

Приложение  
к распоряжению Минэкономразвития  
России  
от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**по внедрению проектного управления**  
**в органах исполнительной власти**

Москва, 2014

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ</b>	<b>3</b>
<b>II. ПРОЦЕССЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>4</b>
2.1 Модель проектно-ориентированной системы управления	4
2.2 Управление проектами	8
2.3 Управление мотивацией участников проектов	9
2.4 Управление компетенциями участников проектной деятельности	12
2.5 Организационная поддержка проектной деятельности	14
2.6 Технологическая поддержка проектной деятельности	16
<b>III. ПОРЯДОК ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>20</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ № 1</b>	<b>22</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ № 2</b>	<b>32</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ № 3</b>	<b>33</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ № 4</b>	<b>51</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ № 5</b>	<b>64</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ № 6</b>	<b>69</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ № 7</b>	<b>74</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ № 8</b>	<b>78</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ № 9</b>	<b>84</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ № 10</b>	<b>91</b>

## **I. Общие положения**

1.1 Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации (далее Методические рекомендации) разработаны в рамках деятельности Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации, сформированного в соответствии с приказом Министра экономического развития Российской Федерации от 5 июня 2013 г. №304 «О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации».

1.2 Методические рекомендации определяют подходы, принципы, порядок внедрения проектного управления и формализуют типовые шаблоны нормативных методических документов для их внедрения в органах исполнительной власти.

1.3 Основными целями внедрения проектного управления являются:

- обеспечение достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти;
- соблюдение и сокращение сроков достижения результатов;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органе исполнительной власти;
- повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органом исполнительной власти, за счет использования единых подходов проектного управления.

1.4 Основными принципами при внедрении проектного управления являются:

Целостность – внедряемые решения интегрированы между собой и усиливают эффективность друг друга;

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

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

1.5 Основные термины, используемые в настоящих Методических рекомендациях, и их определения представлены в Приложении № 1 к настоящим Методическим рекомендациям.

## **II. Процессы и инструменты проектного управления**

### **2.1 Модель проектно-ориентированной системы управления**

2.1.1 Система управления органа исполнительной власти представляет собой набор процессов и инструментов управления ресурсами, предназначенных для достижения целей органа исполнительной власти.

Процесс – структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на реализацию определенных функций и достижение целей. Примеры процессов: управление персоналом, юридическое обеспечение.

Инструмент – средство практической реализации управленческого решения. Примеры инструментов: коллегиальный орган (аттестационная комиссия), информационная система (система электронного документооборота), документ (штатное расписание).

В системе управления органа исполнительной власти выделяется 4 уровня управления: стратегический, тактический, оперативный и операционный уровни. Каждый уровень управления характеризуется своим горизонтом планирования и периодичностью контроля:

- стратегический уровень – планирование на период от 6 лет, контроль не реже 1 раза в год;

- тактический уровень – планирование на период от 1 года до 6 лет, контроль не реже 1 раза в квартал;
- оперативный уровень – планирование на период от 3 месяцев до 1 года, контроль не реже 1 раза в месяц;
- операционный уровень – планирование на период от 1 дня до 3 месяцев, контроль не реже 1 раза в неделю.

По способу достижения целей органа исполнительной власти выделяются:

- процессно-ориентированная система управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов (в рамках текущей деятельности);
- проектно-ориентированная система управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через реализацию проектов.

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

Выбор способа достижения целей органа исполнительной власти и, соответственно, типа системы управления органа исполнительной власти осуществляется исходя из масштабности и срочности изменений, которые закладываются в цели органа исполнительной власти относительно текущего состояния. В случае, если цели органа исполнительной власти не предполагают существенных и срочных изменений относительно текущего состояния, может использоваться процессно-ориентированная система управления. В ином случае рекомендуется использовать проектно-ориентированную систему управления. При этом предполагается, что в рамках процессно-ориентированной системы управления могут выполняться отдельные проекты, а в рамках проектно-ориентированной системы управления будут существовать регулярные стандартизованные процессы.

