

РАСПОРЯЖЕНИЕ

от 14 апреля 2014 года N 26Р-АУ

Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти

В целях повышения эффективности организации деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по достижению их целей и решению поставленных задач утвердить прилагаемые Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти.

А.В.Улюкаев

Приложение. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти

Приложение

Бадин А.А.
Заместитель директора департамента
стратегического управления, государственных
программ и инвестиционных проектов

Москва, 2013 год

Структура методических рекомендаций

- I. Общие положения
- II. Процессы и инструменты проектного управления
 1. Модель проектно-ориентированной системы управления
 2. Стратегическое управление
 3. Тактическое управление
 4. Управление проектами
 5. Управление мотивацией
 6. Обучение

7. Организационная поддержка
8. Технологическая поддержка
- III. Порядок внедрения проектного управления

Содержание - Приложения

1. Глоссарий
2. Модель проектно-ориентированной системы управления
3. Типовое положение по тактическому управлению
4. Типовое положение по управлению проектами
5. Типовое положение по управлению мотивацией участников проектов
6. Рекомендуемые учебные модули
7. Типовое техническое задание на проведение конкурса по обучению проектному управлению
8. Типовое положение о проектном комитете
9. Типовое положение о проектном офисе
10. Описание типовых функций проектных ролей
11. Архитектура ИСУП и перечень типовых модулей
12. Типовое техническое задание на выполнение работ по разработке и внедрению информационной системы управления проектами
13. Типовой план мероприятий по внедрению проектного управления

Цели внедрения проектного управления

1. Обеспечение достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти
2. Повышение качества достигаемых результатов
3. Сокращение сроков достижения результатов
4. Прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органе исполнительной власти
5. Повышение эффективности межведомственного взаимодействия при осуществлении совместной деятельности за счет использования единых подходов проектного управления
6. Повышение эффективности взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органом исполнительной власти

Модель проектно-ориентированной системы

управления - основные термины

- Система управления органа исполнительной власти - набор процессов и инструментов управления ресурсами, предназначенный для достижения целей органа исполнительной власти

- Процессно-ориентированная система управления - система управления, в которой цели достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов

- Проектно-ориентированная система управления - система управления, в которых цели достигаются преимущественно через реализацию проектов

- Процесс - объединенный общей целью набор работ по получению повторяющихся результатов

- Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений

Модель проектно-ориентированной системы управления



Стратегическое управление

Цель процесса - определение стратегических целей, направлений деятельности, ключевых событий и показателей органа исполнительной власти на долгосрочный период (более 5 лет) и контроль их достижения с периодичностью раз в квартал/год

Основа для определения целей, направлений, событий и показателей:

- [Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года N 596 "О долгосрочной государственной экономической политике"](#)

- Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 12 декабря 2012 года.

- Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года, утвержденные Председателем Правительства Российской Федерации 31 января 2013 года,

- Другие акты Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, определяющие стратегические цели и приоритеты Российской Федерации на долгосрочный период (основы, основные направления, доктрины, концепции, стратегии, Гос. программы)

Стратегическое управление

Основные инструменты - План деятельности/Государственные программы и отчеты по ним

Вспомогательные инструменты - Дорожные карты и планы мероприятий на долгосрочный период

Методическая база по Плану деятельности (задана Аппаратом Правительства Российской Федерации):

- Методические рекомендации по формированию плана деятельности
- Методические указания по составлению квартальных и годовых отчетов о ходе исполнения планов деятельности

