



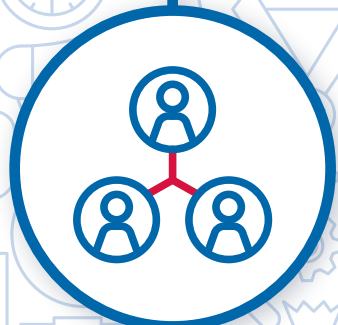
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
ПРОЕКТНЫЙ ОФИС



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Ц П М
ЦЕНТР ПРОЕКТНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА



КНИГА УЧАСТНИКА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Первое электронное издание
Декабрь 2017 г.

Оглавление

1.	Приветственное слово.....	4
2.	О чем эта книга и почему она вам нужна.....	5
3.	Обучение участников проектной деятельности.....	7
4.	Оценка квалификации и сертификация участников проектной деятельности в органах власти	9
5.	Раздел 1. Организация работы органов управления проектной деятельностью.....	10
5.1.	Организационная структура управления приоритетным проектом.....	11
5.2.	Матрица проектных ролей по формирующим их органам.....	12
5.3.	Рекомендации по позициям для назначения на проектные роли и уровню занятости.....	13
5.4.	Схема процесса формирования рабочих органов проекта или программы	14
5.5.	Организация коммуникаций рабочих органов проекта или программы	15
5.6.	Функции ключевых участников проектной деятельности	16
5.7.	Проверочные вопросы по организации работы проектной команды	25
6.	Раздел 2. Управление приоритетным проектом или программой.....	28
6.1.	Соотношение процессов и этапов управления проектом.....	29
6.2.	Матрица ответственности ключевых участников проектной деятельности	30
6.3.	Условные обозначения, используемые для графического описания процессов.....	31
7.	Подраздел 1. Этап «Предложение»	32
7.1.	Схема процесса разработки и одобрения предложения по приоритетному проекту или программе	33
7.2.	Структура предложения по приоритетному проекту или программе	35
7.3.	Проверочные вопросы на этап подготовки предложения по приоритетному проекту или программе	36
8.	Подраздел 2. Этап «Инициирование»	39
8.1.	Схема процесса разработки и утверждения паспорта приоритетного проекта или программы.....	40
8.2.	Структура паспорта приоритетного проекта.....	42
8.3.	Проверочные вопросы на этап подготовки паспорта приоритетного проекта или программы.....	43

Оглавление

9.	Подраздел 3. Этап «Подготовка»	48
9.1.	Схема процесса разработки и согласования сводного плана приоритетного проекта или программы	49
9.2.	Структура сводного плана реализации проекта или программы.....	50
9.3.	Проверочные вопросы на этап подготовки сводного плана приоритетного проекта или программы	51
10.	Подраздел 4. Этап «Реализация». Реализация приоритетного проекта или программы	58
10.1.	Проверочные вопросы на этап реализации приоритетного проекта или программы.....	59
10.2.	Схема процесса подготовки и утверждения рабочего плана приоритетного проекта или программы	66
10.3.	Структура рабочего плана реализации проекта или программы.....	68
10.4.	Схема процесса управления изменениями.....	69
10.5.	Структура запроса на изменение приоритетного проекта или программы	71
10.6.	Проверочные вопросы по заполнению отчетов по контрольным точкам в информационной системе управления проектной деятельностью	72
11.	Подраздел 5. Этап «Завершение». Завершение приоритетного проекта или программы	75
11.1.	Схема процесса завершения приоритетного проекта или программы	76
11.2.	Структура итогового отчета о реализации приоритетного проекта или программы.....	79
11.3.	Проверочные вопросы на этап завершения приоритетного проекта или программы	80
12.	Раздел 3. Организация проектной деятельности в органах власти	85
12.1.	Проверочные вопросы по организации проектной деятельности в органах власти	86
13.	Справочные материалы	89
13.1.	Список используемых сокращений.....	90
14.	Для заметок	
15.	Ключевые контакты Центра проектного менеджмента РАНХиГС	

Приветственное слово



Уважаемые коллеги!

От имени Департамента проектной деятельности Правительства Российской Федерации и от себя лично приветствую тех, кто, вооружившись инструментами проектного управления, решает важнейшие задачи стратегического развития нашей страны.

Чтобы успешно ответить на новые политические, экономические и технологические вызовы, необходимы концентрация усилий, финансов, управленческих талантов, а также и управленческие инструменты, позволяющие оперативно и технологично реагировать на стремительные изменения.

Система организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации основана на лучших отечественных и мировых практиках проектного управления. В ближайшее время предстоит перевести на принципы проектного управления государственные программы, полноценно включить в общий контур проектного управления региональные органы власти, сформировать эффективную связь стратегического, проектного и бюджетного планирования.

Все это необходимо, чтобы обеспечить ту степень технологичности государственного управления, без которой глобальная конкуренция в современном мире невозможна.

Желаю вам плодотворной работы, сложных задач и успешного завершения прорывных проектов!

**Заместитель Руководителя Аппарата Правительства
Российской Федерации — директор Департамента
проектной деятельности Правительства Российской Федерации**

Андрей Слепнев

О чем эта книга и почему она вам нужна



В 2016 году в Правительстве России и органах власти началось полномасштабное внедрение проектного управления. К концу 2017-го портфель Правительства включает 36 приоритетных проектов и программ, и министерства готовят новые проектные предложения. Свои портфели проектов формируют федеральные и региональные органы власти.

С октября 2017 года на принципы проектного управления переводятся 5 государственных программ. Это касается того, как предстоит формулировать цели госпрограмм, отбирать проекты и ведомственные целевые программы, финансировать их, контролировать достижение целей и оценивать эффективность. Впоследствии большинство госпрограмм будут управляться в соответствии с Положением об организации проектной деятельности в Правительстве России.

Таким образом, все больше государственных служащих, сотрудников институтов развития, представителей общественных организаций и деловых сообществ будут входить в состав проектных команд федерального, ведомственного или регионального уровня. И чтобы помочь им максимально эффективно делать свою работу в соответствии с лучшими практиками и методическими рекомендациями Федерального проектного офиса, Центр проектного менеджмента подготовил эту книгу участника проектной деятельности.

В книге вы найдете схемы организационной и функциональной структур проектной деятельности, схемы взаимоотношений участников проектной деятельности и органов проектного управления в рамках ключевых процессов всех этапов жизненного цикла проекта или программы — от инициирования и подготовки проектных предложений до завершения. Эти материалы помогут вам эффективно координировать команду проекта.

Также в книге вы найдете подробные списки вопросов для самопроверки как по организации проектной деятельности в органе власти, так и по ключевым этапам управления проектом или программой. Эти материалы помогут вам эффективно организовать работу проектной команды.

О чем эта книга и почему она вам нужна

Все представленные материалы основаны на актуальных нормативно-правовых актах, регулирующих проектную деятельность в органах власти, корпусе методических рекомендаций Федерального проектного офиса, а также лучших практиках и наработках, собранных Центром проектного менеджмента.

Также по итогам III квартала 2017 года участники реализации приоритетных проектов впервые получили квартальные премии, рассчитанные с учетом их уровня занятости в проекте и оценки персональных ключевых показателей эффективности. К таким показателям относятся: прохождение контрольных точек в запланированные сроки, показатели качества результатов по каждой контрольной точке проекта и соблюдение методов проектного управления. С будущего года практика выплат премий участникам проектов с учетом показателей эффективности их проектной работы, как ожидается, будет расширяться.

Кроме того, с 2018 года федеральные и региональные органы власти, участвующие в реализации проектов, обязаны проходить ежегодную оценку зрелости проектной деятельности. Интегральный индекс зрелости позволит оценить, насколько федеральные и региональные органы власти готовы реализовывать проекты в рамках трансформируемых госпрограмм и новые приоритетные проекты и программы, а также дать их руководителям указание, на какие аспекты проектного управления необходимо обратить внимание, какие навыки команды подтянуть, какие процедуры перестроить.

Таким образом, эта книга поможет участникам проектной деятельности легче зарабатывать проектные премии, более эффективно и технологично организуя свою работу, а руководителям — качественно развивать проектные команды и участвовать в реализации более ответственных и сложных проектов.

Директор Центра проектного менеджмента РАНХиГС

Олег Билев

Обучение участников проектной деятельности

Книга участника проектной деятельности поможет вам разрабатывать, готовить и успешно реализовывать прорывные проекты, используя верные процедуры и лучшие практики, которые Федеральный проектный офис закрепил в нормативно-правовых актах и методических рекомендациях по организации проектной деятельности в органах власти.

Но книга не заменит полноценного обучения технологиям проектного управления. Издание не может охватить все вопросы организации проектной деятельности и не поможет развить необходимые в работе проектной команды так называемые личностные качества (soft skills).

Если вы стремитесь постоянно повышать квалификацию, получать новые знания, развивать персональные и управленческие компетенции и тем более строить карьеру в сфере проектного управления, претендуя на все более ответственные роли во все более масштабных и ответственных проектах, необходимо пройти обучение по программам «Управление проектами в органах власти» Центра проектного менеджмента РАНХиГС.

Образовательные программы Центра проектного менеджмента РАНХиГС формируют компетенции, необходимые для всех участников проектной деятельности.

Модель компетенций



Обучение участников проектной деятельности

Центр проводит обучение по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации в сфере проектного управления. Эти программы разработаны в соответствии с требованиями к квалификации участников проектной деятельности в органах власти, которые в марте 2017 года утвердил президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и проектной деятельности и действующей нормативной и методической базой в сфере проектного управления в госсекторе.

Программы Центра проектного менеджмента входят в перечень дополнительных профессиональных программ по приоритетным направлениям дополнительного профессионального образования, рекомендуемых к освоению государственными гражданскими служащими Российской Федерации. Ключевые программы центра можно пройти как очно, так и дистанционно, и сразу применять полученные знания и навыки в ежедневной работе.

В 2017 году обучение по программам Центра прошли более 1 400 участников проектных команд.

■ Экспертные семинары (менее 16 часов)
■ Программы повышения квалификации (16–250 часов)



[Модель компетенций проектного управления в органах власти](#)



[Очные программы Центра проектного менеджмента](#)

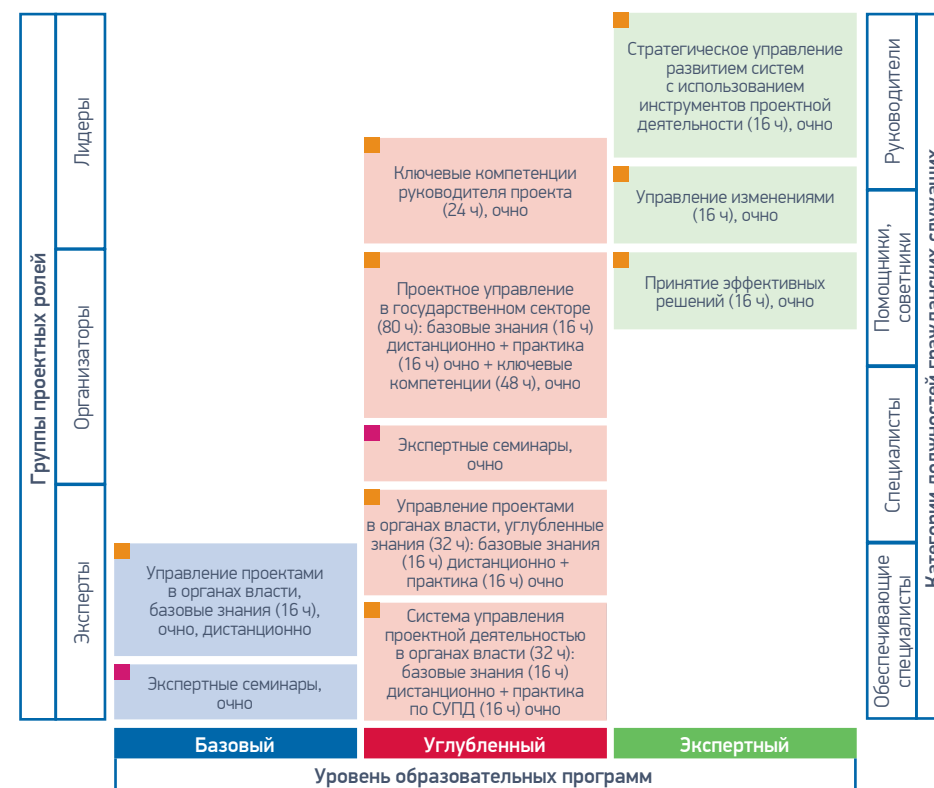


[Дистанционные программы](#)



[Заявка на обучение](#)

Уровневое распределение образовательных программ



Оценка квалификации и сертификация участников проектной деятельности в органах власти

22 марта 2017 года президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам утвердил требования к участникам проектной деятельности. Претендента, который не подтвердил уровень квалификации, не имеют права назначить на ключевые роли в проектах органов власти, например, руководителя проекта и руководителя рабочего органа проекта.

Руководители проектов при прочих равных предпочтут взять в проектную команду людей, подтвердивших свои знания методологии, процедур, нормативной базы проектного управления в органах власти, чтобы быть уверенными: реализацию проектов обеспечивают компетентные специалисты. Чтобы подтвердить необходимый уровень прикладных, персональных и управленческих компетенций в сфере управления проектами в органах власти, необходимо пройти оценку квалификации в Центре проектного менеджмента РАНХиГС в объеме базовой либо углубленной программы «Управление проектами в органах власти».

Центр проектного менеджмента проводит оценку уровня квалификации в сфере проектного управления для:

- старших должностных лиц
- руководителей
- администраторов
- руководителей рабочих органов приоритетных и ведомственных проектов или программ
- руководителей и сотрудников проектных офисов
- участников проектов.

По итогам оценки квалификации Центр проектного менеджмента РАНХиГС выдает свидетельство установленного образца, и все проектные специалисты, подтвердившие уровень квалификации, заносятся в Единый реестр проектных специалистов в государственном секторе Российской Федерации, им присваивается индивидуальный регистрационный номер.

На 31 декабря 2017 года оценку квалификации успешно прошли 250 человек.

На сайте Центра проектного менеджмента www.pm.center опубликована подробная информация по образовательным программам, оценке квалификации и сертификации участников проектной деятельности; там же можно записаться на обучение или оценку квалификации.

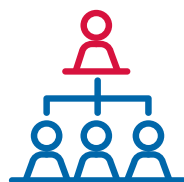


[Оценка квалификации и сертификация проектных специалистов](#)



[Заявка на оценку квалификации и сертификацию](#)

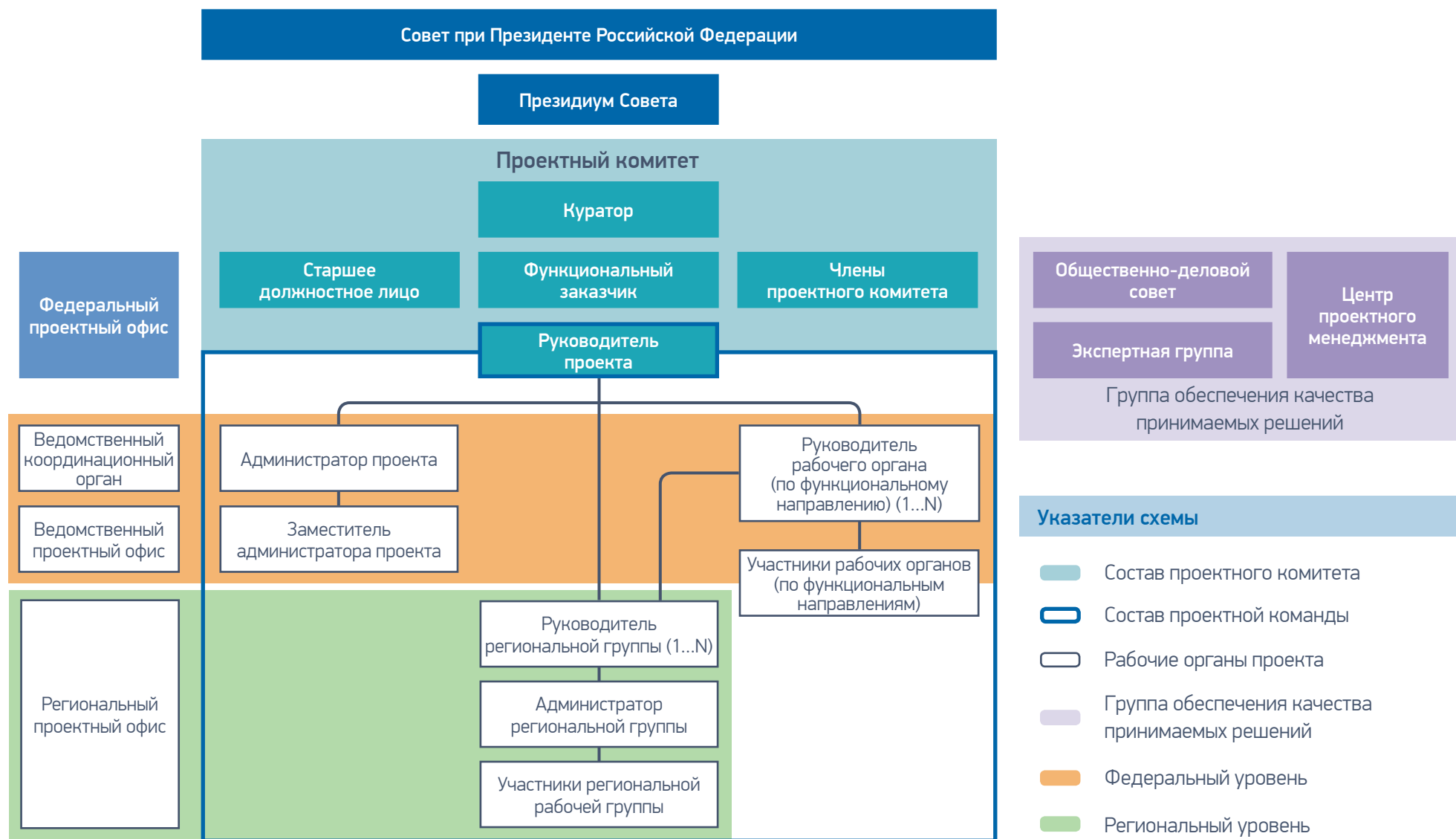
Раздел 1



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

В разделе представлены схемы организационной и ролевой структур управления приоритетным проектом, рекомендации и вопросы-подсказки по организации работы проектной команды, схема формирования рабочих органов, а также свод функций ключевых участников проектной деятельности