2.1.2 Внедрение проектно-ориентированной системы управления предполагает внедрение или модификацию существующих процессов управления. Модель проектно-ориентированной системы управления представлена в Приложении № 2 к настоящим Методическим рекомендациям.

2.1.3 Процессы управления, которые необходимо внедрить или модифицировать при переходе на проектно-ориентированную систему управления, делятся на основные и вспомогательные.

К основным процессам управления относятся:

- стратегическое управление;
- тактическое управление;
- управление проектами.

К вспомогательным процессам управления относятся:

- управление мотивацией участников проектов;
- управление компетенциями участников проектной деятельности;
- организационная поддержка проектной деятельности;
- технологическая поддержка проектной деятельности.

В перечень основных процессов модели проектно-ориентированной системы управления также входят «Управление процессами» и «Операционное управление». Данные процессы в проектно-ориентированной системе управления не являются профильными и могут быть реализованы любым образом по выбору органа исполнительной власти.

2.1.4. Вся деятельность органа исполнительной власти декомпозируется на Проекты и Процессы. Проекты классифицируются на приоритетные, внутренние и внешние.

К приоритетным проектам относятся ключевые проекты с точки зрения достижения целей органа исполнительной власти, находящиеся под непосредственным контролем руководителя органа исполнительной власти.

К внутренним проектам относятся проекты подразделений органа исполнительной власти, находящиеся под контролем заместителя руководителя органа исполнительной власти или руководителя структурного подразделения.

К внешним проектам относятся проекты, находящиеся в ответственности внешних организаций и органов государственной власти, но подконтрольные органу исполнительной власти, или в которых орган исполнительной власти принимает участие.

Настоящие методические рекомендации устанавливают подходы, принципы и порядок внедрения проектной системы управления только в отношении приоритетных и внутренних проектов. Порядок управления внешними проектами устанавливается нормативными методическими документами органа исполнительной власти и организации, ответственной за реализацию внешнего проекта.

В целях эффективного управления и обеспечения выполнения целей органа исполнительной власти проекты могут объединяться в портфели проектов. В этом случае для внедрения процессов портфельного управления рекомендуется использовать Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. №1583-ст).

2.1.5. Проекты и процессы декомпозируются на мероприятия и контрольные события.

Помимо мероприятий и контрольных событий в органах исполнительной власти используются поручения. Достижение целей проекта (процесса) может осуществляться через формирование поручений и контроль их исполнения, но рекомендуется в качестве основных инструментов планирования и контроля использовать мероприятия и контрольные события. Для поручений, как и для контрольных событий, контролируется срок окончания.

2.1.6. Настоящие методические рекомендации формализуют следующие процессы управления, которые необходимо внедрить или модифицировать при переходе на проектно-ориентированную систему управления: управление проектами, управление мотивацией участников проектов, управление компетенциями участников проектной деятельности, организационная

поддержка проектной деятельности, технологическая поддержка проектной деятельности.

## **2.2 Управление проектами**

2.2.1. Целью управления проектами является обеспечение достижения целей органа исполнительной власти путем планирования, организации и контроля трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта. Горизонт детального планирования – от 3 месяцев до 1 года, периодичность контроля – не реже 1 раза в месяц. В случае, если длительность проектов составляет более года, сроки, бюджет и ресурсы проекта укрупненно планируются на весь период, но детальное планирование осуществляется только на период до 1 года с последующим скользящим перепланированием.

2.2.2. При внедрении управления проектами в дополнении к настоящим Методическим рекомендациям рекомендуется использовать Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. №1583-ст).

2.2.3. Основными инструментами управления проектами в органе исполнительной власти являются Паспорт проекта, План-график проекта и Отчеты по проекту.

2.2.4. Паспорт проекта - документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами, План контрольных событий.

2.2.5. План-график проекта включает в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий. Контрольные события включают в себя, как все

контрольные события из Паспорта проекта (тактического уровня), так и промежуточные контрольные события (оперативного уровня).

2.2.6. Отчет по проекту включает в себя информацию о фактическом достижении контрольных событий, прогнозе достижения контрольных событий, причинах их не достижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за период, открытых вопросах, требующих решения руководства. Помимо этого, в отчете может содержаться информация по исполнению бюджета.