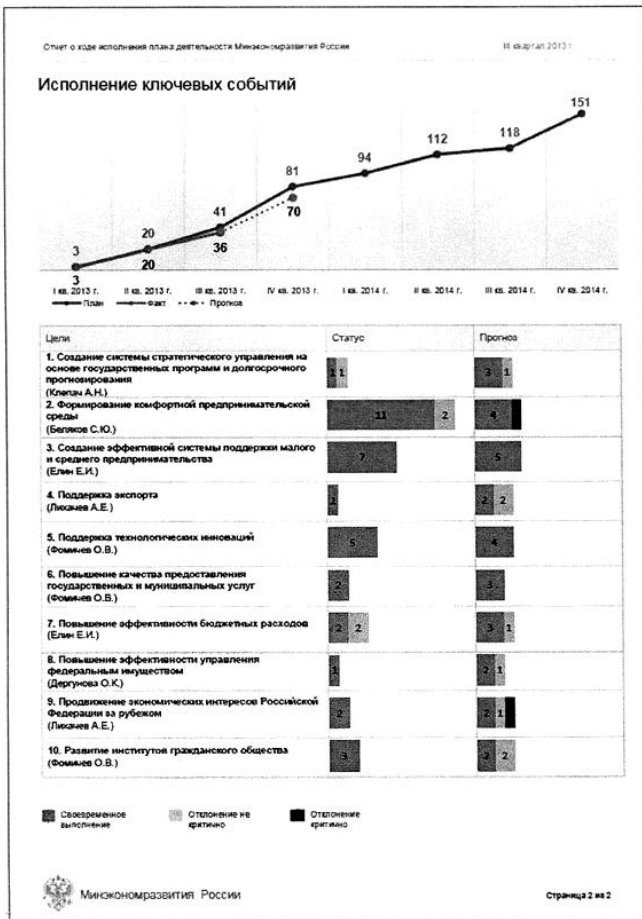
Форма годового плана деятельности федерального органа исполнительной власти

Цель деятельности Правительства Российской Федерации (в том числе исполняемые поручения, содержащиеся в указах Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 596-Указ)	Дата ключевого события						Ответственный за достижение или своевременное осуществление федерального органа исполнительной власти
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	
Цель 1 Сокращение затрат (проблемы, истинная причина), корректировка достижимых целей Дата достижения цели							
Ключевые события 1.1							
Ключевые события 1.2							
Цель 2 Сокращение затрат (проблемы, истинная причина), корректировка достижимых целей Дата достижения цели							
Ключевые события 2.1							
Ключевые события 2.2							

Сведения о ключевых событиях плана деятельности ФОИВ в ___ квартале 20__ года

№ п/п	Наименование ключевого события, ед. измерения	Организа- ционный инструмент	Дата наступления ключевого события			Значение ключевого события			Описание достижения в связи с наступлением ключевого события ключевого события (промежуточный) с общественной точки зрения (результат)	Факторы, приведшие к иному наступлению ключевых событий (соответствие плановым значениям)
			плановая	ожида- емая	фактичес- кая	плановое	ожидаемое	фактичес- кое		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Ключевое событие 1.1									
1	Ключевое событие 1.2									
2	Ключевое событие 2.1									
2	Ключевое событие 2.2									

Стратегическое управление - пример отчета



Прогноз реализации ключевых событий плана деятельности Минэкономразвития России IV квартал 2013 г.