Организационная структура управления приоритетным проектом



Матрица проектных ролей по формирующим их органам

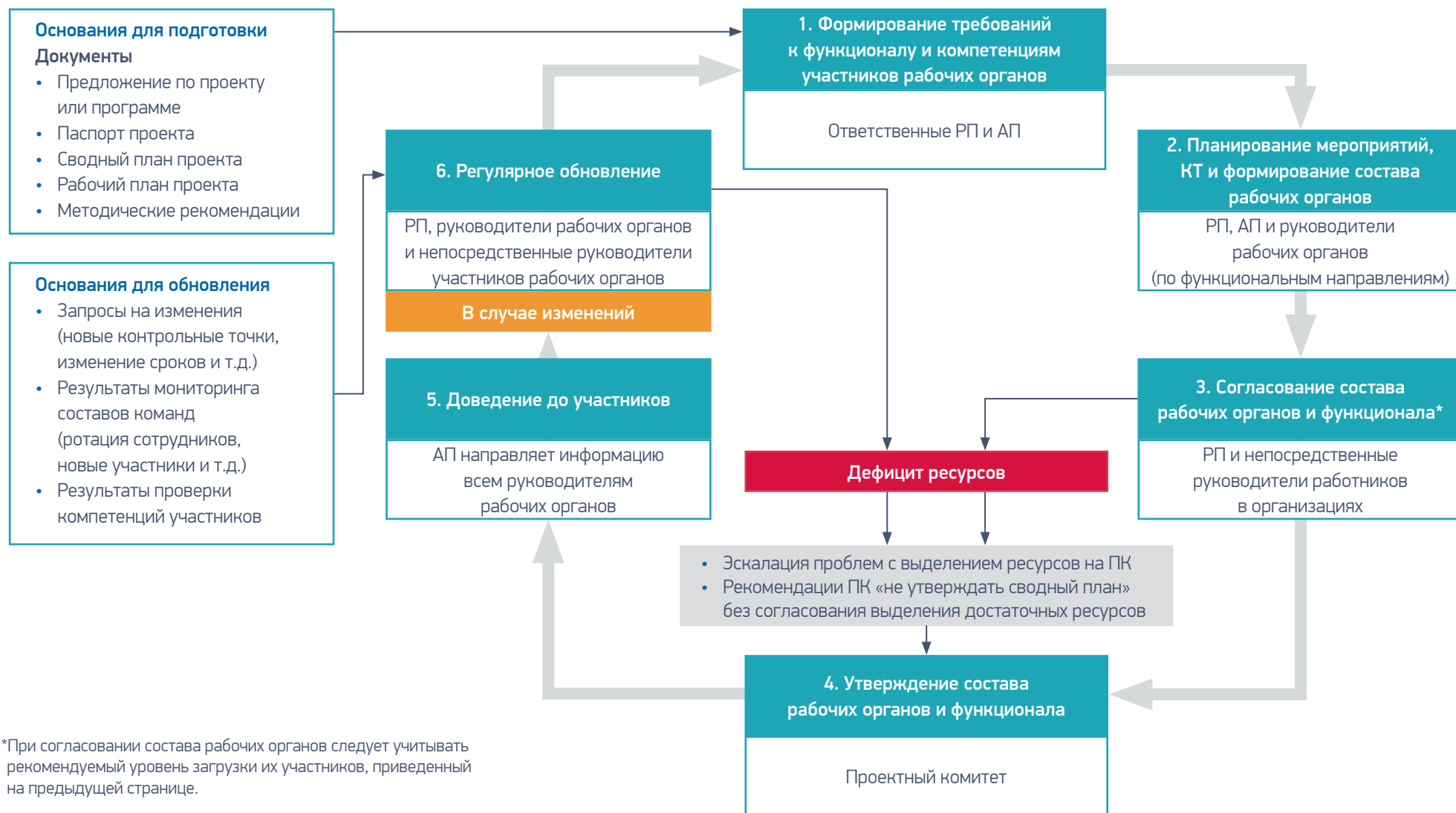
Формирующий орган	Формируемый орган	Ключевая роль формируемого органа
Совет при Президенте Российской Федерации	Президиум Совета	Формирование перечня приоритетных проектов и программ, осуществление оценки их реализации
	Куратор	Оказание всестороннего содействия успешной реализации проекта, программы или направления
Президиум Совета	Функциональный заказчик	Определение основных требований к результатам, согласование результатов и КПЭ проекта или программы, приемка промежуточных и окончательных результатов проекта
	Старшее должностное лицо	Обеспечение координации и взаимодействия органов государственной власти, органов проектного управления проектом или программой в целях своевременного принятия решений и осуществления иных действий, необходимых для реализации проекта или программы
	Руководитель проекта	Оперативное управление проектом, достижение цели, показателей, результатов
	Администратор	Организационно-техническое обеспечение деятельности, ведение мониторинга и формирование отчетности по проекту
Куратор	Общественно-деловой совет	Участие в приемке результатов и формировании заключения, разработка рекомендаций и предложений по увеличению выгод
	Экспертная группа	Внешнее экспертное сопровождение реализации проекта или программы
	Центр проектного менеджмента	Систематизация опыта проектного управления в органах госвласти, системное развитие проектной методологии, формирование и развитие образовательных программ, профильная подготовка кадров
Руководитель проекта и руководитель структурного подразделения органа государственной власти	Рабочие органы проекта	Выполнение работ по проекту или программе в соответствии с планами и иными документами

Рекомендации по позициям для назначения на проектные роли и уровню занятости

Роль	Ответственность	Рекомендуемый уровень назначаемой позиции	Рекомендуемая загрузка* (%, не менее)
Руководитель проекта	Оперативное управление проектом, достижение цели, показателей, результатов	Заместитель руководителя ФОИВа, руководителя организации	20%
Администратор проекта	Организационно-техническое обеспечение деятельности	Директор департамента (зам) ФОИВа, руководитель организации (зам)	40%
Заместитель администратора проекта	Организационно-техническое обеспечение деятельности, отчетность, работа в АИСПД, взаимодействие с субъектами Российской Федерации	Начальник подразделения ФОИВа, сотрудник ФОИВа	50%
Руководитель рабочего органа по функциональному направлению	Достижение результатов и показателей функционального направления	Директор департамента (зам) ФОИВа, руководитель организации (зам)	Зависит от функционала
Участник рабочей группы по функциональному направлению	Выполнение мероприятий, КТ, результатов	Начальник подразделения ФОИВа, сотрудник ФОИВа	Зависит от функционала

*Для этапов жизненного цикла Подготовка, Реализация, Завершение.

Схема процесса формирования рабочих органов проекта или программы

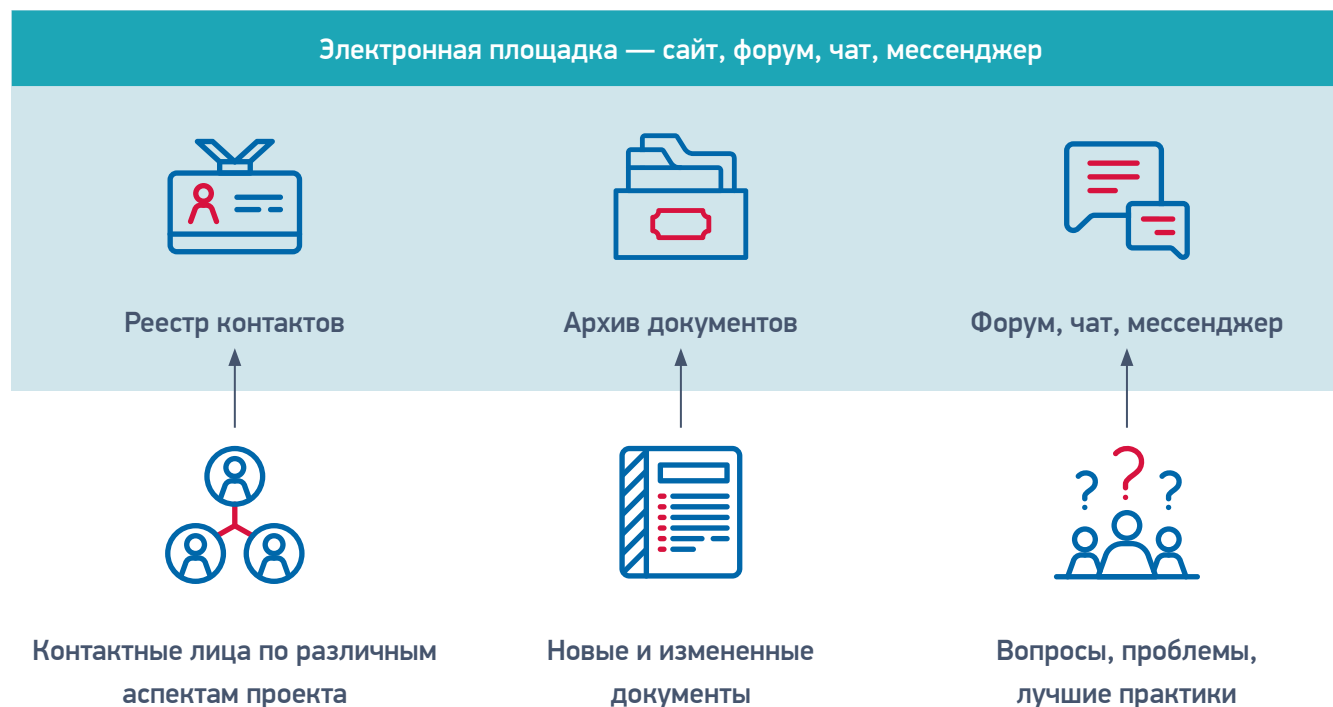


Организация коммуникаций рабочих органов проекта или программы

После формирования рабочих органов с целью организации эффективных рабочих коммуникаций на проекте или программе рекомендуется в срок не более 1 месяца определить контактных лиц по различным аспектам проекта и организовать электронную площадку для обмена информацией и общения участников проекта и ФПО, ВПО, РПО.



Для заметок



Функции ключевых участников проектной деятельности (1/9)

Функции федерального проектного офиса	
Координирует	Формирование и развитие автоматизированной информационной системы проектной деятельности
	Работу по накоплению опыта и развитию профессиональной компетентности государственных служащих в сфере проектной деятельности, а также ведение соответствующего резерва профессиональных кадров
Обеспечивает	Формирование и ведение портфеля приоритетных проектов или программ, а также представляет в президиум Совета отчеты о ходе реализации портфеля приоритетных проектов или программ
	Проведение с участием заинтересованных органов государственной власти оценок и иных контрольных мероприятий в отношении приоритетных проектов или программ и итогов реализации приоритетных проектов или программ, а также подготавливает соответствующие рекомендации и предложения
	Методическое сопровождение проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, издает методические рекомендации по организации проектной деятельности, а также координирует деятельность по их применению
	Деятельность президиума Совета
	Внедрение и развитие системы стимулирования государственных гражданских служащих, участвующих в проектной деятельности
Представляет	Для утверждения составы проектных комитетов, общественно-деловых советов и экспертных групп приоритетных проектов или программ
Участствует	Во взаимодействии с заинтересованными органами власти и иными организациями в мониторинге приоритетных проектов или программ, инициирует рассмотрение вопросов, требующих решения органами управления приоритетными проектами или программами, а также может направлять предложения в части организации реализации приоритетных проектов или программ ФОИВам и участникам приоритетных проектов или программ
	В работе ведомственных координационных органов и проектных комитетов приоритетных проектов или программ
Осуществляет	Мониторинг внедрения и функционирования системы управления проектной деятельностью в Правительстве Российской Федерации, включая достижение соответствующих показателей деятельности федеральным проектным офисом и ФОИВами, а также представляет соответствующие отчеты и предложения



Для заметок

Функции ключевых участников проектной деятельности (3/9)

Функции ведомственного проектного офиса	
Обеспечивает	Ведение портфеля ведомственных проектов или программ, а также представляет отчет о ходе реализации портфеля ведомственных проектов или программ
	Текущий мониторинг и анализ рисков ведомственных проектов или программ, инициирует рассмотрение вопросов, требующих решений ведомственного координационного органа, проектного комитета, кураторов и руководителей ведомственных проектов или программ
	Деятельность ведомственного координационного органа
	Методическое сопровождение проектной деятельности в федеральном органе исполнительной власти и подведомственных организациях, издает соответствующие методические рекомендации, а также координирует деятельность администраторов ведомственных проектов или программ по их применению
Осуществляет	По решению куратора приоритетного проекта, программы или направления функции администратора приоритетного проекта или программы, функциональным заказчиком которых является соответствующий ФОИВ
Согласовывает	Паспорта и сводные планы ведомственных проектов или программ
	И представляет в ведомственный координационный орган кандидатуры руководителей ведомственных проектов или программ, а также предложения по составам проектных комитетов ведомственных проектов или программ
Проводит	Кандидатуры администраторов ведомственных проектов или программ и составы общественно-деловых советов, экспертных групп ведомственных проектов или программ, а также по решению ведомственного координационного органа непосредственно осуществляет функции администратора ведомственных проектов или программ
	Оценку проектных или программных предложений, оценку хода и итогов реализации ведомственных проектов или программ, а также подготавливает соответствующие рекомендации и предложения
Координирует	В ФОИВах и подведомственных организациях формирование и развитие АИСПД, а также внедрение и развитие системы стимулирования государственных гражданских служащих, участвующих в проектной деятельности
	В ФОИВах работу по накоплению опыта и развитию профессиональной компетентности государственных гражданских служащих в сфере ПД, а также ведение соответствующего резерва профессиональных кадров



Для заметок

Функции ключевых участников проектной деятельности (5/9)

Функции старшего должностного лица проекта или программы	
Взаимодействует	С куратором и руководителем приоритетного проекта или программы, оказывает содействие руководителю приоритетного проекта или программы, дает необходимые консультации и рекомендации, инициирует мероприятия, направленные на повышение эффективности реализации приоритетного проекта или программы, оказывает содействие в согласовании позиций с функциональным заказчиком приоритетного проекта или программы, органами государственной власти и участниками приоритетного проекта или программы
Обеспечивает	Координацию и взаимодействие органов государственной власти, органов проектного управления приоритетного проекта или программы в целях своевременного принятия ими решений и осуществления иных действий, необходимых для реализации приоритетного проекта или программы, в том числе согласований, разрешений, заключений, подписания контрактов, финансового обеспечения, проведения контрольных и иных мероприятий
Иницирует	Рассмотрение вопросов, требующих решения органами управления приоритетного проекта или программы, органами государственной власти, а также направляет предложения участникам приоритетного проекта или программы
Согласовывает	Проект паспорта приоритетного проекта или программы, сводный план приоритетного проекта или программы и вносимые в них изменения
	Проекты паспортов проектов в составе приоритетной программы, решения об их запуске, значимые промежуточные результаты, прохождение ключевых контрольных точек и этапов (при их выделении для контроля на уровне проектного комитета), решения о завершении приоритетных проектов программ (в том числе досрочном), а также о внесении изменений, требующих корректировки паспортов проектов в составе приоритетной программы

Выполняет иные функции, предусмотренные Положением, иными нормативно-правовыми актами, а также принимаемыми в соответствии с ними решениями президиума Совета и проектного комитета.



Для заметок

Функции ключевых участников проектной деятельности (8/9)

Функции общественно-делового совета	
Участвует	В определении основных требований к результатам проекта или программы, качественных результатов и ключевых показателей эффективности
	В приеме промежуточных и окончательных результатов проекта или программы и направляет соответствующие заключения проектному комитету
	В организации мониторинга, оценки и иных контрольных мероприятий по проекту или программе
Направляет	Проектному комитету заключение на паспорт приоритетного проекта или программы
Разрабатывает	И направляет проектному комитету, старшему должностному лицу и руководителю проекта или программы рекомендации и предложения по увеличению выгод от проекта или программы, в том числе с учетом открывшихся по ходу проекта или программы возможностей, а также рекомендации по управлению рисками



Для заметок

Функции экспертной группы	
Оказывает	Содействие старшему должностному лицу и руководителю проекта или программы в разработке наиболее эффективных путей достижения целей и результатов проекта или программы, мер реагирования на риски и открывшиеся возможности в разрешении сложных вопросов в содержательной части проекта или программы
Готовит	Заключения о сводном плане проекта или программы, а также представляет проектному комитету, старшему должностному лицу и руководителю проекта или программы предложения по совершенствованию содержательных и технологических решений, а также иные предложения по эффективной реализации проекта или программы

Функции ключевых участников проектной деятельности (9/9)

Функции центра компетенций проектного управления	
Осуществляет	Накопление и систематизацию опыта проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации и за рубежом
	Разработку типовых форм, планов, шаблонов, проектов, иных документов и соответствующих рекомендаций по их применению
Обеспечивает	Системное развитие проектной методологии, участвует в подготовке проектов правовых актов в целях совершенствования проектного управления
	Консультационную поддержку при разрешении сложных ситуаций в управлении проектами или программами
Формирует	И развивает комплекс образовательных программ, осуществляет профильную подготовку кадров и проводит оценку компетенций в сфере проектного управления для целей участия в приоритетных и ведомственных проектах или программах
Ведет	Реестр документации по проектному управлению по ранее реализованным приоритетным и ведомственным проектам или программам
	Научную, экспертную и образовательную деятельность по развитию управления проектами или программами, в том числе в сфере совершенствования государственного управления
Оказывает	Содействие в организации мониторинга проектов или программ, проведении оценки и иных контрольных мероприятий, разработке рекомендаций по их итогам
	Экспертную и консультационную поддержку внедрению и развитию систем управления проектной деятельностью в ФОИВах и субъектах Российской Федерации



Для заметок

Проверочные вопросы по организации работы проектной команды (2/3)



Проверка соблюдения требований к участникам проектной команды

- При назначении руководителя проекта и руководителей рабочих органов проекта соблюдены требования к уровню их квалификации в сфере проектного управления?
- При назначении руководителя проекта и руководителей рабочих органов проекта учтены личностные компетенции, включая лидерские качества, опыт успешной реализации проектов, уровень занимаемой должности, доступ к экспертизе в предметной области проекта, понимание целей проекта и нацеленность на их достижение?
- При назначении руководителя проекта с учетом сложности и содержания проекта установлен его уровень занятости на время реализации проекта (полная занятость или совмещение с иными задачами)?