2.2.7. Типовое положение по управлению проектами представлено в Приложении № 3 к настоящим Методическим рекомендациям.

## **2.3 Управление мотивацией участников проектов**

2.3.1. Целью управления мотивацией участников проектов является улучшение качества выполнения проектов за счет повышения эффективности работы участников проектов. В задачи управления мотивацией входит:

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

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

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

2.3.2. Орган исполнительной власти может выбрать одну из двух систем мотивации участников проектов:

- систему проектной мотивации, применяемую в дополнение к существующей системе мотивации всех должностных лиц органа исполнительной власти;

– интегрированную систему мотивации, которая использует единые принципы мотивации для всех должностных лиц органа исполнительной власти (как для участников проектов, так и для участников процессов).

В обоих вариантах орган исполнительной власти может мотивировать только должностных лиц органа исполнительной власти, руководители подведомственных агентств и учреждений в случае необходимости мотивации их сотрудников должны выстраивать аналогичную систему мотивации.

В рамках управления мотивацией участников проектов могут использоваться как материальные, так и нематериальные механизмы поощрения.

2.3.3. Процесс управления мотивацией участников проектов в органе исполнительной власти состоит из следующих подпроцессов:

- определение ключевых показателей эффективности (далее КПЭ);
- оценка КПЭ;
- определение коэффициентов премирования;
- расчет премии участников проектной деятельности;
- организация выплаты премии.

КПЭ могут устанавливаться в должностных регламентах должностных лиц органа исполнительной власти в качестве показателей результативности профессиональной служебной деятельности.

2.3.4. В основе системы проектной мотивации используются ключевые показатели эффективности, на основе которых рассчитываются коэффициенты премирования и размеры премий участников проекта.

2.3.5. Используются 3 типа КПЭ для расчета коэффициентов премирования:

КПЭ проекта – определяет эффективность реализации проекта в части достижения результатов проекта, качества и своевременности достигнутых результатов проекта. Показатель един для всех участников проекта;

КПЭ блока мероприятий – определяет эффективность выполнения блока мероприятий в части достижения качества и своевременности результатов блока мероприятий. Показатель един для всех исполнителей соответствующего блока мероприятий и уникален для всех блоков мероприятий (данный уровень выделяется для наиболее крупных проектов);

Индивидуальный КПЭ – определяет индивидуальную эффективность участников проекта в части качества и своевременности выполнения контрольных событий и поручений, эффективности взаимодействия с другими участниками проекта, своевременности предоставления отчетности. Показатель уникален для каждого участника проекта.

Оценка КПЭ блока мероприятий и Индивидуального КПЭ, сформулированных в форме качественных результатов, осуществляется Руководителем проекта на основе предложений, представляемых участниками проекта, а также иными лицами.

2.3.6. Коэффициент премирования участников проектной деятельности вычисляется исходя из КПЭ проекта, КПЭ блока мероприятий проекта (при использовании данного уровня) и индивидуальных КПЭ на основе весовых коэффициентов. Для Директора и Руководителя проекта максимальный вес имеет КПЭ проекта, для исполнителей проекта максимальный вес имеет Индивидуальный КПЭ.

2.3.7. Типовое положение по управлению мотивацией участников проектов представлено в Приложении № 4 к настоящим Методическим рекомендациям.

2.3.8. Для внедрения интегрированной системы мотивации используются те же принципы, что и для системы проектной мотивации (ключевые показатели эффективности), для ее реализации необходимо структурировать всю деятельность органа исполнительной власти на проекты и процессы, ввести КПЭ не только проектов, но и процессов, а также общие КПЭ органа исполнительной власти.

## **2.4 Управление компетенциями участников проектной деятельности**

2.4.1 Целью управления компетенциями участников проектной деятельности является формирование необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления у руководящего состава органа исполнительной власти и участников проектов, а также создание проектной культуры в органе исполнительной власти.