№	Блок / Ключевое событие	Планируемый срок	Прогнозируемый срок	Ответственный	Комментарий
Цель 1. Создание системы стратегического управления на основе государственных программ и долгосрочного прогнозирования (Клепач А.Н.)					
Направление 1.1 Формирование системы стратегического управления (Клепач А.Н.)					
1	Ключевое событие 1.1.1 Принят федеральный закон «О стратегическом планировании»	31.12.2013	31.12.2013	Клепач А.Н., Шадрин А.Е.	Завершено в соответствии с законопроектной работой со стороны Минрегиона России, Минфина России, аппарата Совета Безопасности Российской Федерации, ГТУ. Правовое управление Госдумы Российской Федерации, Экспертного управления Администрации Президента Российской Федерации
2	Ключевое событие 1.1.4 Проведена корректировка долгосрочного прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года	31.12.2013	01.11.2013	Клепач А.Н., Засов О.А.	В соответствии с Поручением Правительства Российской Федерации от 30 сентября 2013 г. № ИШ-П13-0032 срок представления проекта уточненного прогноза долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации установлен – до 1 ноября 2013 года
Направление 1.2 Создание системы мониторинга реализации основных государственных программ Российской Федерации (Подгузов Н.Р.)					
3	Ключевое событие 1.2.3 Внедрена автоматизированная информационная система мониторинга реализации государственных программ	31.12.2013	16.12.2013	Подгузов Н.Р., Милькин А.Н.	Создание автоматизированной системы мониторинга реализации основных государственных программ Российской Федерации осуществляется в рамках госконтракта от 24 июля 2013 г. № ГС-84-СБ/ДР1. Процесс разработки указанной системы, а также Интернет-портала раскрытия информации о Государственных программах РФ осуществляется в рамках ранее определенного календарного плана работ
4	Ключевое событие 1.2.4 Подготовлены квартальные и годовые сводные отчеты о достижении целевых индикаторов и контрольных (ключевых) событий государственных программ	31.12.2013	01.11.2013	Подгузов Н.Р., Милькин А.Н.	Направлены письма в федеральные органы исполнительной власти о необходимости ежеквартального предоставления информации о выполнении контрольных событий государственных программ: от 28.08.2013 г. № 13228-ЛО/Д22м (для программ, содержащих сведения государственной тайны и сведения ограниченного доступа). В соответствии с требованиями нормативной методологической базой по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации отчет о выполнении контрольных событий будет подготовлен до 1 ноября 2013 г. на основе данных, представленных федеральными органами исполнительной власти до 20 октября 2013 г.

Минэкономразвития России Страница 1 из 14

Тактическое управление

Цель процесса - обеспечение достижения целей органа исполнительной власти путем выявления проектов, процессов, ключевых событий и показателей органа исполнительной власти на среднесрочный период (от 1 до 3 лет) и контроля их достижения с периодичностью раз в месяц/квартал

Основные инструменты - Внутренний план деятельности и отчеты по внутреннему плану деятельности

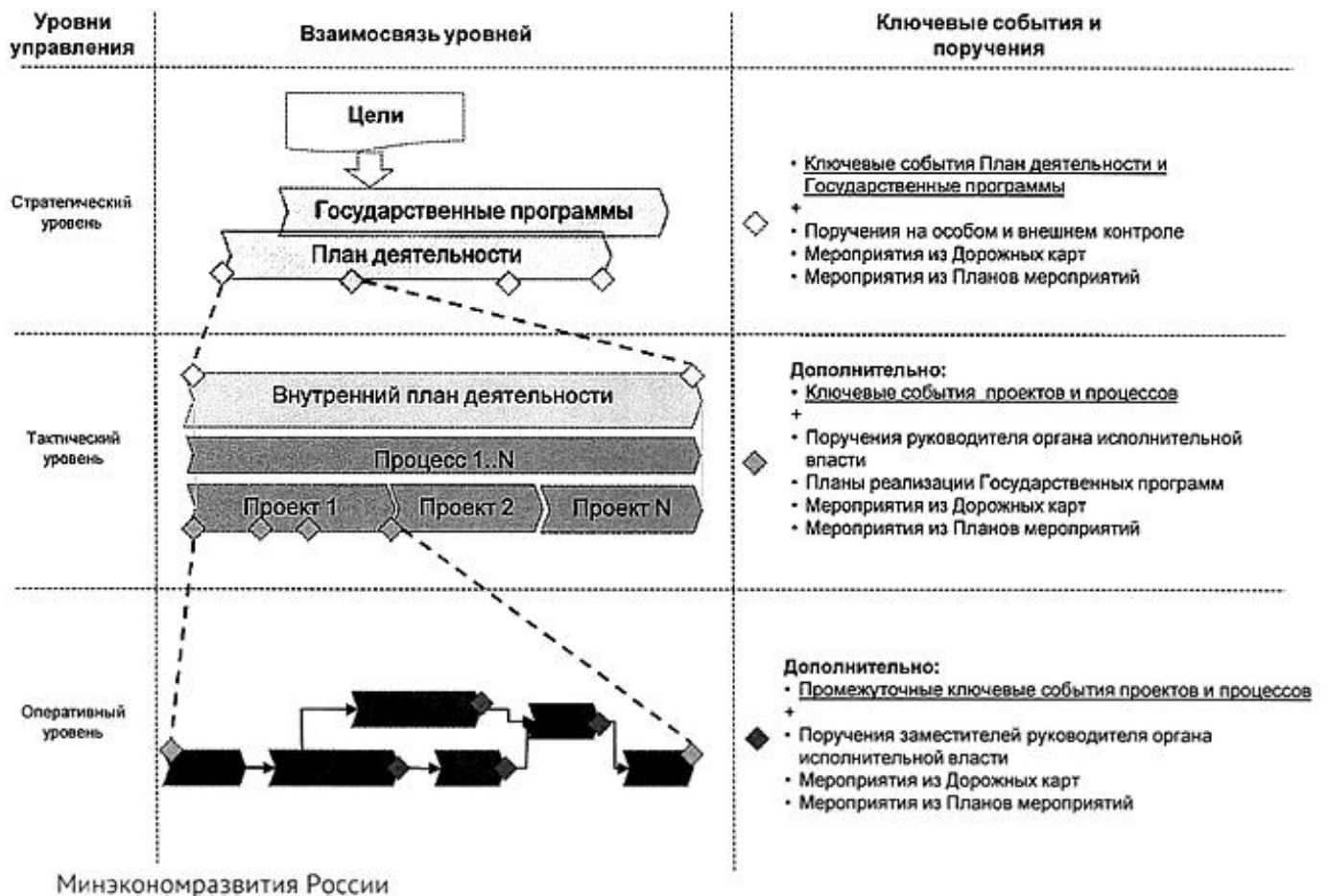
Методическая база - Положение о тактическом управлении