Проверка ресурсного планирования

- При формировании состава рабочих органов получено подтверждение согласования участия в проекте от руководителей структурных подразделений органов государственной власти, которые являются непосредственными руководителями привлекаемых в проект работников?
- Учет гражданских служащих ФОИВов, привлеченных к участию в проекте, а также учет служебного времени, затраченного на выполнение задач в проекте, осуществляет ВПО?
- Загрузка ключевых участников проектной команды соответствует рекомендуемому уровню?
- Руководитель проекта несет ответственность и осуществляет (при необходимости) своевременную эскалацию проблемных вопросов, связанных с выделением ресурсов в проект, на уровень проектного комитета?
- После утверждения состава рабочих органов на проектном комитете администратор проекта обеспечивает доведение информации до руководителей рабочих органов и участников проекта?
- Руководитель проекта, администратор проекта и непосредственные руководители участников рабочих органов выполняют проверку актуальности информации о рабочих органах и обеспечивают ее регулярное обновление?



Для заметок

Проверочные вопросы по организации работы проектной команды (3/3)



Проверка вовлеченности участников проектной команды и их коммуникаций

- Описан функционал участников проекта?
- Участники проекта имеют доступ к необходимой информации по проекту — проектной документации, контактной информации?
- Совещания планируются заблаговременно (на срок не менее 3 месяцев)?
- Ведутся протоколы совещаний?
- Протоколы совещаний согласовываются с участниками и утверждаются руководителем, который проводил совещание?
- Обеспечивается рассылка внесенных в АИСПД поручений, мероприятий и задач всем участникам совещаний и назначенным в протоколе ответственным исполнителям?
- Контроль за ответственными исполнителями в проекте осуществляет их руководитель в проекте?
- Эскалация проблемного вопроса ответственного исполнителя руководителю функционального направления выполняется в срок до двух рабочих дней с момента обнаружения проблемного вопроса для эскалации?
- Участник проекта, на уровень которого был адресован проблемный вопрос, отвечает за его решение или эскалацию в течение двух дней с момента его получения?
- Руководитель проекта ежемесячно эскалирует проблемы и риски (в рамках предоставления отчета о ходе реализации проекта)?
- Ведется реестр эскалации проблемных вопросов проекта?
- Ответственным за ведение реестра эскалации проблемных вопросов проекта и контроль качества вносимой в него информации, сроков эскалации и принятия решения является администратор проекта?
- Администратор проекта обеспечивает создание, наполнение и поддержание архива проекта в электронном виде?
- Участники рабочих органов проекта обеспечивают своевременное предоставление документов ответственному за ведение архива в проекте?
- Передача информации участниками рабочих органов проекта, включая предоставление информации для технических или профессиональных публикаций, заинтересованным сторонам, средствам массовой информации, общественности, иным организациям и лицам, осуществляется через уполномоченного на это участника рабочего органа или с письменного согласования руководителя проекта?



Для заметок

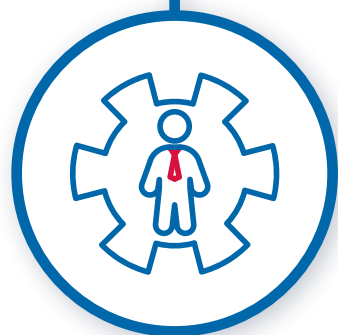


ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
ПРОЕКТНЫЙ ОФИС



ЦЕНТР ПРОЕКТНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА

Раздел 2



УПРАВЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫМ ПРОЕКТОМ ИЛИ ПРОГРАММОЙ

Раздел представляет собой навигатор по этапам жизненного цикла проекта и соответствующим процессам.

Каждый из подразделов — «Предложение», «Инициирование», «Подготовка», «Реализация» и «Завершение» — содержит схемы подготовки и описание структуры проектных документов, схемы выполняемых процессов проектной деятельности, а также списки вопросов-подсказок.

Соотношение процессов и этапов управления проектом



*ПНР — пусконаладочные работы.

Матрица ответственности ключевых участников проектной деятельности

Ответственные исполнители	Результаты работ / документы				
	Предложение по приоритетному проекту или программе	Паспорт приоритетного проекта или программы	Сводный план приоритетного проекта или программы	Рабочий план приоритетного проекта или программы	Итоговый отчет по проекту или программе
Президиум Совета		Утверждает (окончательно)			Утверждает (окончательно)
Проектный комитет	Утверждает (окончательно)	Одобрят	Утверждает (окончательно)		Одобрят
Федеральный проектный офис	Согласует	Согласует	Согласует		Согласует
Центр проектного менеджмента	Проводит экспертизу	Проводит экспертизу	Проводит экспертизу		Проводит экспертизу
Общественно-деловой совет		Согласует			Согласует
Экспертная группа			Согласует		Согласует
Функциональный заказчик	Согласует*				Согласует
Старшее должностное лицо		Согласует	Согласует		
Руководитель проекта или программы			Разрабатывает (отв. за разработку)	Разрабатывает (отв. за разработку)	Разрабатывает (отв. за разработку)
Администратор проекта или программы			Участствует в разработке	Участствует в разработке	Участствует в разработке
Рабочие органы				Участствуют в разработке	
Ведомственный координационный орган	Одобрят	Одобрят			
Заинтересованные ФОИВы	Согласуют	Согласуют	Согласуют	Согласуют	Согласуют
Участники проекта (функционального и регионального уровней)			Согласуют	Согласуют	Согласуют
Разработчик паспорта		Разрабатывает (отв. за разработку)			
Инициатор проекта или программы	Разрабатывает (отв. за разработку)				

*Предложение по приоритетному проекту или программе согласует потенциальный функциональный заказчик.

Условные обозначения, используемые для графического описания процессов

Начало	Начало процесса		Указатель перехода к следующему шагу
	Действие (шаг) процесса		Указатель перехода с предыдущего шага
	Условие		Указатель перехода к предыдущей/следующей части схемы
	Вход с другого процесса / выход в другой процесс	Начало схемы на предыдущей странице	
			Регламентированный срок выполнения действия (шага) процесса
	Последовательность в связанной цепочке действий (шагов) процесса, условий, внешних данных и результатов		
	Данные, которые передаются с предыдущих действий (шагов) процесса или условий и влияют на последующие действия (шаги) / условия		
	Согласование действия (шага) процесса		
			Действия (шаги) процесса, для которых регламентирован общий срок выполнения
			Завершение процесса



Подраздел 1



ЭТАП «ПРЕДЛОЖЕНИЕ»



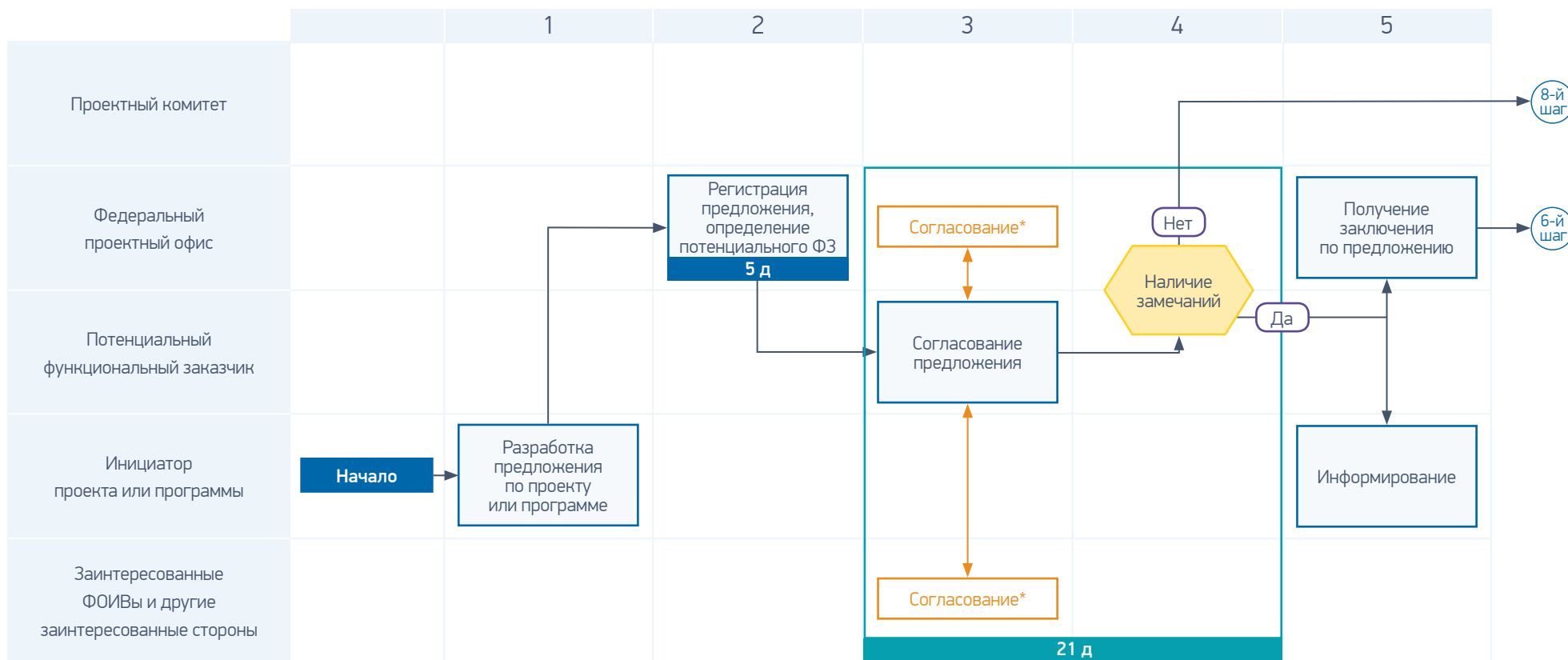
[Методические рекомендации по подготовке предложения по приоритетному проекту или программе](#)

Схема процесса разработки и одобрения предложения по приоритетному проекту или программе (1/2)



Продолжение схемы на следующей странице

Этапы жизненного цикла



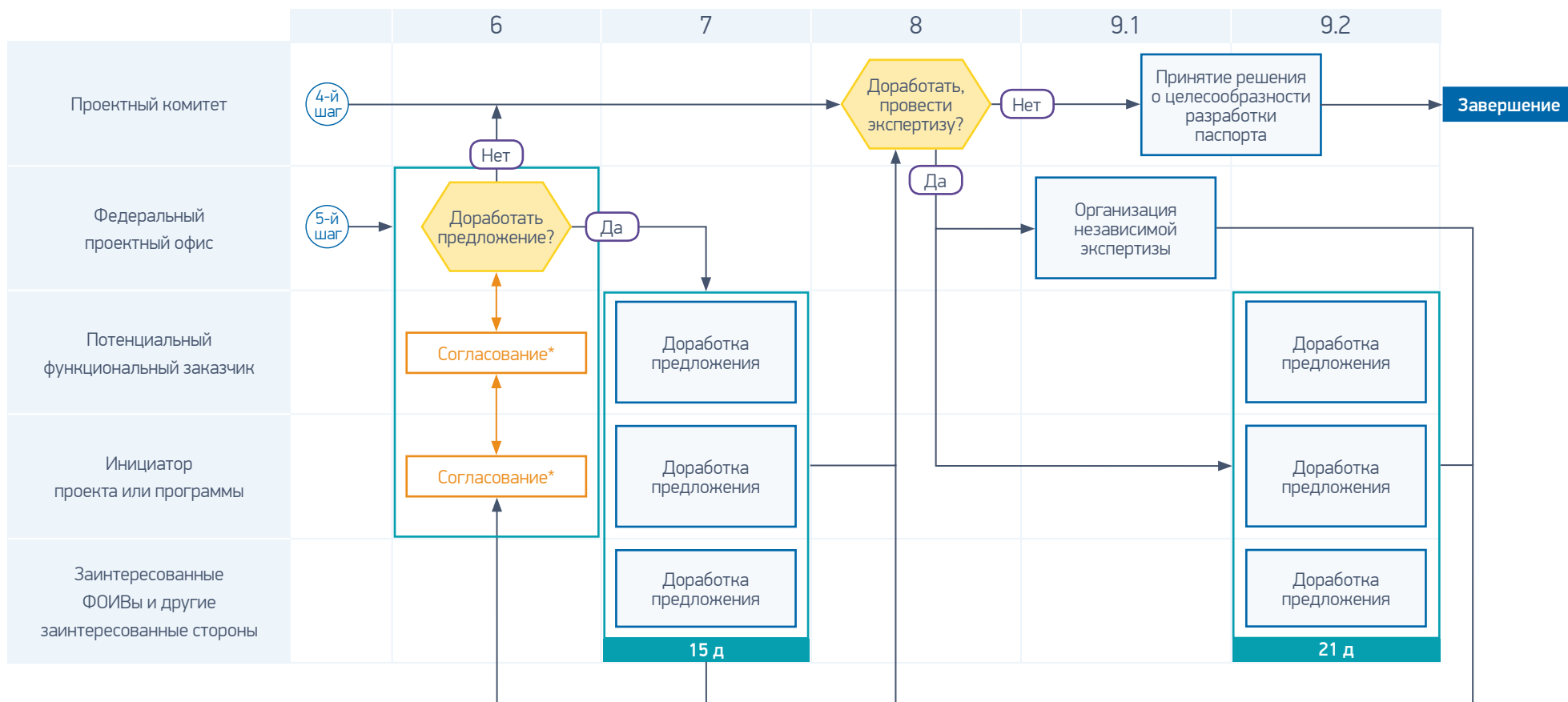
*См. матрицу ответственности на стр. 30.



Начало схемы на предыдущей странице

Схема процесса разработки и одобрения предложения по приоритетному проекту или программе (2/2)

Этапы жизненного цикла



*См. матрицу ответственности на стр. 30.

Структура предложения по приоритетному проекту или программе

Форма предложения по приоритетному проекту или программе включает следующие основные разделы:

1. «Общие сведения»
2. «Органы управления проектом или программой»
3. «Дополнительные сведения, ограничения и допущения»



Для заметок

Раздел	Содержание
1. «Общие сведения»	<ul style="list-style-type: none"> • Наименование направления • Обоснование проекта или программы • Формальные основания для инициации проекта или программы • Связь с государственными программами Российской Федерации • Цели проекта или программы • Показатели проекта или программы • Способы достижения целей, основные результаты и мероприятия проекта или программы • Стратегические риски и возможности • Оценка длительности проекта или программы • Оценка бюджета проекта или программы
2. «Органы управления проектом или программой»	<ul style="list-style-type: none"> • Куратор проекта или программы • Функциональный заказчик • Руководитель проекта или программы • Перечень основных исполнителей и соисполнителей мероприятий проекта или программы
3. «Дополнительные сведения, ограничения и допущения»	<ul style="list-style-type: none"> • Ограничения • Допущения и предположения • Предложения по форме реализации • Дополнительная информация

Проверочные вопросы на этап подготовки предложения по приоритетному проекту или программе (1/3)



Организация и заинтересованные стороны

- Текущий состав проектного комитета актуален?
- Потенциальный функциональный заказчик определен в соответствии с целью проекта?
- ОДС сформирован и актуален?
- Определены основные исполнители и соисполнители проекта среди заинтересованных ФОИВов, иных органов и организаций?
- ФОИВы и ФПО согласовали предложение по проекту?



Выгоды

- Актуальность цели проекта подтверждена?
- «Обоснование проекта» содержит описание возможностей, проблем, на решение которых направлена реализация проекта?
- Цели проекта соответствуют решению проблем, изложенных в обосновании?
- Цели содержат конкретные количественные или качественные показатели с указанием целевых значений, которых планируется достигнуть?
- По показателям указаны: наименование, единица измерения, алгоритм (формула) расчета, базовое значение (если возможно) и целевое значение, оценка сроков достижения целевого значения, прогнозное значение показателя без реализации проекта?
- Приведено не более 5 показателей, которые могут однозначно указать на достижение цели проекта или свидетельствовать о ее недостижении?
- Определены численно измеримые показатели, которые содержат социальный, экономический или иной общественно значимый и общественно понятный эффект от реализации проекта?
- Влияние показателей и (или) выгод проекта на другие проекты оценено?
- Потенциальные негативные последствия от проекта оценены?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап подготовки предложения по приоритетному проекту или программе (2/3)



Содержание

- Указаны факторы и условия, принимаемые в качестве исходных данных для оценки параметров предложения по проекту и обоснования целесообразности реализации проекта и его реализуемости, а также условия, в рамках которых цель проекта будет достижима?
- Приведено описание факторов, касающихся сроков, бюджета, требований безопасности, а также правовых, технических и иных ограничений, в рамках которых планируется реализация проекта?
- Получено подтверждение от заинтересованных сторон, что данная инициатива нигде не реализуется, является уникальной и актуальной?
- Предложение по проекту не противоречит законодательству Российской Федерации?
- Содержание предложения по проекту соответствует одному из основных направлений, утвержденных президиумом Совета?
- Описано не менее двух альтернативных способов достижения цели проекта с указанием для каждого из способов основных результатов и перечня мероприятий проекта?



Сроки

- Предварительная оценочная длительность проекта адекватна заявленным показателям и результатам?



Финансы

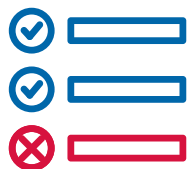
- Предварительная оценка затрат указана по годам с указанием возможных источников финансирования и потребности в дополнительных средствах?