2.4.2 Основным инструментом управления компетенциями участников проектной деятельности является обучение проектному управлению. Обучение проектному управлению в органе исполнительной власти состоит из следующих подпроцессов:

- формирование потребностей в повышении уровня знаний проектного управления и определение направлений обучения;
- определение групп обучения;
- определение учебных модулей;
- формирование плана обучения;
- формализация требований к обучению;
- проведение конкурсных процедур;
- проведение обучения;
- оценка квалификации.

Обучение участников проектной деятельности осуществляется в соответствии с законодательством о государственной гражданской службе в рамках повышения квалификации и переподготовки государственных гражданских служащих.

2.4.3 Формирование потребностей в повышении уровня знаний проектного управления и определение направлений обучения осуществляется из специфики и задач планируемых и реализуемых проектов, а также текущего уровня знаний должностных лиц органа исполнительной власти, участвующих в проектной деятельности.

2.4.4 Определение групп обучения осуществляется как централизованно (обязательное обучение для всего руководящего состава органа исполнительной власти и участников проектов), так и по запросам от должностных лиц органа исполнительной власти.

2.4.5 Определение учебных модулей осуществляется исходя из текущего уровня знаний участников проектной деятельности (для этих целей может использоваться анкетирование, тестирование или интервьюирование), так, чтобы в одной группе на одном модуле находились участники обучения со сходным уровнем подготовки. Оптимальная численность одной группы – от 8 до 12 человек, но не более – 15. Рекомендуемые учебные модули представлены в Приложении № 5 к настоящим Методическим рекомендациям.

2.4.6 План обучения формируется на основе информации о группах и модулях обучения с учетом ограничений (длительность процедур проведения конкурсов на обучение, периоды отпусков, периоды повышенной загрузки) и в соответствии со сроками запуска проектов (обучение участников проектов должно проводиться в начале работ по проекту).

План обучения участников проектной деятельности включается в состав плана повышения квалификации государственных гражданских служащих органа исполнительной власти.

2.4.7 Требования к обучению формализуются в рамках Технического задания на обучение проектному управлению.

2.4.8 При проведении обучения необходимо обеспечить посещаемость участниками обучения занятий, в случае невозможности посещений производить своевременные замены.

2.4.9 Оценка квалификации является опциональной и может быть проведена через анкетирование, интервьюирование и тестирование. Для тестирования могут использоваться сертификации и тесты международных и российских организаций.

## **2.5 Организационная поддержка проектной деятельности**

2.5.1 Целью организационной поддержки проектной деятельности является административное обеспечение функционирования проектного управления путем создания проектных ролей, специализированных структурных подразделений и коллегиальных органов в рамках организационной структуры органа исполнительной власти.

2.5.2 К инструментам организационной поддержки проектной деятельности относятся Проектный комитет, Проектный офис, функциональные проектные офисы, проектные офисы на уровне отдельных проектов.

2.5.3 Проектный комитет – коллегиальный орган органа исполнительной власти, принимающий управленческие решения в части планирования и контроля деятельности на долгосрочный и среднесрочный периоды, контроль реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей органа исполнительной власти.

2.5.4 Состав Проектного комитета может варьироваться в зависимости от функций и организационной структуры органа исполнительной власти. В состав Проектного комитета входят Председатель, Заместители председателя, Ответственный секретарь и члены Проектного комитета.

Председатель Проектного комитета – руководитель органа исполнительной власти.

Заместители председателя Проектного комитета – заместители руководителя органа исполнительной власти (один или два заместителя).

Ответственный секретарь Проектного комитета – должностное лицо Проектного офиса.

Члены Проектного комитета – заместители руководителя органа исполнительной власти, руководители структурных подразделений, максимально задействованные в проектах.

2.5.5 Проектный офис – подразделение, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, административную поддержку и

развитие проектно-ориентированной системы управления в органе исполнительной власти.

В штатном расписании рекомендуется определять позицию руководителя Проектного офиса на уровне не ниже руководителя структурного подразделения. Руководитель Проектного офиса подчиняется руководителю органа исполнительной власти или заместителю руководителя органа исполнительной власти, ответственному за внедрение проектного управления и развитие системы управления органа исполнительной власти.