Типы проектов:

- Приоритетные
- Внутренние
- Внешние (например, инвестиционные проекты, не учитываются во Внутреннем плане деятельности)



Тактическое управление - типы ключевых событий



Управление проектами

Цель процесса - обеспечение достижения целей органа исполнительной власти путем планирования, организации и контроля трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта. Горизонт детального планирования - в среднем 1 год, периодичность контроля - месяц/неделя.

Методическая база - Положение по управлению проектами

Разделы

Инструменты

Инициация

Паспорт проекта

Планирование

План-график

Управление изменениями

Запрос на изменение

Контроль

Отчет о статусе

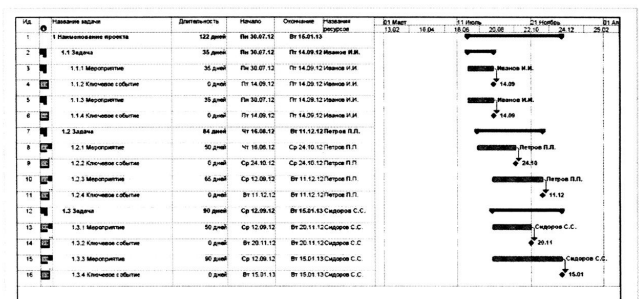
Завершение

Итоговый отчет

Проектное управление - запуск проекта

ПАСПОРТ Проекта <i><Не более 2 страниц></i>	
Наименование проекта	<Указать наименование проекта>
Директор проекта	<Указать Ф.И.О. курирующего заместителя Министра>
Руководитель проекта	<Указать Ф.И.О. ответственного директора департамента Министерства, наименование соответствующего департамента Министерства>
Участники проекта	<Указать Ф.И.О. директоров департаментов-соисполнителей Министерства, наименования соответствующих департаментов Министерства>
ОПИСАНИЕ Проекта	
Основания для инициации проекта	<Указать основания для инициации проекта например, соответствие приоритетам Министерства (кратко)>
Цель (цели) проекта	<Указать цель (цели) проекта>
Задачи проекта	<Указать задачи проекта>
Результат (результаты) проекта	<Указать планируемый результат (результаты) проекта, который будет достигнут посредством реализации проекта>
Критерий успеха проекта	<Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта>
Период реализации проекта	<Указать дату начала и окончания реализации проекта, выделив этапы (при необходимости)>
Риски реализации проекта	<Указать факторы, ограничивающие исполнение проекта (ресурсные ограничения, ограничения, связанные с законодательством и проч.), а также идентифицировать риски проекта>
Взаимосвязь с другими проектами	<Указать взаимосвязанные проекты>