Для заметок

Подраздел 2

ЭТАП «ИНИЦИИРОВАНИЕ»



[Методические рекомендации
по подготовке паспорта приоритетного проекта](#)



[Методические рекомендации
по подготовке паспорта приоритетной программы](#)

Схема процесса разработки и утверждения паспорта приоритетного проекта или программы (1/2)



Продолжение схемы на следующей странице

Этапы жизненного цикла

1. Предложение

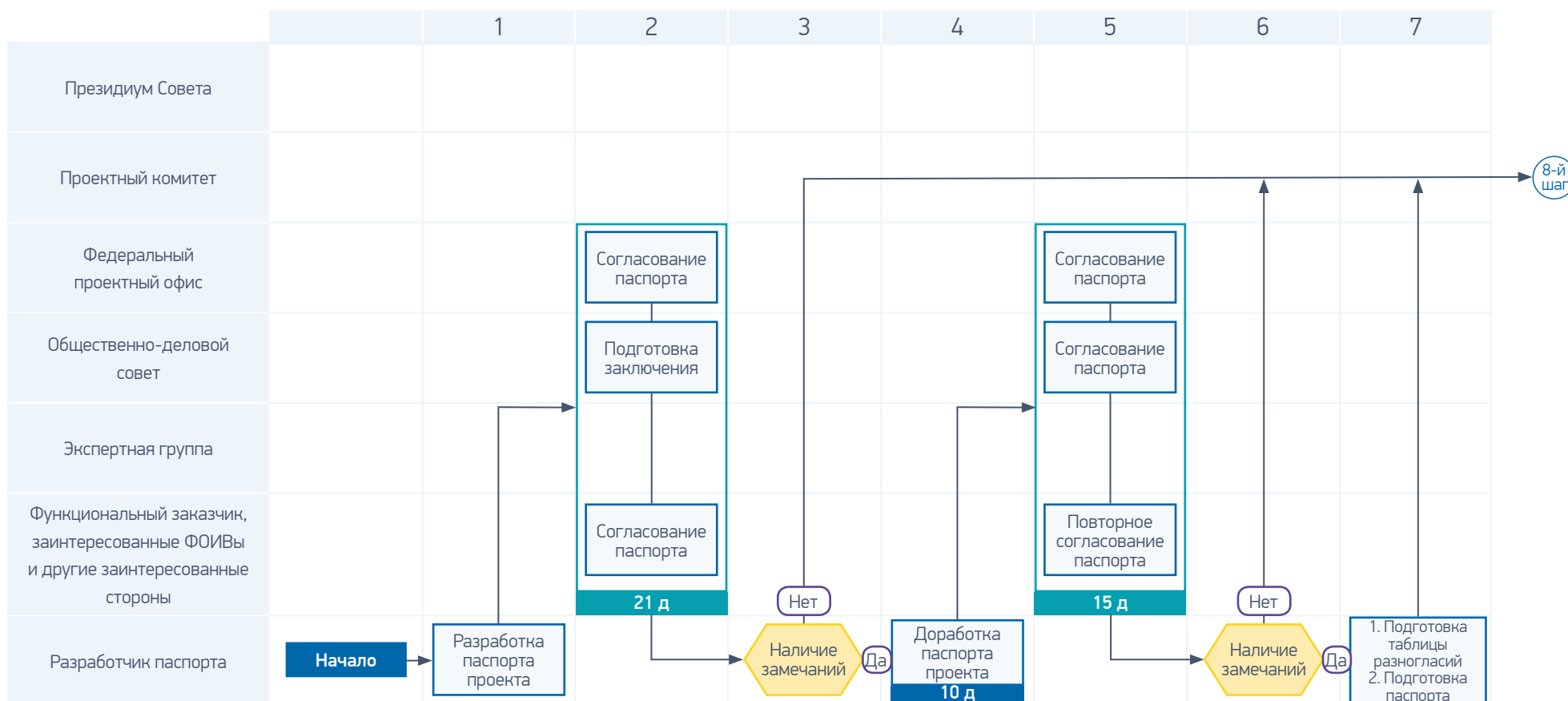
2. Инициирование

3. Подготовка

4. Реализация

5. Завершение

6. Достижение показателей





Начало схемы на предыдущей странице

Схема процесса разработки и утверждения паспорта приоритетного проекта или программы (2/2)

Этапы жизненного цикла

1. Предложение

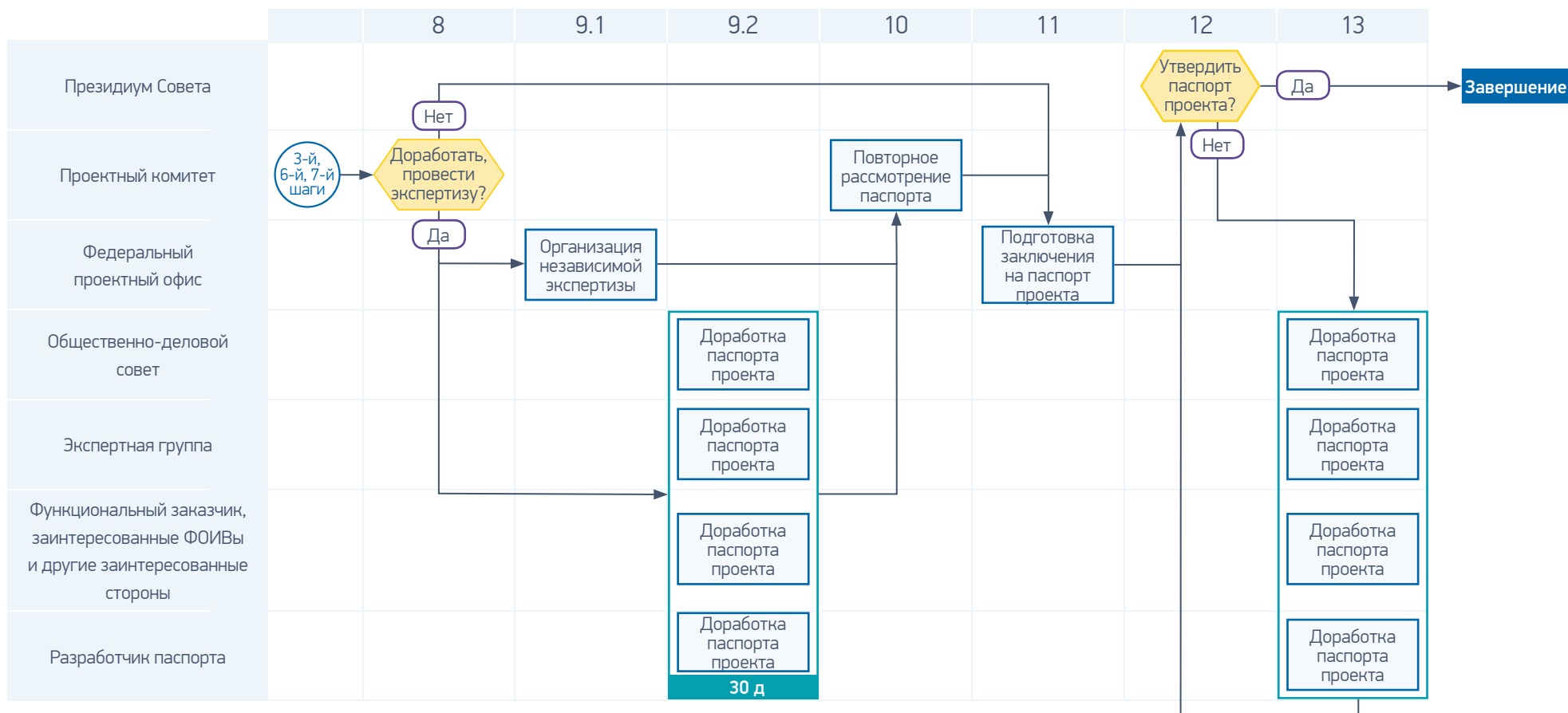
2. Инициирование

3. Подготовка

4. Реализация

5. Завершение

6. Достижение показателей



Структура паспорта приоритетного проекта

Форма паспорта проекта включает следующие основные разделы:

1. «Основные положения»
2. «Содержание приоритетного проекта»
3. «Этапы и контрольные точки»
4. «Бюджет приоритетного проекта»
5. «Ключевые риски и возможности»
6. «Описание приоритетного проекта»



Для заметок

Раздел	Содержание
1. «Основные положения»	<ul style="list-style-type: none"> • Наименование направления • Краткое наименование проекта • Срок начала и окончания проекта • Куратор проекта • Старшее должностное лицо • Функциональный заказчик • Руководитель проекта • Исполнители и соисполнители мероприятий проекта • Разработчик паспорта проекта
2. «Содержание приоритетного проекта»	<ul style="list-style-type: none"> • Цель проекта • Показатели проекта и их значения по годам • Результаты проекта • Описание модели функционирования результатов проекта
3. «Этапы и контрольные точки»	Информация об этапах и контрольных точках из расчета не менее 2–6 в год, равномерно распределенных в течение года
4. «Бюджет приоритетного проекта»	Информация об объеме требуемого для реализации проекта финансового обеспечения и источниках финансирования по годам реализации проекта
5. «Ключевые риски и возможности»	<ul style="list-style-type: none"> • Краткое описание 3–5 ключевых рисков и возможностей с отражением негативных последствий от наступления риска, а также вероятных позитивных эффектов от ключевых возможностей, включая влияние на показатели проекта • Перечень мероприятий и мер, которые будут способствовать предупреждению наступления риска, и мероприятий, которые будут способствовать реализации ключевых возможностей
6. «Описание приоритетного проекта»	<ul style="list-style-type: none"> • Связь с государственными программами Российской Федерации • Взаимосвязь с другими проектами и программами • Формальные основания для инициации • Дополнительная информация

Проверочные вопросы на этап подготовки паспорта приоритетного проекта или программы (1/5)



Организация и заинтересованные стороны

- Текущий состав проектного комитета актуален?
- Куратор, старшее должностное лицо, потенциальный функциональный заказчик, руководитель проекта, разработчик паспорта проекта, исполнители и соисполнители проекта определены?
- Выбор кандидатур на роли, с учетом имеющихся компетенций, соответствует цели проекта?
- Состав ОДС актуален?
- ОДС дал положительное заключение на паспорт проекта?
- Среди заинтересованных ФОИВов, иных органов и организаций определены и актуальны основные исполнители и соисполнители мероприятий проекта, определены их представители?
- ФОИВы, функциональный заказчик, заинтересованные стороны и ФПО согласовали паспорт проекта?
- Определен перечень ФОИВов и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, муниципальных образований и иных организаций, которые могут повлиять на реализацию проекта либо интересы которых может затронуть проект?
- От каждой заинтересованной стороны определен представитель, сформированы ожидания от реализации проекта, от эффектов от достижения его цели, показателей и результатов?



Для заметок



Выгоды

- Определены причинно-следственные связи между целью, иерархией показателей и результатами?
- Наименование проекта соотносится с заявленными целью и результатами?
- Получено подтверждение об актуальности цели проекта?
- По проекту сформулирована одна цель с 1–2 основными показателями и датами их достижения на период реализации и завершения проекта и, по возможности, на будущие периоды?
- Цель проекта содержит оцифрованный социальный, экономический или иной общественно значимый и общественно понятный эффект от реализации проекта?

Проверочные вопросы на этап подготовки паспорта приоритетного проекта или программы (2/5)



Выгоды

- Определена методика расчета показателей и определены ответственные?
- Корректны базовые значения показателей?
- Выделены численно измеримые показатели, которые содержат социальный, экономический или иной общественно значимый и общественно понятный эффект от реализации проекта?
- Проанализированы потенциальные источники влияния на показатели (выгоды и эффекты), по которым принято решение не включать их в расчеты с обоснованием причин такого решения?



Содержание

- Детализированы непосредственные результаты и требования к результатам проекта, определены качественные и количественные характеристики результатов?
- Все материальные и нематериальные объекты, продукты и услуги, создаваемые в рамках проекта и необходимые для достижения цели и показателей, включены в результаты?
- Приведено расчетное подтверждение способности и достаточности результатов проекта для достижения цели проекта и его показателей?
- Заинтересованные стороны подтверждают модель функционирования результатов после передачи их в эксплуатацию?
- Модель обосновывает работоспособность планируемых к получению результатов, динамику планового изменения показателей (выгод и эффектов) и возможность с помощью выбранных показателей достигать цели проекта?
- Для каждого результата выполнено описание его модели функционирования?
- Все указанные в проекте результаты направлены на достижение цели проекта?
- Описано не менее двух альтернативных способов достижения результатов проекта?
- Актуальны дополнительные сведения, ограничения и допущения, определяющие сценарные условия реализации проекта?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап подготовки паспорта приоритетного проекта или программы (3/5)



Сроки

- Представлена необходимая информация об этапах и контрольных точках из расчета не менее 2–6 в год, по возможности с условием равномерного распределения контрольных точек в течение года?
- Указанные контрольные точки фиксируют дату получения результатов или достижения показателей проекта и отсортированы по дате?
- Используется перечень контрольных точек, необходимый и достаточный для получения всех результатов проекта?



Финансы

- Указана информация об объеме требуемого для реализации проекта финансового обеспечения и источниках финансирования по годам реализации проекта?
- Для реализации проекта указана информация об объеме требуемых средств и источников финансирования в разрезе этапов и мероприятий проекта?
- Плановый объем средств, требуемый для реализации проекта, определен на основании оценки перечня, содержания и длительности мероприятий, запланированных результатов, приведенных в обосновании паспорта проекта?
- Актуален способ расчета и оценки сроков достижения и прогнозные значения показателей в условиях без реализации проекта?
- Представлены расчеты альтернативных способов достижения результатов проекта?
- В финансово-экономическом обосновании приведено актуальное сравнение затрат на достижение показателей с существующими показателями в отрасли?
- В финансово-экономическом обосновании учтено актуальное влияние других проектов на реализацию и достижение запланированных результатов и выгод иницируемого проекта?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап подготовки паспорта приоритетного проекта или программы (4/5)



Планирование и контроль

- Сроки начала и окончания проекта согласуются с постановлениями Правительства Российской Федерации и другими иницирующими проект документами, которые подтверждают проблематику, цель и заявленные показатели проекта?
- Необходимые мероприятия по подготовке сводного плана проекта определены?
- Паспорт проекта является целостным: завершен, сбалансирован, части информации взаимосвязаны и информация полностью представлена в соответствии с требованиями?
- Контрольные точки достижения результатов обеспечены мероприятиями проекта?
- Паспорт проекта заполнен в соответствии с методическими рекомендациями?



Изменения

- Информация о грядущих организационных изменениях подготовлена и доведена до заинтересованных сторон и конечных пользователей?



Риски и возможности

- Приводится краткое описание 3–5 ключевых рисков и 3–5 возможностей с отражением негативных последствий / позитивных эффектов, включая влияние на показатели проекта?
- Указан перечень мероприятий и мер по предупреждению рисков и поддержке реализации возможностей?
- Проведена оценка вероятности наступления, описание факторов или событий, вызывающих возникновение риска/ возможностей?
- Обозначены наиболее значимые риски (по уровню вероятности наступления и влияния на проект), а также риски, влекущие за собой досрочное прекращение проекта или недостижение его цели, показателей или результатов?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап подготовки паспорта приоритетного проекта или программы (5/5)



Риски и возможности

- Определены факторы или обстоятельства, возникновение которых будет способствовать реализации проекта в сжатые сроки, с экономией ресурсов или с лучшим качеством?
- Определен перечень возможностей проекта с указанием позитивных эффектов от их наступления, мероприятий по реализации возможностей, а также вероятности их наступления и уровня влияния на реализацию проекта?



Ресурсы

- По каждому этапу, мероприятию и контрольной точке проекта указан ответственный исполнитель?
- Уровень квалификации в сфере проектного управления руководителя проекта соответствует предъявляемым требованиям и сложности проекта, с учетом его личностных компетенций, лидерских качеств, опыта успешной реализации проектов, уровня занимаемой должности, доступа к экспертизе в предметной области проекта?
- Старшее должностное лицо проекта обладает необходимым уровнем квалификации в сфере проектного управления?



Коммуникации и знания

- Проведены совещания рабочих групп по подготовке паспорта проекта?



Для заметок



Подраздел 3



ЭТАП «ПОДГОТОВКА»



[Методические рекомендации по подготовке
сводного и рабочего планов приоритетного проекта или программы](#)

Схема процесса разработки и согласования сводного плана приоритетного проекта или программы

Этапы жизненного цикла

1. Предложение

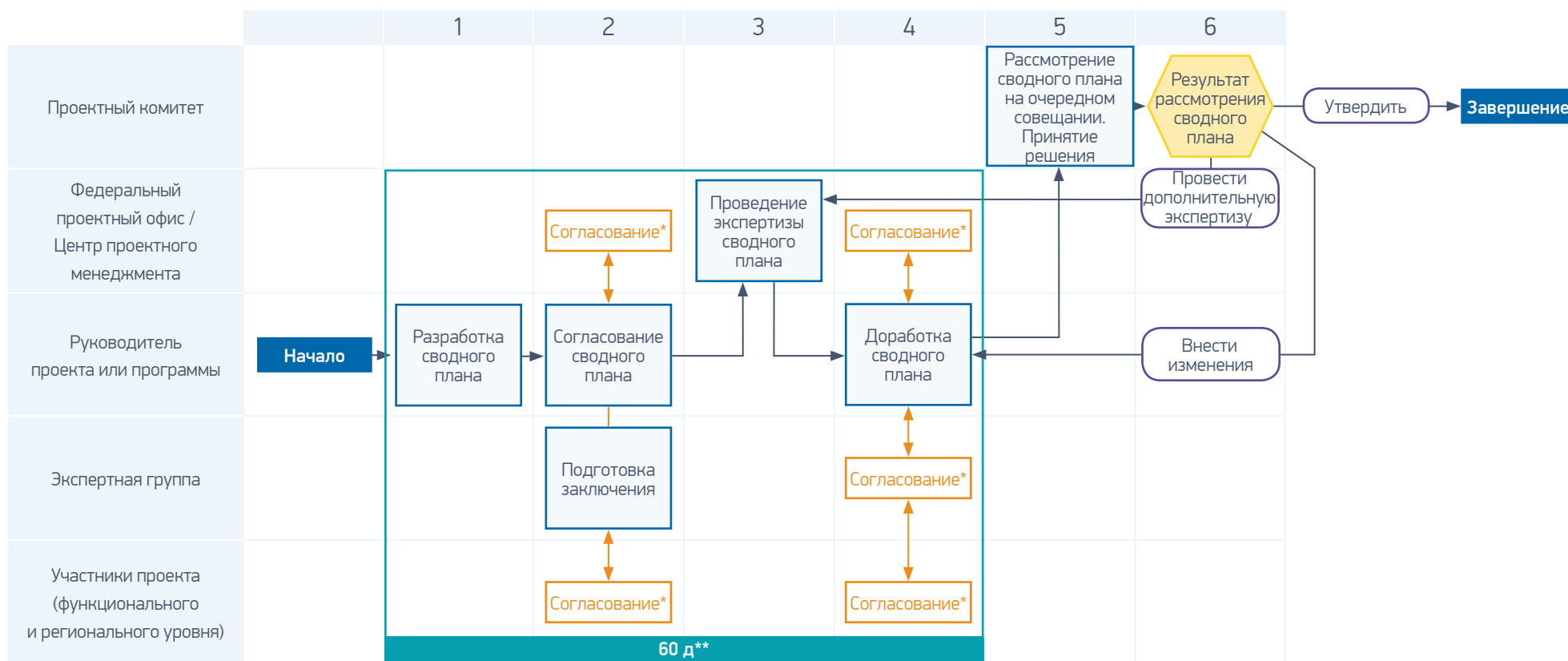
2. Инициирование

3. Подготовка

4. Реализация

5. Завершение

6. Достижение показателей



*См. матрицу ответственности на стр. 30.