2.5.6 Состав Проектного офиса может варьироваться в зависимости от функций Проектного офиса и организационной структуры органа исполнительной власти и может включать следующие роли:

- руководитель Проектного офиса и его заместители;
- специалисты по методологии (методологи);
- специалисты по планированию (планировщики);
- специалисты по отчетности;
- специалисты по организации работы Проектного комитета;
- руководители и специалисты по реализации проектов: координаторы проектов, руководители проектов, администраторы проектов;
- специалисты по внедрению и развитию информационной системы управления проектами;
- специалисты по внедрению и развитию системы мотивации;
- специалисты по организации процесса обучения;
- специалисты по проведению обучения (тренеры).

2.5.7 По мере роста уровня зрелости проектного управления в органе исполнительной власти следующим этапом является создание функциональных проектных офисов в блоках заместителей руководителя органа исполнительной власти, которые внедряют проектное управление по своему направлению и контролируют реализацию соответствующих проектов, а также проектных офисов на уровне отдельных крупных проектов. Должностные лица данных проектных офисов могут быть выделены в специальное подразделение или

совмещать проектную роль со своей основной позицией в органе исполнительно власти.

Схема взаимодействия Проектного комитета, Проектного офиса и функциональных проектных офисов выглядит следующим образом:

– планирование деятельности органа исполнительной власти осуществляется «сверху вниз», от руководителя органа исполнительной власти, через Проектный офис, далее через заместителей руководителя органа исполнительной власти, функциональные проектные офисы и до конкретных должностных лиц;

– отчетность формируется в обратном порядке.

2.5.8 Типовые положения о Проектном комитете и Проектном офисе представлены соответственно в Приложениях № 6 и № 7 к настоящим Методическим рекомендациям.

2.5.9 В целях обеспечения ответственности и полномочий участников проектов вводятся проектные роли: Директор проекта, Заказчик проекта, Руководитель проекта, Координатор проекта, Администратор проекта, Участники проекта. Описание типовых функций проектных ролей представлено в Приложении № 8 к настоящим Методическим рекомендациям.

## **2.6 Технологическая поддержка проектной деятельности**

2.6.1. Целью технологической поддержки проектной деятельности является сокращение трудозатрат, минимизация ошибок и повышение скорости выполнения процессов проектного управления и процесса мотивации участников проектов органа исполнительной власти путем их автоматизации, а также накопление, хранение и обработка информации и знаний в области проектного управления.

2.6.2. Основным инструментом технологической поддержки проектной деятельности является информационная система управления проектами (далее ИСУП).

2.6.3. Внедрение ИСУП в органе исполнительной власти включает следующие этапы:

- определение пользователей и их потребностей;
- определение платформы и модулей для внедрения;
- формирование технического задания;
- проведение конкурсных процедур;
- проектирование и разработка;
- развертывание и тестирование;
- обучение работе в ИСУП;
- проведение опытной эксплуатации и запуск в промышленную эксплуатацию;
- организация сопровождения ИСУП.

2.6.4. Определение пользователей и их потребностей начинается с определения процессов, которые планируется автоматизировать. Далее определяются пользователи, которые будут работать в ИСУП в рамках выбранных процессов и их потребности, которые могут быть специфичны, вплоть до обязательного использования мобильных платформ для отображения данных и отчетности по планам деятельности органа исполнительной власти и проектам. Определение потребностей пользователей рекомендуется проводить с участием потенциальных пользователей.

2.6.5. Определение платформы и модулей для внедрения производится на основе информации об автоматизируемых процессах, пользователях, их потребностях и существующих решений на рынке внедрения ИСУП.

Платформа должна поддерживать изменяемость и масштабируемость функциональности при изменении нормативной методической базы и процессов управления в органе исполнительной власти.

Если планируется в ИСУП создавать рабочие места руководителя органа исполнительной власти и его заместителей, то рекомендуется использовать платформы, которые позволяют создавать приложения для мобильных

устройств. Выбор модулей зависит от разных факторов, их перечень и описание представлены в Приложении № 9 к настоящим Методическим рекомендациям.