Укрупненный перечень ключевых событий приоритетного проекта Минэкономразвития России <Указать наименование проекта>			
№ п/п	Наименование задачи / ключевого события	Ответственный исполнитель	Дата решения задачи / наступления ключевого события
1	2	3	4
1	<Указать наименование задачи проекта>		До ДД.ММ.ГГ.
2	<Указать наименование основного ключевого события проекта >		ДД.ММ.ГГ.
...	...		



Управление мотивацией

Варианты системы проектной мотивации:

- система проектной мотивации, применяемая в дополнение к существующей системе мотивации всех сотрудников органа исполнительной власти

- интегрированная система мотивации, которая использует единые принципы мотивации для всех сотрудников органа исполнительной власти (как для участников проектов, так и для участников процессов)

Цели процесса:

- формирование мотивации участников проектов на качественное и своевременное выполнение задач проекта, эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте, высокий уровень дисциплины

- создание основы для кадровых решений, решений о дополнительном обучении, вознаграждении и дисциплинарных взысканиях

- обеспечение обратной связи от руководителей подразделений об эффективности работы участников проектов

Методическая база - Положение по управлению мотивацией участников проектной деятельности

Обучение участников проектной деятельности

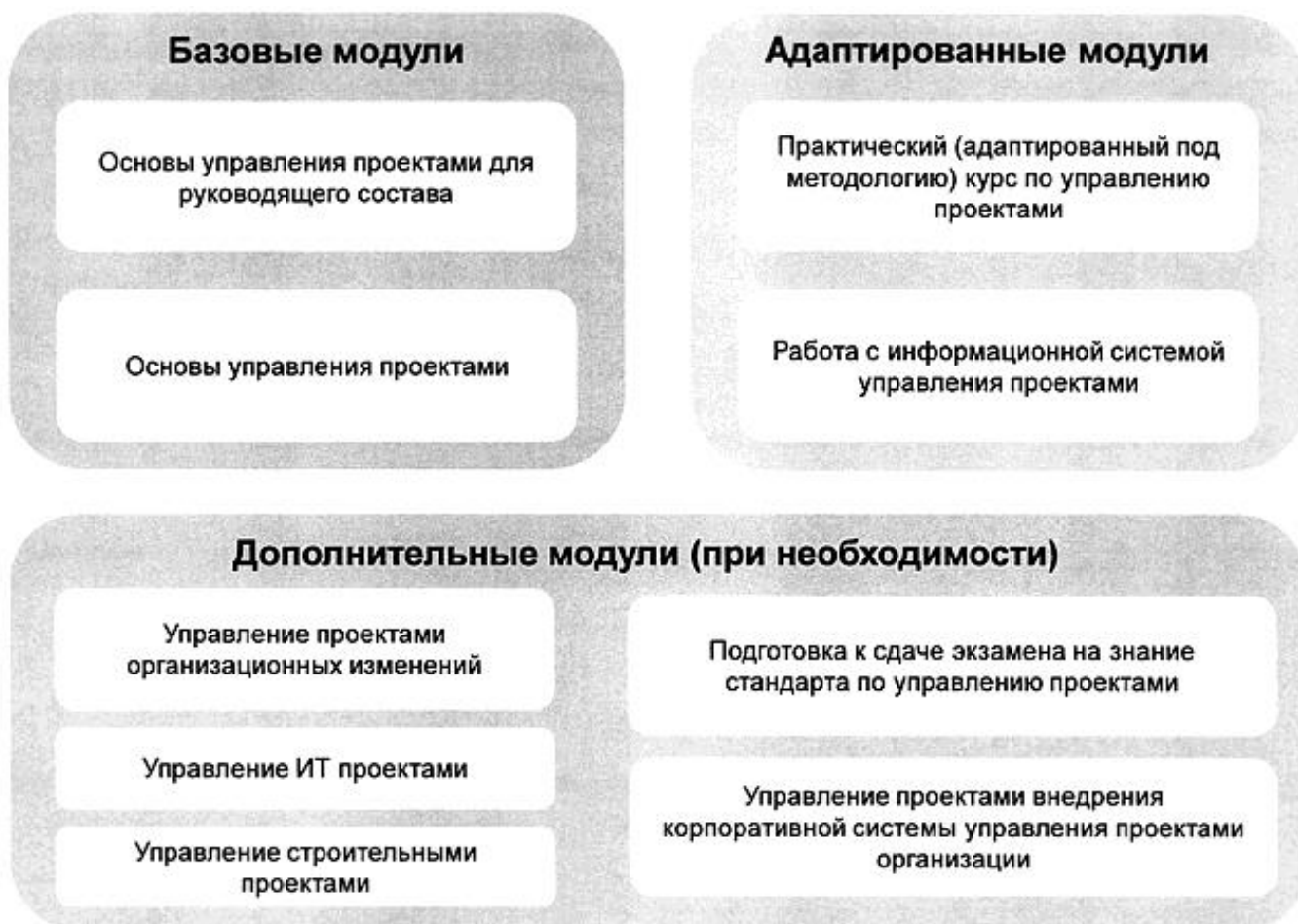
Цели процесса - формирование необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления у руководящего состава органа исполнительной власти и участников проектов, а также создание проектной культуры в органе исполнительной власти