**Со дня утверждения паспорта приоритетного проекта или программы.

Структура сводного плана реализации проекта или программы

Форма сводного плана проекта включает следующие основные разделы:

1. «План приоритетного проекта по контрольным точкам»
2. «План финансового обеспечения приоритетного проекта»
3. «План согласований и контрольных мероприятий приоритетного проекта»
4. «План управления приоритетным проектом»

Раздел	Содержание
1. «План приоритетного проекта по контрольным точкам»	Информация о контрольных точках проекта в разрезе общих организационных мероприятий по проекту, а также функциональных направлений проекта
2. «План финансового обеспечения приоритетного проекта»	Информация об объемах, сроках и источниках финансирования проекта в целях своевременного обеспечения проекта необходимыми финансовыми средствами
3. «План согласований и контрольных мероприятий приоритетного проекта»	Информация о согласованиях, плановых оценках и контрольных мероприятиях в отношении проекта в течение всего срока его реализации
4. «План управления приоритетным проектом»	<ul style="list-style-type: none"> • Управление результатами и выгодами • Рассмотрение проблемных вопросов и управление изменениями • Состав рабочих органов приоритетного проекта • План коммуникаций по приоритетному проекту • Управление рисками приоритетного проекта • Управление возможностями приоритетного проекта



Для заметок

Проверочные вопросы на этап подготовки сводного плана приоритетного проекта или программы (1/7)



Организация и заинтересованные стороны

- Организованы РПО (при наличии региональной составляющей проекта) и участвуют в проекте?
- Текущий состав проектного комитета актуален?
- Определены субъекты Российской Федерации — участники проекта и созданы рабочие органы (рабочие группы) на уровне субъектов Российской Федерации (при наличии региональной составляющей проекта)?
- В состав рабочих органов проекта выделены и включены представители всех заинтересованных ФОИВов, иных органов и организаций — исполнителей или соисполнителей проекта (в соответствии с паспортом проекта)?
- Руководители исполнителей и соисполнителей делегировали и подтвердили их полномочия и (или) согласовали их участие в проекте или программе?
- Назначены руководители и администраторы рабочих групп на уровне субъектов Российской Федерации (при наличии региональной составляющей проекта)?
- Руководителями субъектов делегированы и подтверждены полномочия членов рабочих групп?
- Проведено координационное совещание ключевых участников проекта (рабочая группа по разработке сводного плана проекта)?
- Все исполнители и соисполнители проекта, указанные в паспорте проекта, закреплены за соответствующими контрольными точками и подтверждают свое участие в проекте?
- Участники проекта и ФПО согласовали сводный план по проекту?
- Налажено взаимодействие между РПО и региональным рабочим органом (рабочей группой)?
- Состав ОДС актуален?
- ОДС выдал положительное заключение на сводный план проекта в части ключевых показателей эффективности (при наличии региональной составляющей проекта)?
- Экспертная группа сформирована?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап подготовки сводного плана приоритетного проекта или программы (2/7)



Организация и заинтересованные стороны

- Экспертная группа участвует в подготовке сводного плана проекта и выдает заключение?
- Назначены администратор проекта, руководители рабочих органов по выделенным функциональным направлениям, рабочие органы и участники проекта?
- Актуален перечень ФОИВов, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и иных бюджетных и внебюджетных организаций, которые могут повлиять на реализацию проекта либо интересы которых может затронуть проект?
- Указаны представители ФОИВов, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и иных бюджетных и внебюджетных организаций и их ожидания от реализации проекта, достижения его цели, показателей и результатов?
- Решение о привлечении работника органа государственной власти в проект принято совместно руководителем проекта и непосредственным руководителем структурного подразделения привлекаемого в проект работника?
- Для руководителей ФОИВов и их структурных подразделений указана персональная ответственность за создание благоприятных условий для эффективной проектной деятельности работников?
- Решение о привлечении работника подведомственных организаций и организаций негосударственного сектора в проект принято совместно руководителем проекта и руководителем структурного подразделения соответствующей организации, который является непосредственным руководителем привлекаемого в проект работника?
- Для руководителей подведомственных организаций и организаций негосударственного сектора и их структурных подразделений указана персональная ответственность за создание благоприятных условий для эффективной проектной деятельности работников?
- При привлечении работника определено, что в случае конфликта между должностной и проектной нагрузкой работника приоритет имеют проектные задачи?
- У участников проектов сформировано осознанное и мотивированное желание участвовать в проектах, действует прозрачная система целей, распределения задач и ответственности за результат?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап подготовки сводного плана приоритетного проекта или программы (3/7)



Выгоды

- Актуальны причинно-следственные связи между целью, иерархией показателей и результатами?
- Подтверждена модель функционирования результатов (задачи и способы реализации)?
- Цель и проект подтверждены со стороны портфеля и приоритетной программы (при наличии)?
- Проведена оценка актуальности цели, задач и способов реализации проекта (на основании имеющихся рисков и возможностей по повышению выгод от реализации проекта)?
- В соответствии с установленной процедурой управления изменениями проектов в паспорт и сводный план проекта внесены соответствующие изменения в целях исполнения связанных с реализацией проекта поручений и указаний Президента Российской Федерации, поручений Правительства Российской Федерации, решений президиума Совета, проектного комитета?
- Создано иерархическое представление показателей проекта с выделением показателей первого уровня, второго уровня и уровня субъектов Российской Федерации (при наличии региональной составляющей проекта)?
- В совокупности планирование показателя в разрезе субъектов Российской Федерации обеспечивает достижение его плановых значений, отраженных в паспорте проекта?
- Детализация показателей до уровня субъектов Российской Федерации является необходимой и достаточной для контроля (при наличии региональной составляющей проекта)?
- Актуальны базовые значения показателей?
- Экспертная группа участвовала в разработке наиболее эффективных путей достижения цели (показателей) и результатов проекта?
- Подтверждены актуальность описания каждого из показателей (выгод и эффектов) и их измеримость?
- Содержащийся в показателях общественно значимый и общественно понятный эффект актуален?
- Описание не менее двух альтернативных способов достижения результатов проекта актуально?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап подготовки сводного плана приоритетного проекта или программы (4/7)



Содержание

- Функциональные направления проекта выделены в соответствии с ожидаемыми результатами?
- Определена цепочка контрольных точек проекта, позволяющая отследить основные этапы достижения всех результатов проекта, в том числе на уровне функциональных направлений?
- Сформулированы и актуальны требования к результатам?
- Для каждого результата определены ответственные за приемку и эксплуатацию, предусмотрены необходимые контрольные точки по приему и передаче результата в эксплуатацию?
- Экспертная группа и ОДС подтвердили актуальность, способность и достаточность результатов для достижения цели проекта?
- Дополнительные сведения, ограничения и допущения актуальны?



Сроки

- Указаны промежуточные контрольные точки достижения результата?
- Указаны контрольные точки уровня субъектов Российской Федерации (при наличии региональной составляющей проекта), которые охватывают реализацию проекта?
- Количество контрольных точек по каждому функциональному направлению составляет не менее 10–12 в год (без учета региональной составляющей проекта)?



Финансы

- Раздел «План финансового обеспечения приоритетного проекта» заполнен в соответствии с требованиями методических рекомендаций: детализирован по мероприятиям проекта, указывается на уровне каждого субъекта Российской Федерации (при наличии региональной составляющей проекта)?
- Указаны главный распорядитель, сроки доведения, источники финансирования?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап подготовки сводного плана приоритетного проекта или программы (5/7)



Финансы

- Планирование значений показателей по субъектам Российской Федерации осуществляется исходя из финансового обеспечения мероприятий проекта в этих субъектах?
- Финансово-экономическое обоснование актуализировано?
- Предположения, ограничения и исходные данные, использованные в финансово-экономическом обосновании, актуальны?
- Возможность финансового обеспечения проекта подтверждена Минфином России?



Планирование и контроль

- Сводный план проекта является целостным: завершен, сбалансирован, части информации взаимосвязаны и информация полностью представлена?
- Руководитель проекта и заинтересованные органы государственной власти обеспечивают согласованность проведения оценок и иных контрольных мероприятий по срокам и составу мероприятий?
- Оценки и контрольные мероприятия равномерно распределены в течение года?
- План проекта по контрольным точкам подготовлен с учетом раздела «Календарный план-график приоритетного проекта» обоснования паспорта проекта?
- Указаны ключевые согласования, плановые оценки и контрольные мероприятия по функциональным областям проекта?
- Организован мониторинг проекта руководителем проекта и администратором проекта совместно с ВПО?
- Организован мониторинг проекта руководителем и администратором рабочей группы совместно с РПО?



Изменения

- Указана информация об уровне принятия решений по основным категориям изменений (в случае отличия их от методических рекомендаций по реализации проектов)?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап подготовки сводного плана приоритетного проекта или программы (6/7)



Риски и возможности

- Определены процессы идентификации, анализа и реагирования на риски и возможности, а также выявлен уровень влияния рисков и возможностей на реализацию проекта?
- Актуальность процессов управления рисками и возможностями подтверждена экспертной группой?
- При идентификации рисков и возможностей учтены как внешние, так и внутренние факторы, способные повлиять на реализацию проекта?
- Ведется перечень ключевых рисков и возможностей проекта с указанием возможных последствий, оценкой вероятности их наступления и уровня влияния, мероприятий по реагированию на риски, а также ответственных за управление рисками и возможностями?



Ресурсы

- По всем участникам проекта определена их занятость в ПД (в процентах от рабочего времени) с подтверждением этой занятости непосредственными руководителями участников проекта?
- В составе рабочих органов проекта указаны участники рабочего органа проекта по функциональному направлению, включая представителей субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления (в случае участия в реализации проекта)?
- Для каждого участника рабочего органа проекта приводится описание направления мероприятий проекта?
- Для каждой контрольной точки указан фактический ответственный исполнитель?
- Участниками проекта получен доступ в АИС ПД?
- Уровень квалификации в сфере проектного управления старшего должностного лица, руководителя проекта и руководителей рабочих органов соответствует предъявляемым требованиям и уровню сложности проекта с учетом их личностных компетенций, лидерских качеств, опыта успешной реализации проектов, доступа к экспертизе в предметной области проекта?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап подготовки сводного плана приоритетного проекта или программы (7/7)



Коммуникации и знания

- В плане коммуникаций по проекту указаны способы и методы коммуникаций с участниками проекта субъектов Российской Федерации не реже один раз в месяц (при наличии региональной составляющей проекта)?
- Периодическая переоценка рисков и возможностей запланирована?
- Регулярные совещания по текущим вопросам запланированы?
- В сводном плане указана контрольная точка установочного совещания (старта) проекта?
- Организован архив проекта, куда направляется информация об опыте реализации соответствующего проекта?
- Архив ведется на регулярной основе, определена номенклатура (и кодирование) документов?
- План коммуникаций доведен до всех указанных в нем участников?



Качество

- Раздел «План согласований и контрольных мероприятий приоритетного проекта» сводного плана проекта заполнен в соответствии с требованиями методических рекомендаций: указаны согласования, оценки и другие контрольные мероприятия, которые распределены равномерно в течение года?



Закупки и поставки

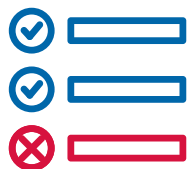
- Обеспечено казначейское сопровождение для контрактов, заключенных в целях реализации проекта?



Для заметок

Подраздел 4

ЭТАП «РЕАЛИЗАЦИЯ». РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИОРИТЕТНОГО ПРОЕКТА ИЛИ ПРОГРАММЫ



[Методические рекомендации по реализации
и управлению изменениями приоритетных проектов и программ](#)

Проверочные вопросы на этап реализации приоритетного проекта или программы (1/7)



Организация и заинтересованные стороны

- ВПО обеспечивают методическое сопровождение в ходе реализации проекта и координируют работу по накоплению опыта и развитию профессиональной компетентности в сфере ПД, а также ведение соответствующего резерва профессиональных кадров?
- РПО обеспечивают методическое сопровождение в ходе реализации проекта и координируют работу по накоплению опыта и развитию профессиональной компетентности в сфере ПД, а также ведение соответствующего резерва профессиональных кадров?
- Текущий состав проектного комитета актуален?
- Актуальны куратор, старшее должностное лицо, функциональный заказчик, руководитель проекта, исполнители и соисполнители проекта?
- Актуальны рабочие органы проекта (рабочие группы) на уровне субъектов Российской Федерации?
- В состав рабочих органов проекта выделены и включены представители всех заинтересованных ФОИВов, иных органов и организаций — исполнителей или соисполнителей проекта (в соответствии с паспортом проекта)?
- Руководителями исполнителей и соисполнителей делегированы и подтверждены полномочия?
- Проведено установочное совещание участников проекта?
- Участники проекта согласовали рабочий план по проекту?
- Текущий состав ОДС актуален?
- ОДС участвует в приемке результатов и дает рекомендации по увеличению выгод от проекта, по управлению рисками, по подтверждению актуальности цели?
- Текущий состав экспертной группы актуален?
- Экспертная группа участвует в оценке актуальности целей, рисков, способов реализации?
- Актуальны администратор проекта, руководители рабочих органов по выделенным функциональным направлениям, рабочие органы и участники проекта?
- Участники рабочих органов проекта указываются (группируются) в разрезе соответствующих рабочих органов проекта по функциональным направлениям проекта?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап реализации приоритетного проекта или программы (2/7)



Организация и заинтересованные стороны

- Определены и актуальны эксплуатирующая организация и лицо, ответственное за отслеживание и достижение показателей и управление выгодами?
- Актуален перечень ФОИВов, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, муниципальных образований и иных бюджетных и внебюджетных организаций, которые могут повлиять на реализацию проекта либо интересы которых может затронуть проект?
- У участников проекта сформировано осознанное и мотивированное желание участвовать в проекте, действует прозрачная система целей, распределения задач и ответственности за результат?



Выгоды

- Актуальны причинно-следственные связи между целью, иерархией показателей и результатами?
- Подтверждена модель функционирования результатов (задачи и способы реализации)?
- Цель и проект соответствуют целям основного направления стратегического развития Российской Федерации?
- Актуальны цели проекта, способы реализации (результаты) с учетом имеющихся рисков и возможностей по повышению выгод от реализации проекта?
- Подтверждены актуальность описания каждого из показателей (выгод и эффектов) и их измеримость?
- Актуально иерархическое представление показателей проекта с выделением показателей первого уровня, второго уровня и уровня субъектов Российской Федерации (при наличии региональной составляющей)?
- В совокупности планирование показателя в разрезе субъектов Российской Федерации обеспечивает достижение его плановых значений, отраженных в паспорте проекта?
- Актуален содержащийся в показателях общественно значимый и общественно понятный эффект?
- На период эксплуатации результатов имеется «План достижения показателей на период эксплуатации результатов»?
- Актуальны дополнительные сведения, ограничения и допущения, определяющие сценарные условия реализации проекта?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап реализации приоритетного проекта или программы (3/7)



Содержание

- Функциональный заказчик обеспечил приемку промежуточных и окончательных результатов проекта, которые достигнуты к моменту проведения оценки?
- Проектным комитетом и координационным органом соответствующего уровня утверждены результаты проекта?
- ОДС подтвердил актуальность, способность и достаточность результатов для достижения целей проекта?
- По каждому из результатов имеется положительное заключение ОДС о том, что достигнутые результаты соответствуют запланированным требованиям?
- Для каждого результата определены ответственные за его приемку и эксплуатацию?
- Предусмотрены контрольные точки по приему и передаче результатов в эксплуатацию?
- В календарный план-график проекта включен полный перечень мероприятий, обеспечивающий создание результатов проекта, утвержденных в паспорте проекта, а также связанных с результатами контрольные точки?
- В календарный план-график проекта включаются мероприятия по приему и передаче результата в эксплуатацию?
- По полученным результатам определен перечень замечаний и доработок на период эксплуатации, определены ответственные?



Для заметок



Сроки

- При выделении в проекте этапов реализации мероприятия очередного этапа начинаются при наличии соответствующего решения, которое не может быть принято до принятия решения о завершении текущего этапа проекта?
- Срок достижения контрольных точек показателей соответствует актуальному периоду их достижения в проекте, с учетом имеющихся рисков и возможностей проекта?
- Сроки прохождения этапов и получения результатов связаны со сроками получения финансового обеспечения (выделения бюджета), учитывают требования правовых актов (в том числе нормативных)?
- Указаны промежуточные контрольные точки достижения результатов, перечень точек является необходимым и достаточным для получения всех результатов проекта?

Проверочные вопросы на этап реализации приоритетного проекта или программы (4/7)



Сроки

- Количество контрольных точек по каждому функциональному направлению составляет не менее 10–12 в год (без учета региональной составляющей)?
- Сроки получения результатов учитывают связанные мероприятия?



Финансы

- Планирование значений показателей по субъектам Российской Федерации осуществляется исходя из финансового обеспечения мероприятий проекта в этих субъектах?
- Актуально финансово-экономическое обоснование, а также предположения, ограничения и исходные данные, использованные в нем?
- Возможность финансового обеспечения проекта на этапе реализации и эксплуатации результатов подтверждена Минфином России?