Платформа ИСУП должна поддерживать гибкость в изменении очередности внедрения функциональности в зависимости от уровня зрелости органа исполнительной власти в части проектного управления и очередности внедрения процессов проектно-ориентированной системы управления. Очередность внедрения процессов и модулей ИСУП представлена в Разделе III Приложения № 9 к настоящим Методическим рекомендациям «Порядок внедрения проектного управления».

2.6.6. Требования к ИСУП формализуются в рамках Технического задания на внедрение ИСУП, которое должно быть разработано в соответствии с рекомендациями ГОСТ 34.602-89 «Техническое задание на создание автоматизированной системы».

При создании ИСУП рекомендуется руководствоваться рекомендациями ГОСТ 34.xxx «Информационные технологии», ГОСТ 19.xxx «Единая система программной документации (ЕСПД)», стандартами ISO в области информационных технологий, а также локальным нормативным актам органа исполнительной власти.

2.6.7. Конкурсные процедуры проводятся в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормативными актами органа исполнительной власти.

2.6.8. Проектирование, разработка, развертывание, обучение, тестирование и опытная эксплуатация ИСУП проводятся в соответствии с Техническим заданием.

При проектировании и разработке ИСУП рекомендуется использовать прототипирование с представлением промежуточных результатов пользователям системы и последовательным уточнением целевой конфигурации ИСУП.

Обучение работе с ИСУП должно проводиться с учетом принятых в органе исполнительной власти нормативных методических документов в области проектного управления.

Опытную эксплуатацию ИСУП рекомендуется проводить на «пилотной зоне» с последующим расширением охвата на всех пользователей и все проекты.

2.6.9. Для организации сопровождения ИСУП необходимо выделить роли функционального администратора и технического администратора информационной системы.

Функциональный администратор отвечает за функциональное администрирование информационной системы (настройка справочников, представлений, прав доступа и т.д.), консультирование и обучение пользователей, решение проблем, связанных с функционалом ИСУП, введение в действие и поддержку документов по использованию ИСУП пользователями.

Технический администратор отвечает за обеспечение бесперебойного функционирования ИСУП (серверной и клиентской части), установку на рабочих местах пользователей, резервное копирование, профилактические работы на серверах и рабочих станциях, установку обновлений программного обеспечения, введение в действие и поддержку документов по техническому обеспечению деятельности ИСУП и других технические задачи.

В рамках сопровождения необходимо разработать планы по масштабированию ИСУП (техническому, программному, по количеству пользователей, объему данных и по функциям) на будущие периоды, с тем, чтобы своевременно планировать закупку дополнительного оборудования, лицензий на программное обеспечение и закладывать в архитектуру системы допуски на масштабирование.

Сопровождение и техническая поддержка ИСУП может выполняться силами должностных лиц органа исполнительной власти и (или) с привлечением подрядных организаций, в зависимости от наличия в органе исполнительной власти специалистов необходимой квалификации, объема

услуг по поддержке и принятых подходов по сопровождению информационных систем.

### **III. Порядок внедрения проектного управления**

3.1 Внедрение процессов и инструментов проектного управления в объеме, достаточном для функционирования проектной системы управления, осуществляется в среднем в течение 1 года с момента начала работ. В течение еще 1 года производится ее развитие для обеспечения более эффективной работы.

3.2 В рамках 1-го квартала на уровне руководителя органа исполнительной власти принимаются решения по внедрению проектно-ориентированной системы управления, назначается руководитель Проектного офиса и ответственные должностные лица, сотрудники Проектного офиса, формируется реестр проектов, утверждается Положение об управлении проектами, утверждается запуск пилотных проектов для апробации инструментов и методов проектного управления, проводятся конкурсы на внедрение ИСУП, обучение руководящего состава органа исполнительной власти и участников пилотных проектов проектному управлению.

3.3 В рамках 2-го квартала продолжается формирование Проектного офиса, создается и начинает работать Проектный комитет, оказывается методологическая и административная поддержка пилотным проектам, разрабатывается 1-я очередь функционала ИСУП, проводится обучение руководящего состава органа исполнительной власти и участников первых проектов проектному управлению.