Подпроцессы:

- определение групп обучения
- определение учебных модулей
- формирование плана обучения
- формализация требований к обучению
- проведение конкурсных процедур
- проведение обучения
- оценка квалификации

Приложение: Типовое техническое задание на проведение конкурса по обучению проектному управлению

Учебные модули



Организационная поддержка проектной деятельности

Цели процесса - административное обеспечение функционирования процессов стратегического, тактического управления и процесса управления проектами в рамках организационной структуры органа исполнительной власти

Основные инструменты: Проектный офис и Проектный комитет

Методическая база:

- Положение о Проектном комитете
- Положение о Проектном офисе

Организационная поддержка проектной деятельности

	Проектный офис	Проектный комитет
Архитектура и методология	Разработка и поддержка нормативных методических документов	Рассмотрение и согласование нормативных методических документов
Стратегическое управление	Стратегическое планирование Сводная отчетность Согласование изменений	Утверждение плана деятельности Контроль реализации плана деятельности Утверждение изменений
Тактическое управление	Формирование внутр. плана деятельности Сводная отчетность Согласование проектов и изменений	Утверждение внутр. плана деятельности Контроль реализации внутр. плана деятельности Утверждение изменений
Проектное управление	Согласование документов по проектам Методическая поддержка Управление/администрирование проектов	Контроль реализации проектов, ключевых событий и показателей
Система проектной мотивации	Внедрение и поддержка система проектной мотивации	Согласование ключевых показателей эффективности
Обучение	Организация обучения проектному управлению	
Организационная поддержка	Создание и поддержка работы Проектного комитета, подготовка решений	Принятие решений
Информационная система	Внедрение информационной система проектного управления Ведение архива проектов	

