендуется использовать показатели с нулевым базовым значением. Достижение значений показателей первого уровня проекта будет свидетельствовать о достижении целей проекта.

Требование к результату проекта

– условие, характеристика, стандарт, которому должен соответствовать или который должен иметь результат проекта

Результаты проекта являются основой для планирования работ проекта

Основные правила определения результатов проекта



Для каждого из результатов проекта должны быть указаны качественные и/или количественные характеристики, которые позволяют однозначно оценить получение указанного результата



В результатах проекта приводится полный перечень материальных и нематериальных объектов, продуктов и/или услуг, которые создаются в рамках проекта и необходимы для достижения цели и показателей проекта



В случае, если результат прямо не оказывает влияния на достижение цели и показателей проекта, он не рекомендуется к включению в паспорт проекта. Необходимо указывать непосредственные результаты, создаваемые в рамках реализации проекта, которые позволят достичь цели проекта (способ достижения цели)



Планирование проекта. Применение типовых результатов и стандартизированных контрольных точек



Методические указания по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов, утвержденные Председателем Правительства Российской Федерации Д. Медведевым, от 22 марта 2019 года № 2523п-П6

УТВЕРЖДАЮ
Председатель Правительства
Российской Федерации

Д.Медведев

" 22 " марта 2019 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов

I. Общие положения

1. Типы результатов и стандартизированные контрольные точки федеральных проектов (приложение № 1 и приложение № 2 к настоящему методическим указаниям) применяются при подготовке федеральными органами исполнительной власти планов мероприятий по реализации федеральных проектов, рабочих планов федеральных проектов и внесении в них изменений в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации", а также при подготовке субъектами Российской Федерации планов мероприятий по реализации региональных проектов, рабочих планов региональных проектов и внесении в них изменений.

2. Применение типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов осуществляется с учетом:

а) необходимости отнесения каждого результата федерального проекта к одному из типов результатов, предусмотренных перечнем типов результатов;

б) определения, что в перечень стандартизированных контрольных точек по каждому типу результата федерального проекта включаются контрольные точки, соответствующие типу результата (далее - специальные контрольные точки), и контрольные точки, соответствующие условиям организации работ (видам расходов) (далее - обеспечивающие контрольные точки), необходимых для достижения результата;

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1
к Методическим указаниям
по применению типов результатов
и стандартизированных контрольных
точек федеральных проектов

ПЕРЕЧЕНЬ типов результатов федеральных проектов

1. Строительство (реконструкция, техническое перевооружение, приобретение) объекта недвижимого имущества
2. Оказание услуг (выполнение работ)
3. Создание (реорганизация) организации (структурного подразделения)
4. Проведение образовательных мероприятий
5. Принятие нормативного правового (правового) акта
6. Утверждение документа
7. Проведение массовых мероприятий
8. Создание (развитие) информационно-телекоммуникационного сервиса (информационной системы)
9. Благоустройство территории, ремонт объектов недвижимого имущества
10. Проведение информационно-коммуникационной кампании
11. Обеспечение реализации федерального проекта (результата федерального проекта)
12. Проведение научно-исследовательских (опытно-конструкторских) работ, реализация проекта внедрения новой информационной технологии
13. Создание Российской промышленной зоны за рубежом
14. Приобретение товаров, работ, услуг
15. Обеспечено привлечение квалифицированных кадров

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2
к Методическим указаниям
по применению типов результатов
и стандартизированных контрольных
точек федеральных проектов

ПЕРЕЧЕНЬ специальных контрольных точек по типам результатов федеральных проектов

№ п/п	Наименование типа результата, стандартизированной контрольной точки	Примечание
	1. Строительство (реконструкция, техническое перевооружение, приобретение) объекта недвижимого имущества	
1.	Земельный участок предоставлен заказчику	применяется только для вида работ "строительство"
2.	Получены положительные заключения по результатам государственных экспертиз	применяется только для видов работ "строительство", "реконструкция", выделяется экспертиза проектной документации, историко-культурная экспертиза, экологическая экспертиза, экспертиза достоверности сметной стоимости
3.	Получено разрешение на строительство (реконструкцию)	применяется только для видов работ "строительство", "реконструкция"
4.	Строительно-монтажные работы завершены	применяется только для видов работ "строительство", "реконструкция"
5.	Оборудование приобретено	не применяется для вида работ "приобретение"
6.	Оборудование установлено	не применяется для вида работ "приобретение"
7.	Оборудование введено в эксплуатацию	не применяется для вида работ "приобретение"