3.4 В рамках 3-го квартала определяются ключевые показатели эффективности, утверждается положение о проектной мотивации, запуск проектов организуется на постоянной основе, внедряется функционал 1-й очереди и ведется разработка 2-й очереди ИСУП, внедряется процесс регулярного обучения участников проектов, проводится обучение работе в ИСУП.

3.5 В рамках 4-го квартала проводится финальное тестирование и настройка внедренных процессов и инструментов, внедряется функционал 2-й очереди и ведется разработка 3-й очереди ИСУП, а также формируются планы на дальнейшее развитие проектного управления.

3.6 Типовой план мероприятий по внедрению проектного управления в органе исполнительной власти представлен в Приложении № 10 к настоящим Методическим рекомендациям.

### Перечень терминов

**Администратор (ответственный секретарь) проекта** – должностное лицо органа исполнительной власти, отвечающее за организацию процесса планирования проекта, подготовку отчетности по проекту, сопровождение согласования и ведение проектной документации, ведение архива проекта, организацию совещаний по проекту, ведение протоколов и оказание иной административной поддержки руководителю проектов.

**Архив проекта** – совокупность документов по проекту, имеющая заданную структуру.

**Блок мероприятий (суммарная задача)** – часть проекта, объединяющая мероприятия в рамках одной предметной области управления с целью достижения определенного результата в проекте.

**Веха** – см. «Контрольное событие».

**Внешний проект** - проект, находящийся в ответственности внешних организаций и органов государственной власти, но подконтрольный органу исполнительной власти, или в котором орган исполнительной власти принимает участие.

**Внутренний проект** – проект, направленный на достижение целей подразделения(ий) органа исполнительной власти, заказчиком которого является заместитель руководителя органа исполнительной власти или руководитель структурного подразделения.

**Декомпозиция** – разделение блоков мероприятий проектов или деятельности органа исполнительной власти на более мелкие и более

управляемые компоненты с целью обеспечения эффективного планирования, организации и контроля проекта.

**Директор (куратор) проекта** – должностное лицо органа исполнительной власти, отвечающее за обеспечение проекта ресурсами и разрешение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя проекта.

**Должностное лицо** – лицо, временно или постоянно занимающее или замещающее должность в государственных учреждениях, организациях и осуществляющее по назначению функции представителя власти, связанные с выполнением организационно-распорядительных или административно-хозяйственных обязанностей, либо выполняющее их по специальному полномочию.

**Жизненный цикл проекта** – набор последовательных и иногда перекрывающихся этапов проекта, названия и количество которых определяются потребностями в управлении и контроле органа исполнительной власти, характером самого проекта и его прикладной областью.

**Задачи проекта** - декомпозиция цели (ей) проекта с выделением конкретных, измеримых, достижимых, ограниченных во времени частей проекта (задач проекта).

**Заинтересованные стороны проекта** – должностные лица или структурные подразделения органа исполнительной власти, а также внешние организации, которые активно участвуют в проекте, могут влиять на проект, или интересы которых могут быть затронуты в ходе реализации проекта.

**Заказчик проекта** – должностное лицо органа исполнительной власти, заинтересованное в выполнении проекта и являющееся владельцем результатов проекта.

**Запрос на изменение в проекте** – документ для корректировки реализации проекта, содержащий предложения по изменениям в проекте относительно утвержденных документов (Паспорта проекта, Плана-графика проекта). Документ содержит описание причин возникновения изменений, обоснование их необходимости, оценку последствий принятия или отклонения

предлагаемых изменений, альтернативные варианты изменений и их плюсы и минусы.

**Индивидуальный КПЭ** – численный показатель, определяющий индивидуальную эффективность участников проекта, используемый для определения размера поощрения в рамках утвержденной системы проектной мотивации органа исполнительной власти.

**Индикатор проекта/процесса** – см. «Показатель проекта/процесса».

**Инструмент** – средство практической реализации управленческого решения. Примеры инструментов: коллегиальный орган (аттестационная комиссия), информационная система (система электронного документооборота), документ (штатное расписание).

**Интегрированная система мотивации** – свод рекомендаций и методов мотивации, основанных на единых принципах мотивации для всех должностных лиц органа исполнительной власти, как для участников проектов, так и для участников процессов.