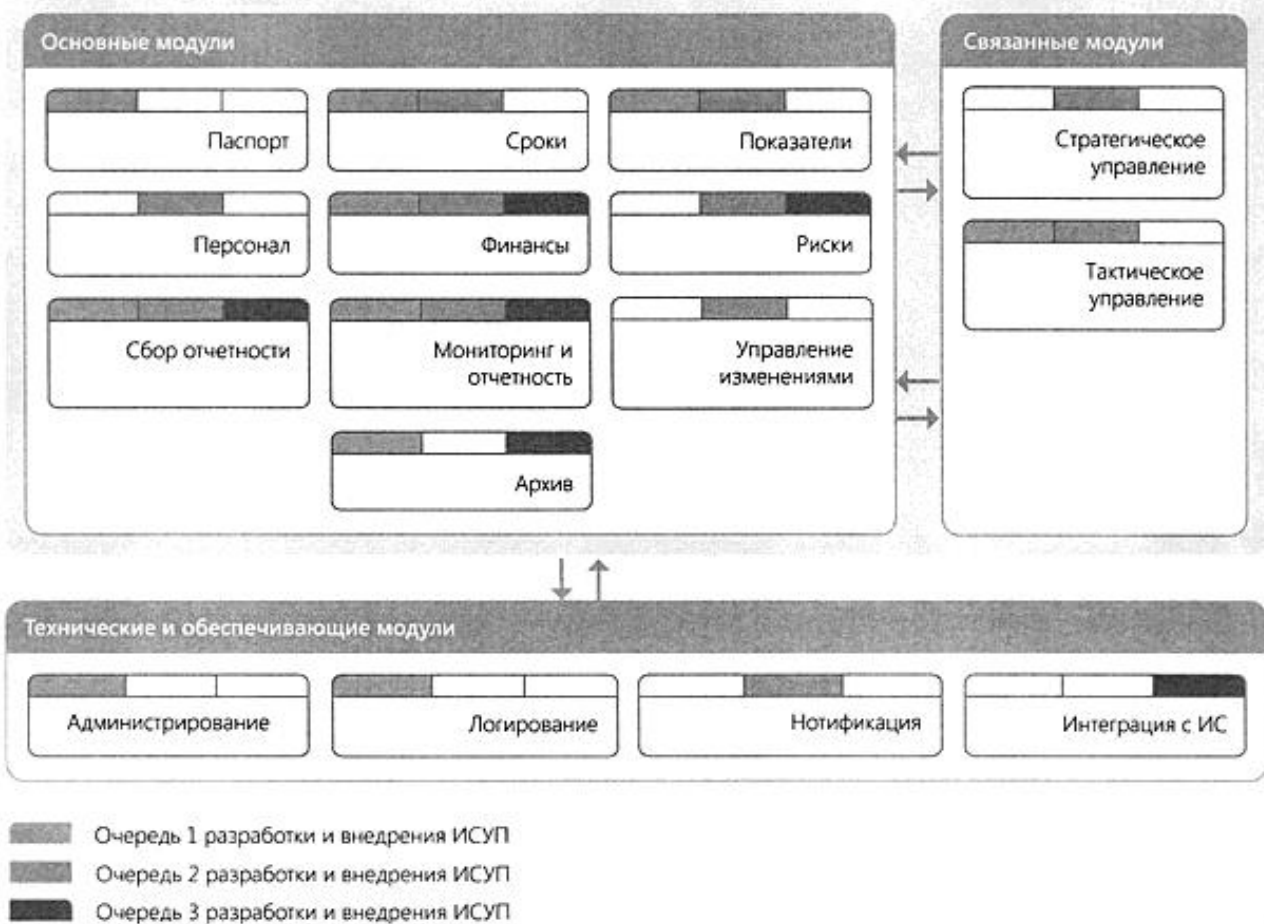
Технологическая поддержка проектной деятельности

Цели процесса - сокращение трудозатрат, минимизация ошибок и повышение скорости выполнения процессов стратегического, тактического, проектного управления и процесса мотивации участников проектов органа исполнительной власти путем их автоматизации