Типы результатов – инструмент для упрощения планирования и мониторинга хода реализации

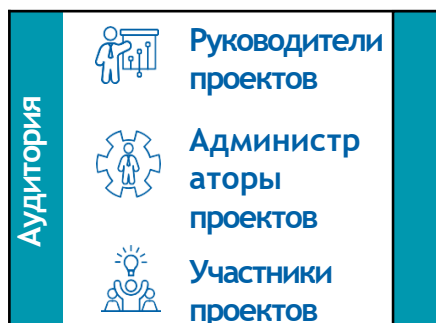
ЦЕЛИ:

- Упрощение процесса подготовки органами власти федеральных и региональных проектов, планов мероприятий по реализации проектов, а также внесения в них изменений
- Повышение качества и глубины планирования и последующего мониторинга федеральных и региональных проектов
- Упрощение анализа хода реализации проекта путем консолидации в одном документе (план мероприятий) основных управленческих инструментов

Ключевые понятия:

1 Тип результата - обобщённый результат, не содержащий специфики проекта, имеющий свой жизненный цикл

2 Стандартизированные контрольные точки – контрольные точки, необходимые для достижения определенного типа результата с учетом условий организации работ



Необходимо
НЕ МЕНЕЕ

4

контрольных точек
в год на 1 результат

Для своевременного принятия решений в случае рисков

пп. "м" п.3. раздела 1 Методических указаний по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов

В ходе анализа паспортов федеральных проектов проведена работа по выделению типов результатов

Типы результатов

- | | | | | | |
|---|---|----|--|----|--|
| 1 | Строительство (реконструкция, техническое перевооружение, приобретение) объекта недвижимого имущества | 7 | Проведение массовых мероприятий | 12 | Проведение научно-исследовательских (опытно-конструкторских) работ, реализация проекта внедрения новой информационной технологии |
| 2 | Оказание услуг (выполнение работ) | 8 | Создание (развитие) информационно-телекоммуникационного сервиса (информационной системы) | 13 | Создание Российской промышленной зоны за рубежом |
| 3 | Создание (реорганизация) организации (структурного подразделения) | 9 | Благоустройство территории, ремонт объектов недвижимого имущества | 14 | Приобретение товаров, работ, услуг |
| 4 | Проведение образовательных мероприятий | 10 | Проведение информационно-коммуникационной кампании | 15 | Обеспечено привлечение квалифицированных кадров |
| 5 | Принятие нормативного правового (правового) акта | 11 | Обеспечение реализации федерального проекта (результата федерального проекта) | | |
| 6 | Утверждение документа | | | | |

В соответствии с жизненным циклом достижения результата применяются специальные контрольные точки

Для всех типов результатов в зависимости от условий организации работ (видов расходов) применяются обеспечивающие контрольные точки

- | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|---|---|
| 1 | Закупка товаров, работ, услуг
<i>(группа видов расходов 200, вид расходов 323, подгруппы 410 и 880)</i> | 2 | Предоставление субсидий, иных межбюджетных трансфертов, имеющих целевое назначение, бюджетам бюджетной системы Российской Федерации
<i>(группа видов расходов 500)</i> | 3 | Предоставление субсидий на выполнение государственного задания бюджетным и автономным учреждениям
<i>(виды расходов 611, 621)</i> | 4 | Предоставление субсидий юридическим (физическим) лицам, за исключением субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ)
<i>(группа видов расходов 600 (кроме 611, 621), подгруппы 450, 460, 810, 820)</i> |
|---|--|---|---|---|--|---|---|

Задание 1:

Определите частоту использования разных типов результатов, в Ваших проектах:

ЧАСТО (*практически в каждом проекте*) **(Ч)** / иногда **(И)** / никогда **(Н)**