Планирование и контроль

- Паспорт и сводный план (совместно с рабочим планом проекта) гармонизированы и взаимосвязаны?
- «Календарный план-график приоритетного проекта» разработан и актуален?
- Показатели проекта отражены в деятельности эксплуатирующей организации?
- Актуален «План согласований и контрольных мероприятий» сводного плана проекта?
- Оценки и иные контрольные мероприятия реализации проекта проводятся согласно плану?
- Руководителем и администратором проекта совместно с ВПО организован мониторинг: рисков и проблем, выгод и эффектов (показателей), в том числе на период эксплуатации результатов?
- Разрабатываются планы реагирования на отклонения показателей от их плановых значений?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап реализации приоритетного проекта или программы (5/7)



Планирование и контроль

- Руководителем и администратором рабочей группы совместно с РПО организован мониторинг (при наличии региональной составляющей): рисков и проблем, выгод и эффектов (показателей), в том числе на период эксплуатации результатов?
- Планы реагирования на отклонения от плановых значений показателей разрабатываются с вовлечением субъектов Российской Федерации?
- Результаты мониторинга подтверждают качество планирования контрольных точек результатов и показателей, финансового обеспечения, рисков и возможностей (факт соответствует плану/прогнозу)?



Изменения

- Все утвержденные изменения внесены в паспорт и сводный план проекта?
- Мониторинг изменений подтверждает хорошее качество планирования?



Риски и возможности

- Ведется перечень рисков и возможностей проекта с указанием возможных последствий, мероприятий, а также ответственных за управление рисками и возможностями?
- Рабочий и сводный планы проекта содержат мероприятия и контрольные точки по управлению рисками и возможностями?
- Выполнен анализ рисков и возможностей, связанных с рынком, невыполнением контрагентами своих обязательств, изменением законодательства, а также присущих технологии создания или эксплуатации результата?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап реализации приоритетного проекта или программы (6/7)



Ресурсы

- По всем участникам проекта актуализирована занятость в ПД (в процентах от рабочего времени), а степень их занятости в проекте подтверждена линейными руководителями участников проекта?
- Актуальны взаимосвязи этапов, мероприятий и контрольных точек проекта, даты начала и окончания, длительности, виды создаваемого документа и (или) результата и ответственные исполнители?
- Ответственные исполнители по контрольным точкам актуальны?
- Актуальны списки участников проекта, получивших доступ в АИСПД?
- Уровень квалификации в сфере проектного управления старшего должностного лица, руководителя проекта и руководителей рабочих органов соответствует предъявляемым требованиям, уровню сложности проекта с учетом их личностных компетенций, лидерских качеств, опыта успешной реализации проектов, уровня занимаемых должностей, доступа к экспертизе в предметной области проекта?
- Для результатов, планируемых к сдаче в эксплуатацию, актуальны (согласованы и осуществляются) планы по обучению персонала эксплуатации результатов?
- Подготовлен план обучения на перспективу?



Коммуникации и знания

- План коммуникаций по проекту актуален?
- Периодическая переоценка рисков и возможностей запланирована и выполняется?
- В плане коммуникаций запланированы регулярные совещания по текущим вопросам?
- В сводном плане проекта предусмотрена контрольная точка по проведению совещания о завершении проекта?
- Актуальный план коммуникаций доведен до всех указанных в нем участников?
- Предоставлены отчеты руководителя проекта о статусе проекта в адрес функционального заказчика?
- Организован архив проекта, в который направляется информация об опыте реализации соответствующего проекта?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап реализации приоритетного проекта или программы (7/7)



Качество

- Ответственными за проведение оценок и иных контрольных мероприятий, указанными в разделе «План согласований и контрольных мероприятий приоритетного проекта» сводного плана проекта, подтверждены ресурсы для их проведения?



Закупки и поставки

- «Реестр договорных обязательств приоритетного проекта» актуален?
- Реестр потенциальных подрядчиков с информацией об их текущей квалификации обновляется регулярно?
- Календарный план-график включает мероприятия, связанные с процессом закупок?
- Заключены договоры на период эксплуатации результатов, которые совместно обеспечивают требования по достижению показателей?
- Типовые формы договоров на период эксплуатации подготовлены?
- Обеспечено казначейское сопровождение для контрактов, заключенных в целях реализации проектов?
- Внедрены показатели (согласованные с проектом) во все договоры закупок работ и услуг?



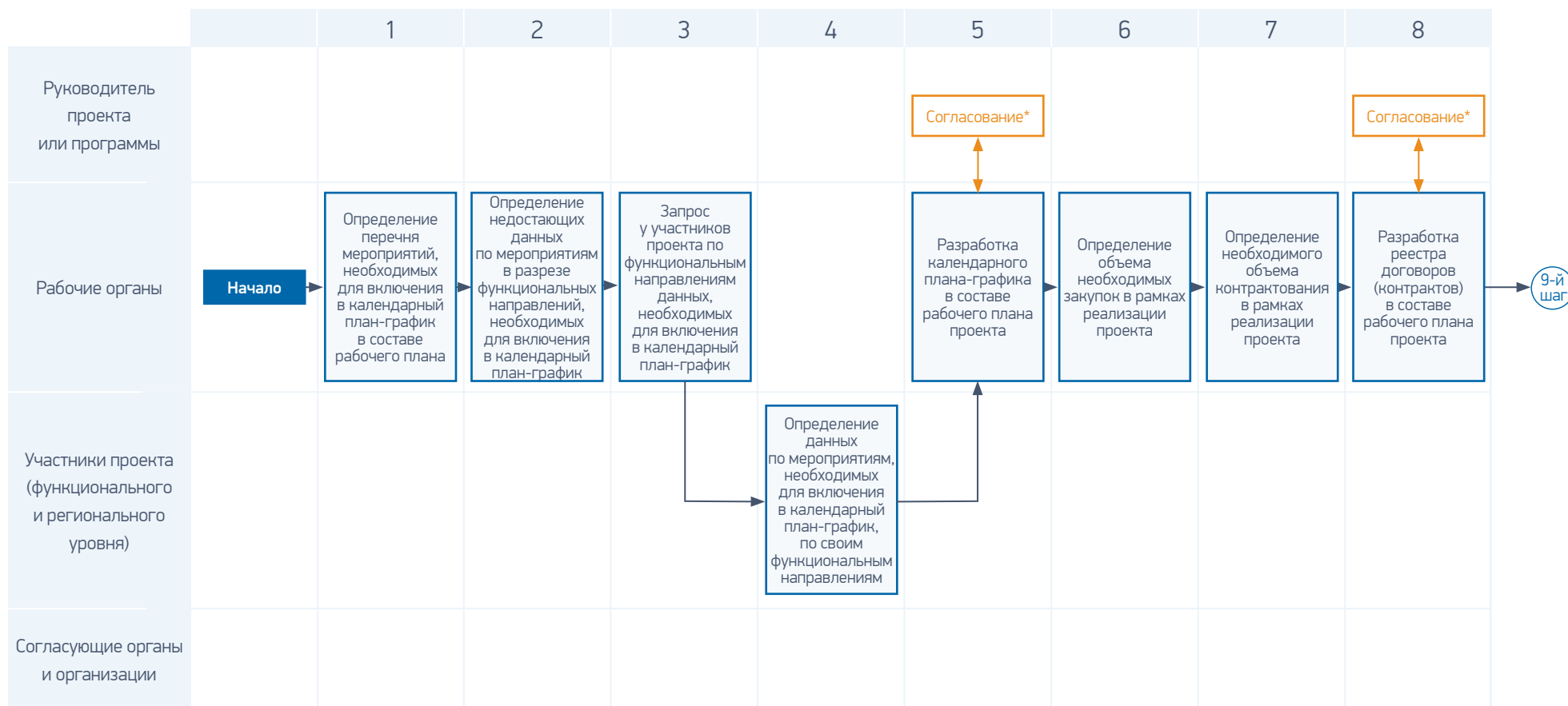
Для заметок

Схема процесса подготовки и утверждения рабочего плана приоритетного проекта или программы (1/2)



Продолжение схемы на следующей странице

Этапы жизненного цикла



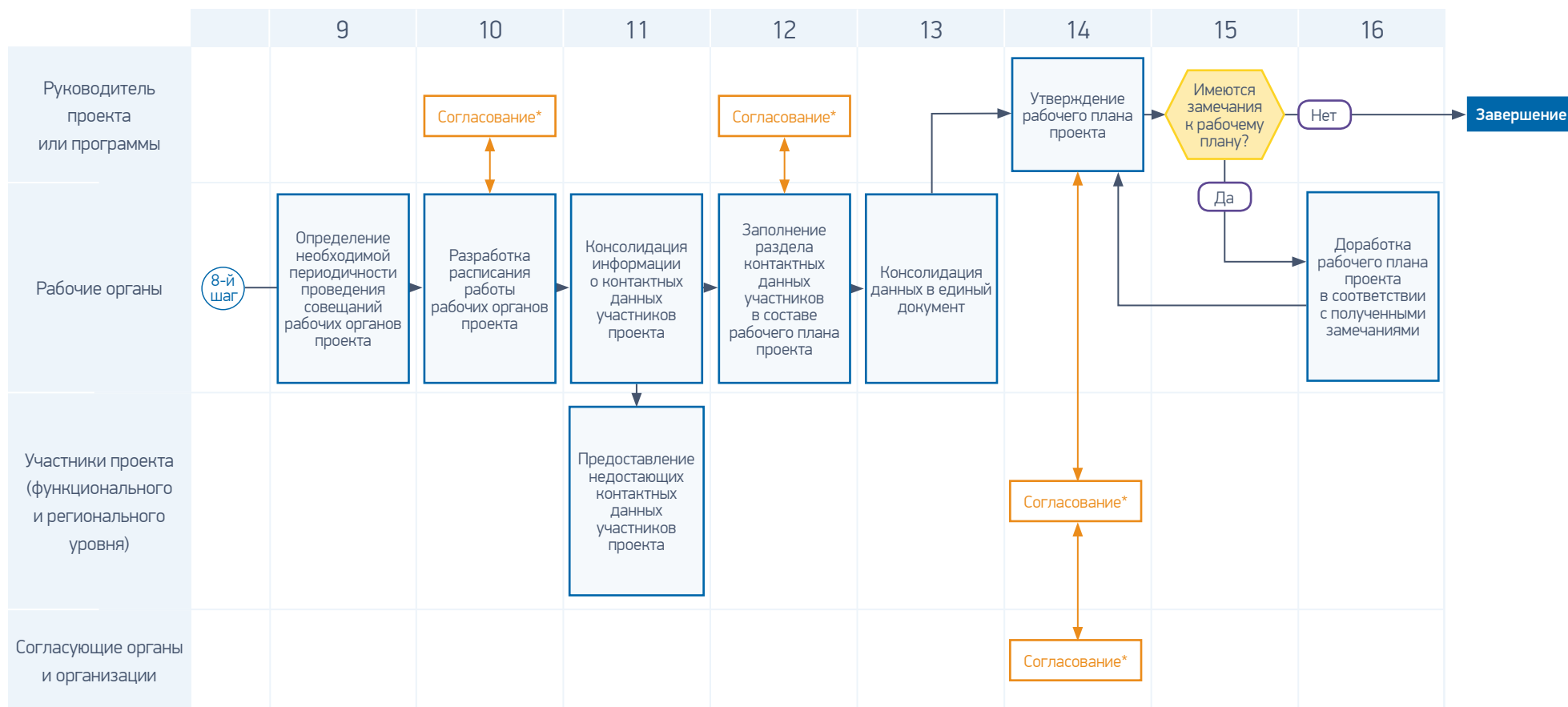
*См. матрицу ответственности на стр. 30.



Начало схемы на предыдущей странице

Схема процесса подготовки и утверждения рабочего плана приоритетного проекта или программы (2/2)

Этапы жизненного цикла



*См. матрицу ответственности на стр. 30.

Структура рабочего плана реализации проекта или программы

Форма рабочего плана проекта включает следующие основные разделы:

1. «Календарный план-график приоритетного проекта»
2. «Реестр договоров (контрактов) приоритетного проекта»
3. «Расписание работы рабочих органов приоритетного проекта»
4. «Контактная информация участников рабочих органов приоритетного проекта»

Раздел	Содержание
1. «Календарный план-график приоритетного проекта»	Таблица с иерархическим списком взаимосвязанных этапов, мероприятий и контрольных точек проекта с указанием дат начала и окончания, длительности выполнения в рабочих днях, вида создаваемого документа и (или) результата и ответственного исполнителя
2. «Реестр договоров (контрактов) приоритетного проекта»	Информация о договорах, контрактах и соглашениях приоритетного проекта
3. «Расписание работы рабочих органов приоритетного проекта»	Информация о частоте, периодичности, тематике заседаний и иных официальных совещаний рабочих органов проекта
4. «Контактная информация участников рабочих органов приоритетного проекта»	Информация (реквизиты) об участниках рабочих органов проекта, с помощью которой осуществляются коммуникации в проекте

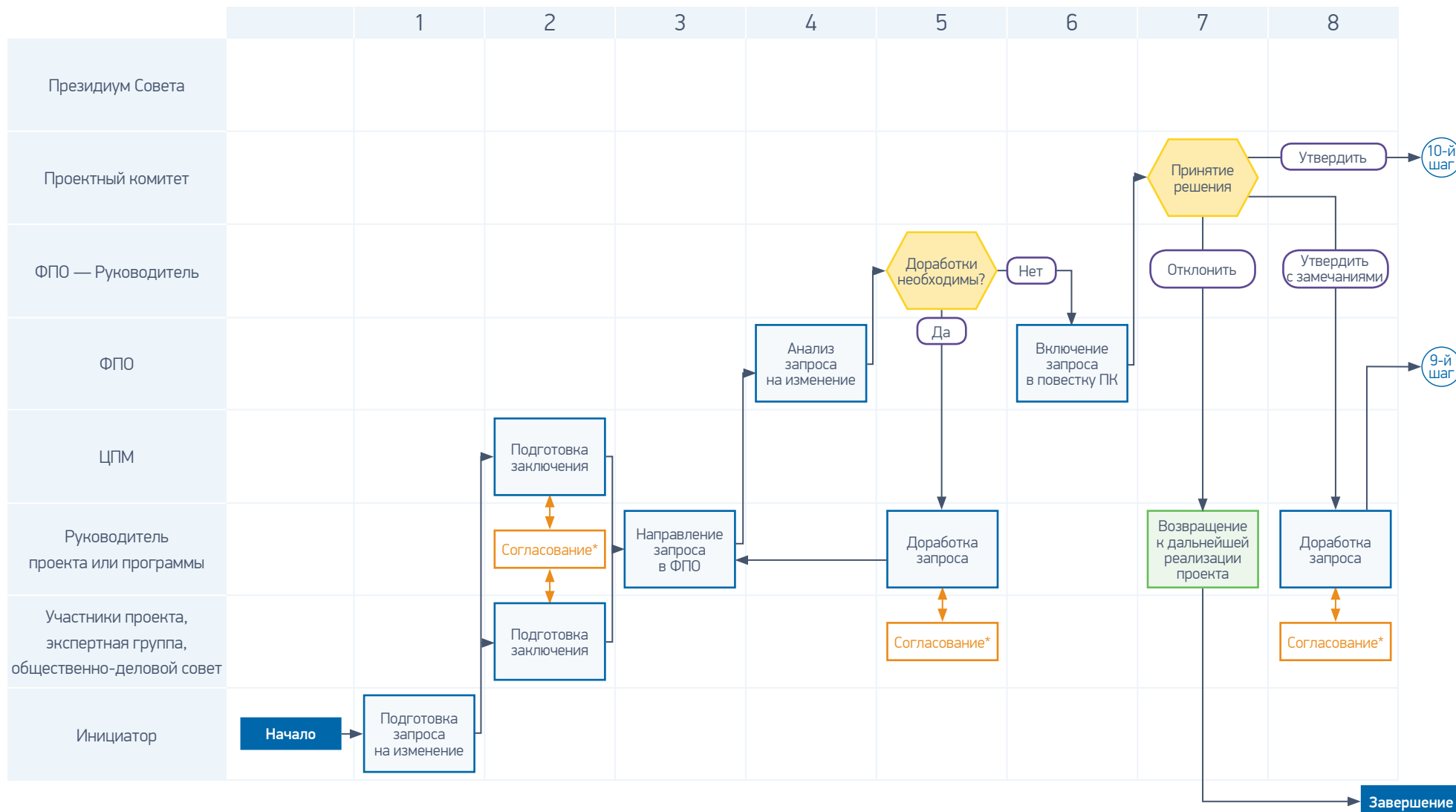


Для заметок

Схема процесса управления изменениями (1/2)



Продолжение схемы на следующей странице

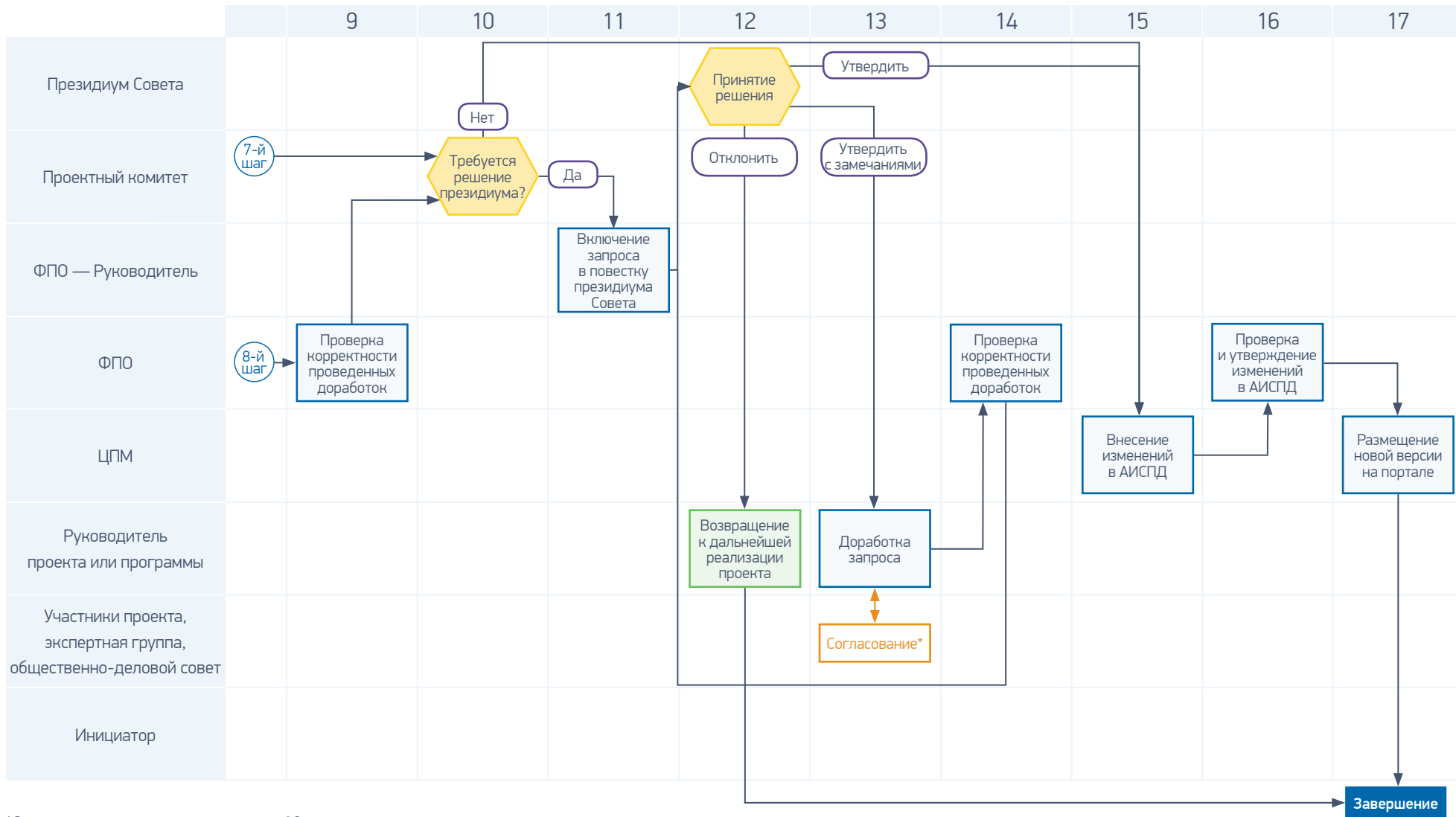


*См. матрицу ответственности на стр. 30.