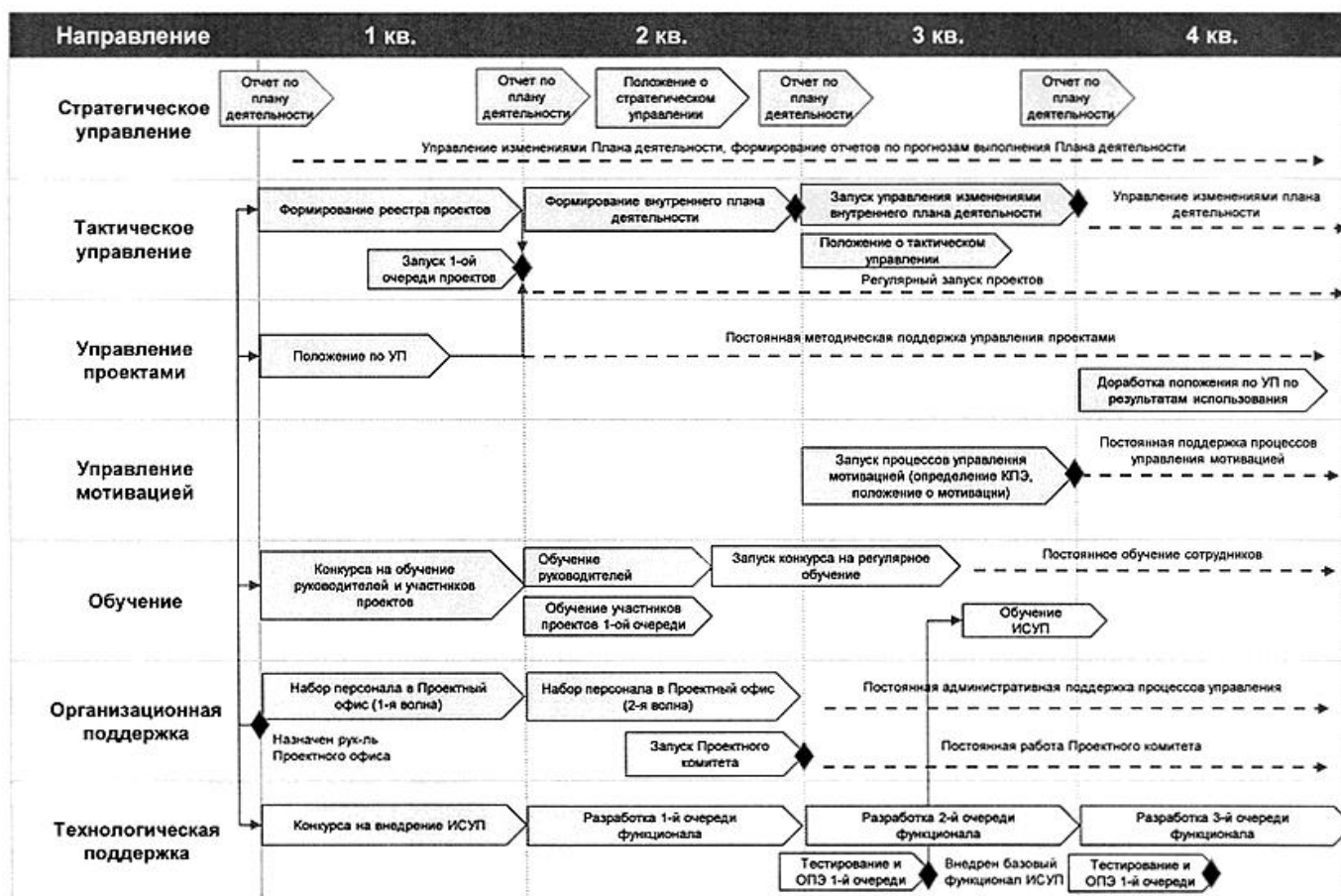
Основные инструменты: Информационная система управления проектами

Приложение: Типовое техническое задание на выполнение работ по разработке и внедрению информационной системы управления проектами

Технологическая поддержка проектной деятельности



Дорожная карта внедрения проектного управления



Дальнейшие шаги

- 1 Направить членам Совета и приглашенным Методические рекомендации на согласование 21.10.2013
- 2 Предоставить замечания к методическим рекомендациям (члены Совета и приглашенные) 01.11.2013
- 3 Согласовать методические рекомендации с членами Совета и выявить открытые вопросы 22.11.2013
- 4 Снять открытые вопросы на заседании Совета 03.12.2013
- 5 Утвердить методические рекомендации в Минэкономразвития России 17.12.2013

Электронный текст документа
подготовлен ЗАО "Кодекс" и сверен по:
официальный сайт
Минэкономразвития России
www.economy.gov.ru (сканер-копия)
по состоянию на 23.04.2014