Ч/И/Н	
	1. Строительство (реконструкция, техническое перевооружение, приобретение) объекта недвижимого имущества
	2. Оказание услуг (выполнение работ)
	3. Создание (реорганизация) организации (структурного подразделения)
	4. Проведение образовательных мероприятий
	5. Принятие нормативного правового (правового) акта
	6. Утверждение документа
	7. Проведение массовых мероприятий
	8. Создание (развитие) информационно-телекоммуникационного сервиса (информационной системы)
	9. Благоустройство территории, ремонт объектов недвижимого имущества
	10. Проведение информационно-коммуникационной кампании
	11. Обеспечение реализации федерального проекта (результата федерального проекта)
	12. Проведение научно-исследовательских (опытно-конструкторских) работ, реализация проекта внедрения новой информационной технологии
	13. Создание Российской промышленной зоны за рубежом
	14. Приобретение товаров, работ, услуг
	15. Обеспечено привлечение квалифицированных кадров

п. 3. раздела 1 Методических указаний
применению типов результатов и
стандартизированных контрольных точек
федеральных проектов

Изменение типа
результата допускается
в случае:

- Если не наступил срок начала реализации специальных контрольных точек у всех участников федерального проекта
- Особых обстоятельств, согласованных с проектным офисом Правительства РФ, Минфином России и одобренных соответствующим Проектным комитетом

Стандартизированные контрольные точки

Обязательные контрольные точки

1 Специальные контрольные точки

контрольные точки, характеризующие жизненный цикл достижения результата

СКТ

2 Обеспечивающие контрольные точки

контрольные точки, соответствующие условиям организации работ (видам расходов)

ОКТ

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ –

Могут применяться в дополнение к специальным и обеспечивающим контрольным точкам по решению руководителя проекта

ДКТ



Раздел 1.

Выбор типа
результата

Перечень
стандартизированных
контрольных точек

№ п/п	Наименование типа результата, стандартизированной контрольной точки	Примечание
1. Строительство (реконструкция, техническое перевооружение, приобретение) объекта недвижимого имущества		
1.	Земельный участок предоставлен заказчику	применяется только для вида работ "строительство"
2.	Получены положительные заключения по результатам государственных экспертиз	применяется только для видов работ "строительство", "реконструкция"; выделяется экспертиза проектной документации, историко-культурная экспертиза, экологическая экспертиза, экспертиза достоверности сметной стоимости
3.	Получено разрешение на строительство (реконструкцию)	применяется только для видов работ "строительство", "реконструкция"
4.	Строительно-монтажные работы завершены	применяется только для видов работ "строительство", "реконструкция"
5.	Оборудование приобретено	не применяется для вида работ "приобретение"
6.	Оборудование установлено	не применяется для вида работ "приобретение"
7.	Оборудование введено в эксплуатацию	не применяется для вида работ "приобретение"

Указание особенностей применения

обязательность применения для определённого вида работ из типа результата

Перечень обеспечивающих контрольных точек по условиям организации работ (видам расходов)



Приложение №2 к Методическим указаниям по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов

Раздел 2.

Выбор условий
организации
работ

Перечень
стандартизированных
контрольных точек

№ п/п	Наименование стандартизированной контрольной точки	Примечание
1. Закупка товаров, работ, услуг		
1.	Закупка включена в план закупок	Используется в случае, если бюджетные ассигнования на финансовое обеспечение расходов предусмотрены по группе видов расходов 200 "Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд", и (или) виду расходов 323 "Приобретение товаров, работ, услуг в пользу граждан в целях их социального обеспечения", и (или) подгруппе видов расходов 410 "Бюджетные инвестиции" бюджетной классификации Российской Федерации, и (или) подгруппе 880 видов расходов "Специальные расходы"
2.	Сведения о государственном (муниципальном) контракте внесены в реестр контрактов, заключенных заказчиками по результатам закупок	
3.	Произведена приемка поставленных товаров, выполненных работ, оказанных услуг	
4.	Произведена оплата поставленных товаров, выполненных работ, оказанных услуг по государственному (муниципальному) контракту	
2. Предоставление субсидий, иных межбюджетных трансфертов, имеющих целевое назначение, бюджетам бюджетной системы Российской Федерации		
1.	Утверждены правила распределения и предоставления бюджетам субъектов Российской Федерации межбюджетных трансфертов	Используется в случае, если бюджетные ассигнования на финансовое обеспечение расходов предусмотрены по группе видов расходов 500 "Межбюджетные трансферты" бюджетной классификации Российской Федерации
2.	Утверждено распределение межбюджетных трансфертов по субъектам Российской Федерации (муниципальным образованиям)	
3.	С субъектами Российской Федерации заключены соглашения о предоставлении бюджетам субъектов Российской Федерации межбюджетных трансфертов	
4.	Предоставлен отчет об использовании межбюджетных трансфертов	