Начало схемы на предыдущей странице

Схема процесса управления изменениями (2/2)



*См. матрицу ответственности на стр. 30.

Структура запроса на изменение приоритетного проекта или программы

Форма запроса на изменение включает следующие основные разделы:



Для заметок

1. «Общая информация по запросу на изменение»
2. «Изменение показателей приоритетного проекта»
3. «Изменение результатов приоритетного проекта»
4. «Изменение этапов и контрольных точек приоритетного проекта»
5. «Изменение бюджета приоритетного проекта»
6. «Изменение плана согласований и контрольных мероприятий приоритетного проекта»
7. «Изменение прочих параметров сводного плана приоритетного проекта»
8. «Изменение перечня проектов и мероприятий приоритетной программы»

Раздел	Содержание
1. «Общая информация по запросу на изменение»	Информация об инициаторе запроса, дате формирования запроса, изменяемых параметрах и реквизиты решения проектного комитета, на котором был одобрен запрос на изменение
2. «Изменение показателей приоритетного проекта»	Заполняется, если необходимо скорректировать значение показателя проекта
3. «Изменение результатов приоритетного проекта»	Заполняется, если необходимо скорректировать цели, результаты проекта и описание модели функционирования результатов проекта
4. «Изменение этапов и контрольных точек приоритетного проекта»	Заполняется, если необходимо скорректировать этапы и контрольные точки паспорта проекта и (или) сводного плана проекта
5. «Изменение бюджета приоритетного проекта»	Заполняется, если необходимо скорректировать объемы требуемого для реализации проекта финансового обеспечения и источников финансирования по годам реализации проекта
6. «Изменение плана согласований и контрольных мероприятий приоритетного проекта»	Заполняется, если необходимо скорректировать перечень мероприятий по согласованию и контрольным мероприятиям в отношении проекта в течение всего срока его реализации
7. «Изменение прочих параметров сводного плана приоритетного проекта»	Информация об изменениях следующих разделов сводного плана: <ul style="list-style-type: none"> • состав рабочих органов приоритетного проекта • управление рисками приоритетного проекта • план коммуникаций по приоритетному проекту • управление возможностями приоритетного проекта
8. «Изменение перечня проектов и мероприятий приоритетной программы»	Заполняется, если необходимо скорректировать перечень взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных целями программы и направленных на их достижение

Проверочные вопросы по заполнению отчетов по контрольным точкам в информационной системе управления проектной деятельностью (1/3)



Готовность отчета по контрольным точкам за период к отправке на утверждение в проектный офис

- Все контрольные точки имеют или фактическую, или прогнозную дату исполнения (в случае точек будущего периода или невыполненных точек прошедшего и настоящего)?
- Индикаторы контрольных точек не противоречат соотношению фактической и прогнозной дат исполнения контрольных точек?
- Ко всем контрольным точкам написаны комментарии?
- Комментарии о ходе исполнения контрольной точки не содержат орфографических и пунктуационных ошибок?
- Заполнен раздел «Наличие иных проблем и рисков» ко всем контрольным точкам, по которым есть риски неисполнения в срок, в рамках бюджета или в соответствии с зафиксированным уровнем качества?



Контрольная точка отчетного периода выполнена

- Выставлен «зеленый» индикатор контрольной точки?
- Фактическая дата исполнения контрольной точки не превышает прогнозную?
- В комментарии к контрольной точке первым словом написано «Выполнено»?
- В комментарии приведено краткое описание достигнутого результата (20–100 слов)?
- В комментарии к контрольной точке есть реквизиты документа, подтверждающего результат выполнения (например, номер акта ввода в эксплуатацию, дата его подписания, дата регистрации НПА ФОИВ, реквизиты документа, подтверждающего сроки, качество и иные характеристики результата, и пр.)?
- В карточке контрольной точки есть электронный образ документа, подтверждающего выполнение?
- Дата документа, подтверждающего исполнение контрольной точки, не позже даты исполнения контрольной точки?
- Документ, подтверждающий исполнение контрольной точки, оформлен корректно: есть в наличии все необходимые подписи, печати, его содержание соответствует содержанию контрольной точки и т.д.?



Для заметок

Проверочные вопросы по заполнению отчетов по контрольным точкам в информационной системе управления проектной деятельностью (2/3)

Контрольная точка отчетного периода не выполнена

- Выставлен «желтый» (проблема решается на уровне руководителя проекта или проектного комитета) или «красный» (требуется эскалация) индикатор контрольной точки?
- В комментарии к контрольной точке первой фразой написано «Не выполнено»?
- В комментарии к контрольной точке указано, какие работы в рамках данной контрольной точки уже выполнены и какие результаты достигнуты?
- В комментарии к контрольной точке указано краткое описание причин, не позволивших исполнить контрольную точку в плановый срок?
- В комментарии к контрольной точке указано, что именно будет предпринято для исполнения контрольной точки в прогнозный срок, включая возможные варианты управленческих решений?
- В комментарии к контрольной точке с индикатором указаны уже предпринятые и запланированные меры для устранения проблемы?
- В комментарии к контрольной точке с «красным» индикатором указаны проекты необходимых решений для проектного комитета или иного органа, на уровень которого необходима эскалация?
- В комментарии к контрольной точке указано, какое влияние окажет изменение данной контрольной точки на другие контрольные точки и показатели проекта в целом?
- Если изменение данной контрольной точки не повлияет на другие контрольные точки и показатели проекта в целом, указано ли это в комментариях?
- Указана прогнозная дата, рассчитанная исходя из оценки руководителя проекта с учетом приведенных мер по исполнению контрольной точки?
- В случае если невыполненная контрольная точка в прошлых отчетных периодах прогнозировалась к выполнению в срок (имела «зеленый» индикатор), указана причина некорректного прогноза и отсутствия управления реализовавшимся риском?



Для заметок

Проверочные вопросы по заполнению отчетов по контрольным точкам в информационной системе управления проектной деятельностью (3/3)



Контрольная точка будущего периода с низким уровнем риска или без выявленных рисков

- Выставлен «зеленый» индикатор контрольной точки?
- Прогнозная дата исполнения контрольной точки не превышает плановую?
- В комментарии к контрольной точке первой фразой написано «В работе»?
- Приведены сведения о наличии или об отсутствии рисков несвоевременного исполнения контрольной точки?
- В комментарии к ходу исполнения контрольной точки указаны работы и результаты, которые проведены и достигнуты до момента подготовки отчета, либо указан срок, в который планируется приступить к исполнению контрольной точки, либо указана зависимость от других контрольных точек (20–100 слов)?



Контрольная точка будущего периода с риском неисполнения в срок

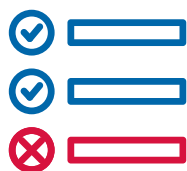
- Выставлен «желтый» (проблема решается на уровне руководителя проекта или проектного комитета) или «красный» (требуется эскалация) индикатор контрольной точки?
- В комментарии к контрольной точке первой фразой написано «В работе»?
- В комментарии к ходу исполнения контрольной точки указаны работы и результаты, которые проведены и достигнуты до момента подготовки отчета, либо указан срок, в который планируется приступить к исполнению контрольной точки, либо указана зависимость от других контрольных точек (20–100 слов)?
- В комментарии к контрольной точке указано краткое описание причин, не позволивших исполнить контрольную точку в плановый срок?
- В комментарии к контрольной точке с «желтым» индикатором указаны уже предпринятые и запланированные меры для устранения проблемы?
- В комментарии к контрольной точке с «красным» индикатором указаны уже предпринятые меры для устранения проблемы и проекты необходимых решений для проектного комитета?
- В комментарии к контрольной точке указано, какое влияние окажет изменение данной контрольной точки на другие контрольные точки и показатели проекта в целом?
- Если изменение данной контрольной точки не повлияет на другие контрольные точки и показатели проекта в целом, указано ли это в комментарий?
- Указана прогнозная дата, рассчитанная исходя из указанных мер по управлению рисками?



Для заметок

Подраздел 5

ЭТАП «ЗАВЕРШЕНИЕ». ЗАВЕРШЕНИЕ ПРИОРИТЕТНОГО ПРОЕКТА ИЛИ ПРОГРАММЫ



[Методические рекомендации
по завершению приоритетного проекта или программы](#)

Схема процесса завершения приоритетного проекта или программы (1/3)



Продолжение схемы на следующей странице

Этапы жизненного цикла

1. Предложение

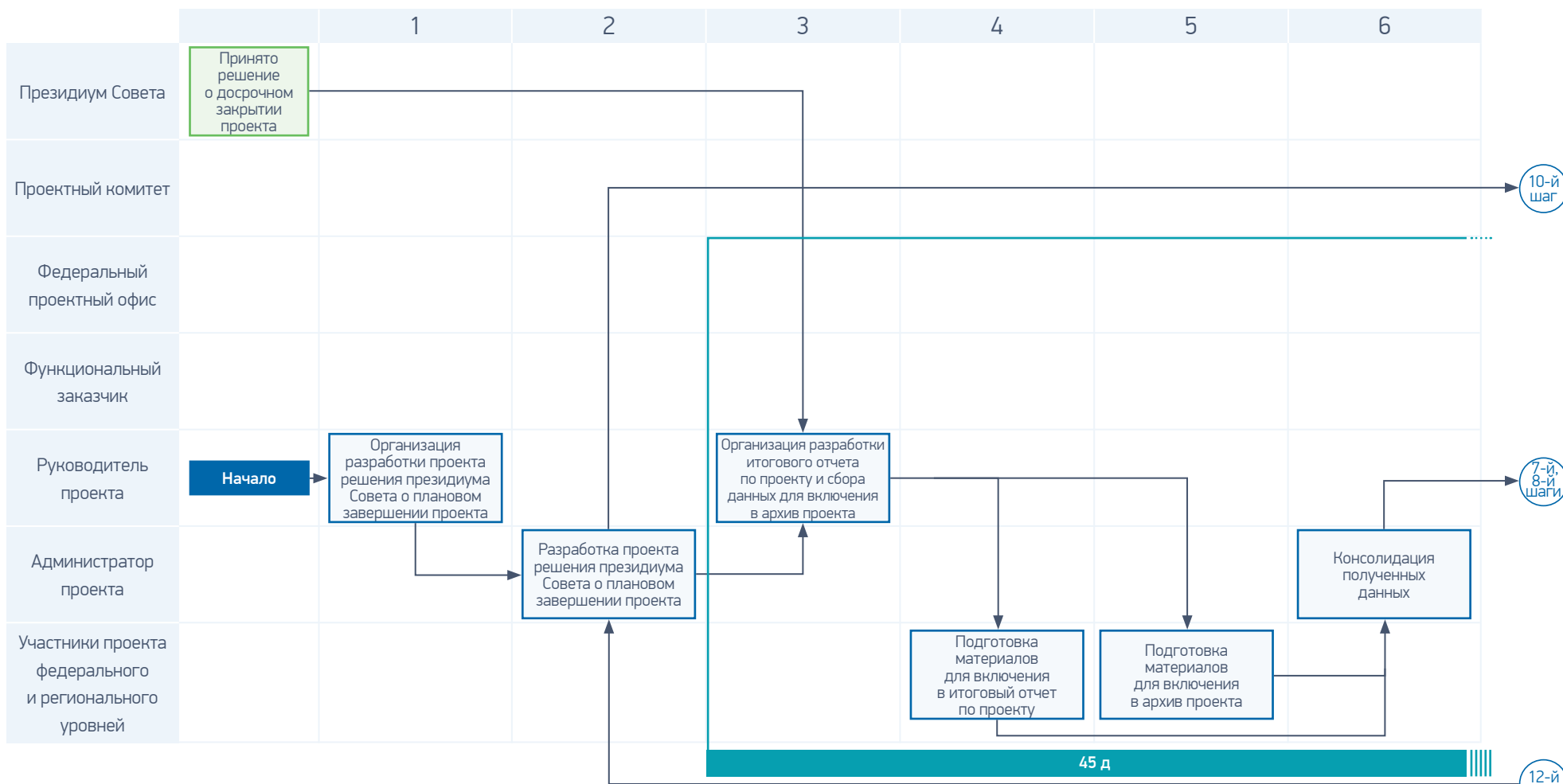
2. Инициирование

3. Подготовка

4. Реализация

5. Завершение

6. Достижение показателей





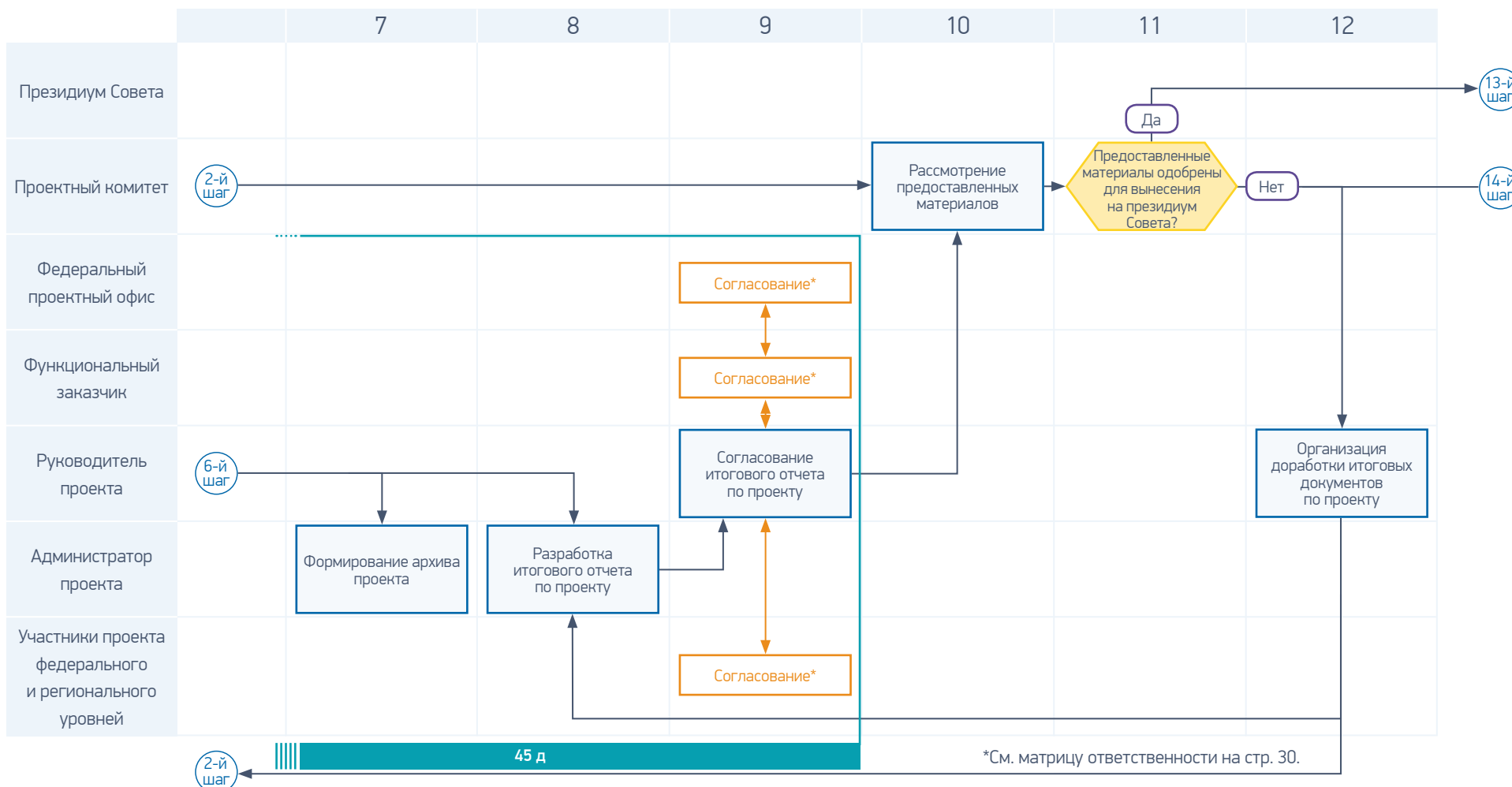
Начало схемы на предыдущей странице

Схема процесса завершения приоритетного проекта или программы (2/3)