Указание особенностей применения

обязательность применения в случае если бюджетные ассигнования предусмотрены по указанным видам расходов

Принципы применения типов результатов и стандартизированных контрольных точек (1/2)



п.2. раздела 1 Методических указаний по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов

✓ Тип результата указывается по каждому результату проекта, утвержденному в паспорте соответствующего проекта (пп. "а" п.2)

Пример контрольных точек для результата, соответствующего типу
«Строительство (реконструкция, техническое перевооружение, приобретение) объекта недвижимого имущества»

№ п/п	Наименование результата, мероприятия, контрольной точки	Сроки реализации		Ответственный исполнитель	Вид документа и характеристика результата	Уровень контроля
		Начало	Окончание			
1.	Построена детская больница					
СКТ	1.1. Земельный участок предоставлен заказчику					
СКТ	1.2. Получены положительные заключения по результатам государственных экспертиз					
ДКТ	1.3. Утверждена рабочая документация					
СКТ	1.4. Получено разрешение на строительство (реконструкцию)					
СКТ	1.5. Строительно-монтажные работы завершены					
СКТ	1.6. Техническая готовность объекта, % (детской больницы, 50%)					
СКТ	1.7. Техническая готовность объекта, % (детской больницы, 100%)					
СКТ	1.8. Оборудование приобретено					
СКТ	1.9. Оборудование установлено					
СКТ	1.10. Оборудование введено в эксплуатацию					
СКТ	1.11. Заключение органа государственного строительного надзора получено					
СКТ	1.12. Объект недвижимого имущества введен в эксплуатацию (детская больница)					
СКТ	1.13. Государственная регистрация права на объект недвижимого имущества произведена (детская больница)					

1 Если контрольные точки не требуются для достижения результата, приводятся соответствующие комментарии

(пп. "е" п.2)

Контрольной точке устанавливается признак «Не требуется», указывается комментарий о неактуальности/ не применимости в данном проекте

Сведения Не требуется

2 Выполненные контрольные точки в момент формирования паспорта включаются в план мероприятий с указанием даты и подтверждением их выполнения

(пп. "е" п.2)

Контрольной точке устанавливается признак "Выполнено", указывается дата и подтверждение выполнения

Сведения Выполнено

3 Добавление при необходимости дополнительных контрольных точек (кроме специальных и обеспечивающих)

(пп. "з" п.2)

4 Дублирование специальных контрольных точек в рамках одного результата проекта в случае необходимости выделения этапов реализации результата

(пп. "е" п.2)

5 Указание в контрольной точке дополнительной отраслевой или иной содержательной информации (без изменения формулировки стандартизированной контрольной точки)

(пп. "л" п.2)

Принципы применения типов результатов и стандартизированных контрольных точек (2/2)

✓ По каждому типу результата используются контрольные точки, соответствующие типу результата (специальные контрольные точки) и контрольные точки, соответствующие условиям организации работ (виду расходов) (обеспечивающие контрольные точки) (пп. "б", п.2)

№ п/п	Наименование результата, мероприятия, контрольной точки	Сроки реализации		Ответственный исполнитель	Вид документа и характеристика результата	Уровень контроля
		Начало	Окончание			
	1. Построено/реконструировано 7 детских больниц					
ОКТ	1.1. Утверждены правила распределения и предоставления бюджетам субъектов Российской Федерации межбюджетных трансфертов (7 субъектам Российской Федерации на строительство/реконструкцию 7 детских больниц)					
ОКТ	1.2. Утверждено распределение межбюджетных трансфертов по субъектам Российской Федерации (муниципальным образованиям) (7 субъектам Российской Федерации на строительство/реконструкцию 7 детских больниц)					
ОКТ	1.3. С субъектами Российской Федерации заключены соглашения о предоставлении бюджетам субъектов Российской Федерации межбюджетных трансфертов (7 субъектам Российской Федерации на строительство/реконструкцию 7 детских больниц)					
СКТ	1.4. Получены положительные заключения по результатам государственных экспертиз (в 7 субъектах Российской Федерации на строительство/реконструкцию 7 детских больниц)					
ДКТ	1.5. Утверждена рабочая документация					
СКТ	1.6. Получено разрешение на строительство (реконструкцию) (строительство 3 детских больниц в 3 субъектах Российской Федерации в 2019 году)					
СКТ	1.7. Получено разрешение на строительство (реконструкцию) (строительство 4 детских больниц в 4 субъектах Российской Федерации в 2020 году)					
	1.8. ...					

6 Установление по обеспечивающим контрольным точкам количественных значений (при наличии) и сроков их реализации
(пп. "з" п.2)

Обеспечивающие контрольные точки, соответствующие группе вида расходов 500 "Межбюджетные трансферты"

7 Возможность установления по специальным контрольным точкам количественных значений и сроков их реализации, не превышающих значения и сроки реализации результата проекта
(пп. "и" п.2)

8 По результатам проектов, достижение которых планируется в течение нескольких лет, указываются контрольные точки с количественным значением результата в текущем и очередном году
(пп. "к" п.2)

9 В рабочем плане проекта стандартизированные контрольные точки по результатам проектов должны быть декомпозированы по публично-правовым образованиям и организациям, обеспечивающим реализацию результата
(пп. "д" п.2)

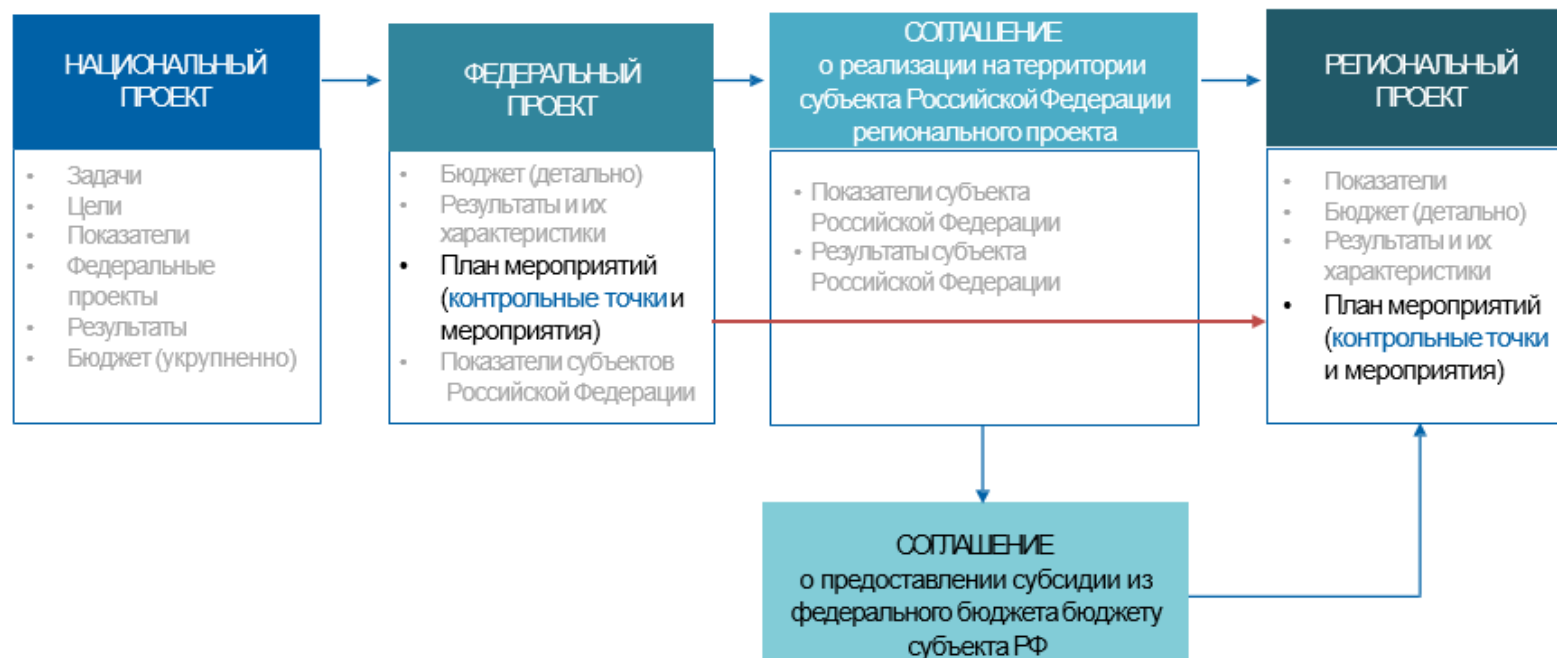
10 В рабочем плане проекта стандартизированные контрольные точки по результатам проектов должны быть декомпозированы до конечных объектов (единицы результата)
(пп. "ж" п.2)