Продолжение схемы на следующей странице

Этапы жизненного цикла

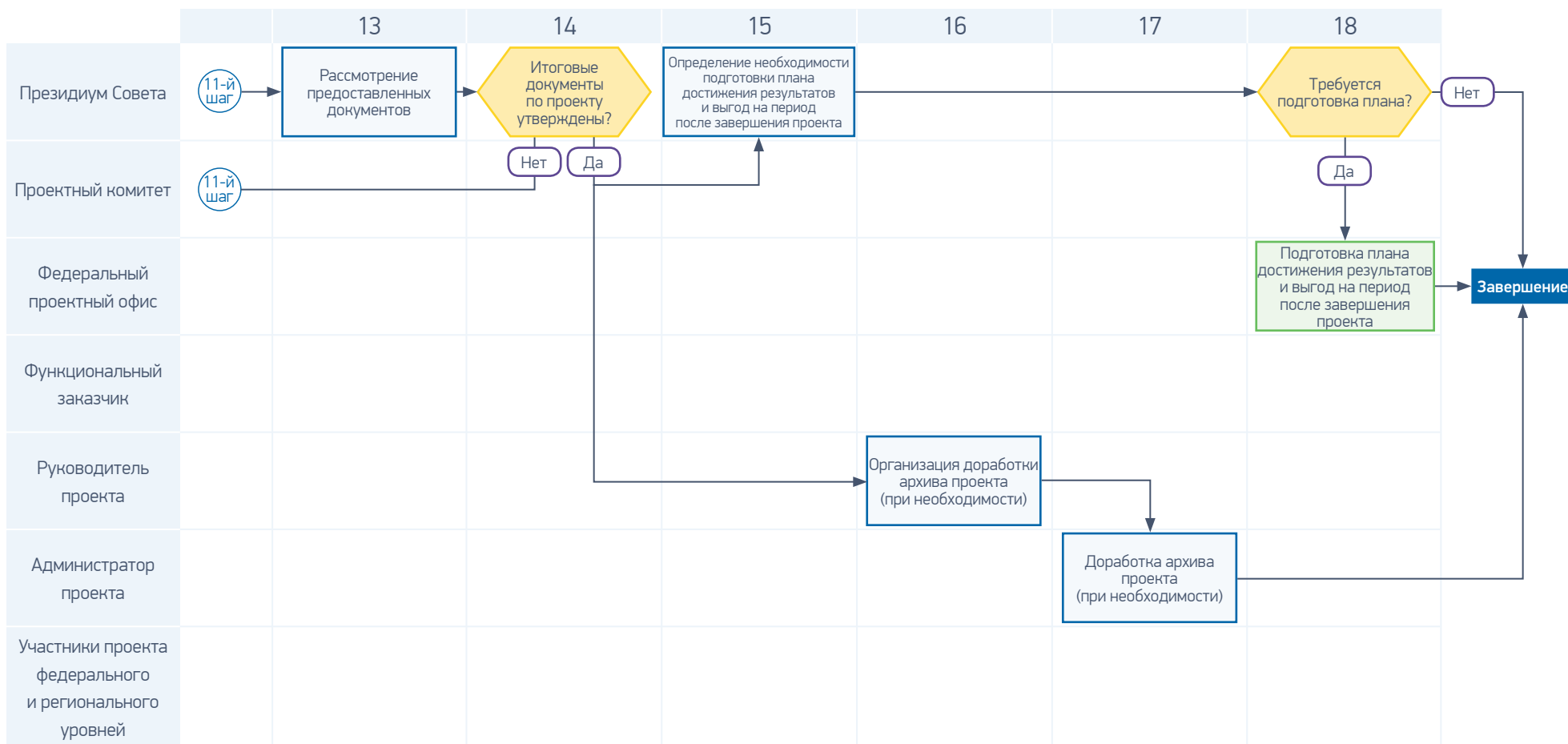




Средняя часть схемы на предыдущей странице

Схема процесса завершения приоритетного проекта или программы (3/3)

Этапы жизненного цикла



Структура итогового отчета о реализации приоритетного проекта или программы

Итоговый отчет включает следующие основные разделы:

1. «Основные положения»
2. «Сводная информация о реализации приоритетного проекта»
3. «Отчет о достижении цели и показателей приоритетного проекта»
4. «Отчет о достижении результатов приоритетного проекта»
5. «Отчет о соблюдении сроков приоритетного проекта»
6. «Отчет об исполнении бюджета приоритетного проекта»
7. «Контрольный лист передачи архива приоритетного проекта»



Для заметок

Раздел	Содержание
1. «Основные положения»	<ul style="list-style-type: none"> Дата отчета Наименование направления Код проекта Краткое наименование проекта Сроки начала и окончания проекта Куратор проекта Старшее должностное лицо Функциональный заказчик Руководитель проекта Исполнители и соисполнители мероприятий проекта
2. «Сводная информация о реализации приоритетного проекта»	<p>Обобщенная информация о фактическом достижении:</p> <ul style="list-style-type: none"> цели проекта показателей проекта результатов проекта сроков проекта бюджета проекта
3. «Отчет о достижении цели и показателей приоритетного проекта»	<ul style="list-style-type: none"> Информация о достижении цели приоритетного проекта Информация о достижении показателей приоритетного проекта
4. «Отчет о достижении результатов приоритетного проекта»	<p>Информация о достижении всех результатов и требований к результату проекта</p>
5. «Отчет о соблюдении сроков приоритетного проекта»	<ul style="list-style-type: none"> Информация о сроках реализации приоритетного проекта Информация о сроках реализации проектов и мероприятий приоритетной программы Динамика исполнения контрольных точек приоритетного проекта Информация об исполнении контрольных точек приоритетного проекта
6. «Отчет об исполнении бюджета приоритетного проекта»	<p>Информация о фактическом достижении плановых значений освоения средств бюджета проекта по годам реализации проекта</p>
7. «Контрольный лист передачи архива приоритетного проекта»	<p>Перечень критериев, информация об исполнении которых свидетельствует о полноте произведенных действий по формированию и передаче архива проекта</p>

Проверочные вопросы на этап завершения приоритетного проекта или программы (1/5)



Организация и заинтересованные стороны

- Актуальны эксплуатирующая организация и лицо, ответственное за отслеживание и достижение показателей, управление выгодами и за работу с заинтересованными сторонами?
- Актуален перечень ФОИВов, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, муниципальных образований и иных бюджетных и внебюджетных организаций, которые могут повлиять на достижение показателей проекта либо интересы которых может затронуть проект?
- У персонала эксплуатирующей организации сформировано осознанное и мотивированное желание достигать показателей, действует прозрачная система целей, распределения задач и ответственности за эксплуатацию результата?



Выгоды

- Актуальны причинно-следственные связи между целью, иерархией показателей и результатами?
- Актуальна модель функционирования результатов (задачи и способы реализации)?
- Цель и проект соответствуют целям основного направления стратегического развития Российской Федерации?
- Подтверждены актуальность описания каждого из показателей (выгод и эффектов) и их измеримость?
- Актуально иерархическое представление показателей проекта с выделением показателей первого уровня, второго уровня и уровня субъектов Российской Федерации (при наличии региональной составляющей)?
- В совокупности планирование показателя в разрезе субъектов Российской Федерации обеспечивает достижение его плановых значений, отраженных в паспорте проекта?
- На период после завершения проекта (эксплуатации результатов) имеется в наличии «План достижения показателей на период эксплуатации результатов»?
- Актуальны дополнительные сведения, ограничения и допущения, определяющие сценарные условия реализации проекта?
- Актуален содержащийся в показателях общественно значимый и общественно понятный эффект?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап завершения приоритетного проекта или программы (2/5)



Содержание

- Функциональный заказчик обеспечил приемку всех промежуточных и окончательных результатов проекта, которые достигнуты к моменту проведения оценки?
- Проектный комитет и координационный орган соответствующего уровня утвердили результаты проекта?
- По каждому из достигнутых результатов имеется положительное заключение ОДС, что достигнутые результаты соответствуют запланированным требованиям?
- ОДС подтвердил актуальность, способность и достаточность результатов для достижения цели проекта?
- Для каждого результата определен план по его эксплуатации и ответственные за его эксплуатацию?
- По полученным результатам определен перечень дефектов и незавершенных работ для их устранения в процессе эксплуатации, определен ответственный за устранение?



Сроки

- Актуализированы сроки достижения показателей на период после завершения проекта с учетом имеющихся рисков и возможностей?



Финансы

- Актуализировано финансово-экономическое обоснование?
- Предположения, ограничения и исходные данные, использованные в финансово-экономическом обосновании, актуальны?
- Возможность финансового обеспечения эксплуатации результатов на период после завершения приоритетного проекта подтверждена Минфином России и собственниками результатов?
- Планирование значений показателей по субъектам Российской Федерации осуществляется исходя из финансового обеспечения мероприятий проекта в этих субъектах?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап завершения приоритетного проекта или программы (3/5)



Планирование и контроль

- Показатели проекта отражены в целях деятельности эксплуатирующей организации?
- Информация в АИСВД актуальна на момент формирования итогового отчета о реализации проекта и отчета об извлеченных уроках реализации проекта?
- Итоговый отчет и отчет по извлеченным урокам реализации проекта выполнены в полной мере, и информация, представленная в них, полностью удовлетворяет рекомендациям?
- Актуально описание методов наблюдения за каждым из показателей на этапе после завершения проекта?
- Все подходы к мониторингу приняты и согласованы ответственными за мониторинг?
- Мониторинг показателей проводится на регулярной основе?
- Результаты мониторинга подтверждают качество планирования контрольных точек по достижению результатов и показателей, финансового обеспечения, рисков и возможностей проекта?
- Фактические данные соответствуют плановым или прогнозным значениям?



Изменения

- Все утвержденные изменения внесены в сводный план проекта?
- Определена готовность заинтересованных сторон проекта (пользователей изменений) принимать изменения, которые получены в итоге реализации проекта?



Закупки и поставки

- Заключены договоры на период эксплуатации результатов, которые совместно обеспечивают требования по достижению показателей проекта?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап завершения приоритетного проекта или программы (4/5)



Риски и возможности

- Эксплуатирующая организация имеет актуальную методику/модель оценки рисков, связанных с недостижением запланированных показателей?
- При идентификации рисков и возможностей учтены как внешние, так и внутренние факторы, способные повлиять на показатели проекта?
- Актуален перечень рисков и возможностей проекта с указанием их возможных последствий, оценкой вероятности наступления и уровня влияния, мероприятий, направленных на минимизацию воздействия выявленных рисков, а также ответственных за управление рисками и возможностями?
- Осуществлен анализ рисков и возможностей на период эксплуатации результатов, связанных с рынком, невыполнением контрагентами своих обязательств, изменениями законодательства, присущих технологии эксплуатации результата?
- План достижения результатов и выгод на период после завершения проекта содержит мероприятия и контрольные точки по управлению рисками?



Ресурсы

- В регионах назначены ответственные за наблюдение за показателями и управление выгодами проекта (при наличии региональной составляющей)?
- Администратор проекта организовал подготовку итогового отчета и отчета об извлеченных уроках реализации проекта?
- Потребности в персонале и его обучении, оборудовании и инфраструктуре, необходимой для эксплуатации, соответствуют потребностям эксплуатации для достижения запланированных показателей проекта?
- По всем участникам проекта актуализирована их занятость в проектной деятельности — участники проекта освобождены от занятости в проекте?
- При необходимости участия в проекте уровень занятости участников проекта подтвержден их линейными руководителями?



Для заметок

Проверочные вопросы на этап завершения приоритетного проекта или программы (5/5)



Коммуникации и знания

- Запланированы регулярные встречи по обсуждению достижения показателей?
- Подготовленный итоговый отчет согласован с функциональным заказчиком, ОДС, экспертной группой, участниками проекта и ФПО?
- Проведены итоговые встречи со всеми участниками проекта?
- В архив проекта поступила вся необходимая документация?
- Участники эксплуатации результатов проинформированы о целях, стратегии и планах по достижению показателей?



Качество

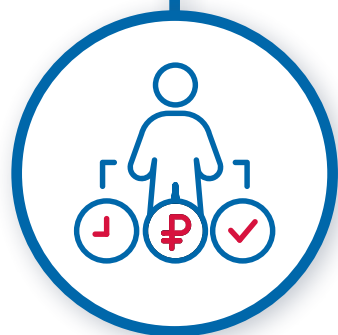
- У организации, эксплуатирующей результаты, имеется в наличии план контроля качества эксплуатации результатов?
- Критерии контроля качества определены и актуальны?
- Определены ответственные за проведение контроля качества?
- «План достижения результатов и выгод на период после завершения приоритетного проекта» подготовлен?



Для заметок



Раздел 3



ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ

В разделе представлены список вопросов-подсказок для успешного внедрения проектного управления в органе власти

Проверочные вопросы по организации проектной деятельности в органах власти (1/3)



Организационная поддержка

- Определен заместитель руководителя ФОИВа / субъекта Российской Федерации, ответственный за организацию ПД?
- Заместитель руководителя ФОИВа / субъекта Российской Федерации, ответственный за организацию ПД, прошел обучение по программам в сфере проектного управления?
- Сформирован координационный орган (ВКО для ФОИВа / высший координационный орган для субъекта Российской Федерации)?
- Заседания координационного органа проводятся на регулярной основе?
- Заместитель руководителя ФОИВа / субъекта Российской Федерации, ответственный за организацию ПД, проводит ежемесячные совещания по статусу организации ПД в ФОИВе и (или) докладывает о статусе на заседании координационного органа?
- Сформирован ВПО (РПО для субъекта Российской Федерации), включая назначение его руководителя и определение состава?
- Назначение руководителя ВПО / РПО согласовано с ФПО (для субъекта Российской Федерации — с ответственным за организацию ПД)?
- Сотрудники ВПО / РПО выделены на полную занятость для решения задач по организации ПД в ФОИВе / субъекте Российской Федерации?
- Утверждено положение об организации ПД в ФОИВе / ИОГВ субъекта Российской Федерации?
- Положение об организации ПД в ФОИВе / ИОГВ субъекта Российской Федерации согласовано с ФПО / РПО?
- Сформирован план-график организации ПД в ФОИВе / ИОГВ субъекта Российской Федерации?
- Утвержден перечень первоочередных мероприятий по организации ПД в подведомственных организациях (при необходимости)?



Для заметок

Проверочные вопросы по организации проектной деятельности в органах власти (2/3)



Стратегическое планирование и управление портфелем проектов

- Утверждены методические рекомендации по подготовке предложения по проекту или программе (здесь и далее понимается как ведомственный, так и региональный проект или программа)?
- Определен перечень проектов или программ к реализации?



Управление проектами

- Утверждены методические рекомендации по подготовке паспорта проекта или программы?
- Утверждены методические рекомендации по подготовке сводного и рабочего планов проекта или программы?
- Утверждены методические рекомендации по мониторингу проектов или программ?
- Утверждены методические рекомендации по реализации и управлению изменениями проектов или программ?
- Утверждены методические рекомендации по завершению проекта или программы?
- Сформированы и утверждены паспорта проектов или программ?
- Сформированы и утверждены сводные планы проектов или программ?
- Реализуется процедура мониторинга реализации проектов или программ, в том числе организован ежемесячный сбор отчетов о ходе реализации проектов или программ?



Развитие компетенций

- В ФОИВе / ИОГВ субъекта Российской Федерации утвержден план по обучению и (или) сертификации сотрудников в сфере проектного управления?
- 100% сотрудников ВПО / РПО подтвердили квалификацию и при необходимости прошли обучение по программам в сфере проектного управления?
- 75% участников проектов или программ подтвердили квалификацию и при необходимости прошли обучение по программам в сфере проектного управления?



Для заметок

Проверочные вопросы по организации проектной деятельности в органах власти (3/3)



Управление стимулированием участников проектов

- Утвержден правовой акт в ФОИВе / ИОГВ субъекта Российской Федерации о порядке стимулирования за проектную деятельность?
- В ФОИВе / ИОГВ субъекта Российской Федерации определен перечень ключевых показателей эффективности участников ПД?
- В ФОИВе / ИОГВ субъекта Российской Федерации ведется фактический расчет и выплата премии на основе установленных показателей эффективности участникам ПД?
- Сформирован и ведется реестр сотрудников, задействованных в проектах, с указанием их роли, плановой (утвержденной) и фактической (по оценке руководителя проекта) загрузки в проектах и контактной информации?

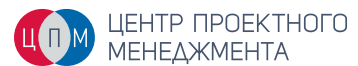


Автоматизированная информационная система проектной деятельности

- ФОИВы / ИОГВ субъекта Российской Федерации используют АИСПД (ведомственную/региональную) для управления проектами?
- Ведомственная/региональная АИСПД реализует следующий функционал (в случае наличия): сбор и согласование предложений по проектам; формирование паспортов проектов; формирование сводных планов проектов; мониторинг реализации проектов; формирование запросов на изменение паспортов и сводных планов проектов; учет и расчет проектной премии участников реализации проектов; ведение статистики по участию сотрудников в реализации проектов (кадровый запас); база знаний (формирование и учет накопленных знаний)?



Для заметок



СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

КЛЮЧЕВЫЕ КОНТАКТЫ ЦЕНТРА ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА РАНХиГС

Приемная

г. Москва, пр. Вернадского, д. 82,
стр. 3 (корп. 9, РАНХиГС), каб. 2705
+7 (499) 956 91 60

cpm@ranepa.ru

Отдел организации обучения

+7 (499) 956 96 87

cpm-edu@ranepa.ru

Редакционная группа

Методические материалы

Олег Билев
Андрей Малахов
Наталья Гаркуша
Мария Кобзаренко
Виталий Винокуров
Евгения Голик



Официальный сайт —
www.pm.center



Официальный аккаунт в Facebook —
[CenterOfProjectManagement](https://www.facebook.com/CenterOfProjectManagement)

Дизайн и оформление

Маргарита Чепурина
Евгения Голик

Выпускающий редактор

Юрий Арманд

Первое электронное издание
2017 г.