Каскадирование на уровень регионального проекта

пп. "в" и "г" п.2. раздела 1 Методических указаний по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов

В «План мероприятий» регионального проекта по соответствующим результатам обязательно включаются специальные и обеспечивающие контрольные точки, а также при необходимости дополнительные контрольные точки из «Плана мероприятий» федерального проекта

Формирование «Плана мероприятий» не требует внесение изменений в соглашения с субъектами - дорабатывается только «План мероприятий» регионального проекта



Особенности применения изменений перечня типов результатов и стандартизированных контрольных точек



п.8 раздела 2 Методических указаний применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов

Изменения перечня типов результатов

Дополнение
нового типа
результата

- используется только для вновь включаемых результатов в федеральный проект

Исключение
типа результата

- используется в уже реализуемом результате до истечения срока его реализации
- не применяется для вновь включаемых результатов

Изменение
наименования
типа результата

- используется со дня, следующего за днем утверждения президиумом Совета



п.9 раздела 2 Методических указаний применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов

Изменения перечня стандартизированных контрольных точек

Дополнение
контрольной точки

- используется для вновь включаемых результатов
- включается в планы мероприятий в течение 10 р.д. со дня оповещения об изменениях всех участников реализации результата

Исключение
контрольной точки

- контрольные точки в планах мероприятий определяются как дополнительные по истечении 10 р.д. со дня утверждения изменений

Изменение
наименования
контрольной точки

- используется со дня, следующего за днем утверждения президиумом Совета

**ИЗМЕНЕНИЯ
НЕ ПРИМЕНЯЮТСЯ**

- Для завершенных результатов
- Для достигнутых контрольных точек



п.10 раздела 2 Методических указаний по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов

! Внесение изменений в федеральные проекты, связанных с изменениями, внесенными в перечень типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов, а также с изменениями ранее выбранных типов результатов по результатам федеральных проектов, осуществляется в установленном порядке (запросы на изменения)

Задание 2:

- 1 Ознакомиться с кейсом (5 мин.)
- 2 Сформулировать цель, показатели (не более 3-х), результаты проекта (не более 7) (20 мин.)
- 3 Определить специальные, обеспечивающие и дополнительные контрольные точки для проекта (не более 20) (20 мин.)
- 4 Оформить проект в представленном шаблоне (10 мин.)
- 5 Представить результаты командной работы (5 мин. для каждой команды)



Наименование проекта_____

Цель проекта:							
Показатели проекта и их значения по годам:	Показатель	Тип показателя	Базовое значение	Период, год			
				2020	2021	2022	
Типовые результаты:	Результат 1: Результат 2: Результат 3: Результат 4: Результат 5: Результат 6: Результат 7:						

№	Наименование результата и контрольной точки	Тип контрольной точки (СКТ, ОКТ, ДКТ)
1.	Результат 1:	-
1.1.	КТ 1:	
1.2.	КТ2:	
2.	Результат 2:	



АГЕНТСТВО
ПРОЕКТНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

*Спасибо за внимание!
Мы всегда рады взаимодействию!*

E-mail: pma-edu@fa.ru

г. Москве: ул. Олеко Дундича, д. 23
(Финансовый университет при Правительстве РФ)

8 (499) 277-2871

8 (499) 277-2892

8 (499)277-2829