**Информационная система управления проектами (ИСУП)** – информационная система, обеспечивающая поддержку проектной деятельности.

**Исполнители проекта** – участники проекта, ответственные за реализацию мероприятий для достижения контрольных событий проекта.

**Контрольное событие (веха)** – значимое событие проекта или процесса, отражающее получение измеримых результатов и имеющее только срок окончания. Примеры контрольных событий: «Утверждено положение о ...», «Информационная система запущена в промышленную эксплуатацию».

**Ключевые показатели эффективности (КПЭ)** – показатели, по которым оценивается эффективность действий, процессов и функций управления.

**КПЭ проекта** – численный показатель, определяющий эффективность реализации проекта, используемый для определения размера поощрения в рамках утвержденной системы проектной мотивации органа исполнительной власти.

**КПЭ блока мероприятий** – численный показатель, определяющий эффективность выполнения блока мероприятий проекта, используемый для определения размера поощрения в рамках утвержденной системы проектной мотивации органа исполнительной власти.

**Координатор проекта** – должностное лицо органа исполнительной власти, входящее в состав Проектного офиса и отвечающее за методологическую поддержку проекта, согласование Паспорта и Плана-графика проекта, контроль исполнения контрольных событий проекта и подготовки администратором отчетности по проекту.

**Критерии успеха проекта** – совокупность однозначных и ясных показателей (признаков), которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта.

**Куратор проекта** – см. «Директор проекта».

**Мероприятие (работа)** – набор связанных действий, выполняемых для достижения целей проекта (процесса), имеющий сроки начала и окончания. Примеры мероприятий: «Определение ключевых показателей ...», «Подготовка регламента ...».

**Модуль информационной системы управления проектами** – функциональная составляющая архитектуры информационной системы управления проектами, позволяющая конфигурировать и адаптировать решения под конечных пользователей.

**Нормативная методическая база** – совокупность законов, нормативных правовых актов и внутренних методических документов, регламентирующих технологию создания, обработки, хранения и использования данных и документации органа исполнительной власти.

**Оперативное управление** – управление деятельностью органа исполнительной власти в краткосрочной перспективе, на период от 1 месяца до 1 года с контролем раз в неделю/месяц.

**Операционное управление** – управление деятельностью органа исполнительной власти в краткосрочной перспективе, на период от 1 дня до 1 месяца с контролем раз в день/неделю.

**Организационная поддержка проектной деятельности** – административное обеспечение функционирования проектного управления путем создания специализированных проектных ролей, структурных подразделений и коллегиальных органов в рамках организационной структуры органа исполнительной власти.

**Орган исполнительной власти** – государственное учреждение, обладающее относительной самостоятельностью, структурной организацией, наделенное государственно-властными полномочиями исполнительно-распорядительного характера и действующее в пределах определенной территории.

**Организационная структура** — структура количественного и качественного состава подразделений органа исполнительной власти, схематически отражающая порядок их взаимодействия между собой и формируемая исходя из объема и содержания задач, решаемых органом исполнительной власти, направленности и интенсивности сложившихся в органе исполнительной власти информационных и документационных потоков, и с учётом его организационных и материальных возможностей.

**Ответственный секретарь проекта** – см. «Администратор проекта».

**Отчет по проекту** – инструмент проектного управления в органе исполнительной власти, включающий информацию о фактическом достижении контрольных событий, прогнозе достижения контрольных событий, причинах их не достижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за период, открытых вопросах, требующих решения руководства.

**Паспорт проекта** – инструмент проектного управления в органе исполнительной власти, документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники,

основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами, План контрольных событий проекта.

**План-график проекта** – инструмент проектного управления в органе исполнительной власти, включающий в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий.

**План контрольных событий** – инструмент проектного управления, укрупненный план проекта, который является частью Паспорта проекта, включает наиболее значимые контрольные события, сроки их выполнения, ответственных исполнителей и служит основой для создания Плана-графика проекта.

**Показатель (индикатор) проекта/процесса** – запланированное по годам количественное значение в проекте или процессе деятельности органа исполнительной власти, отражающее степень достижения цели, измеряемое или рассчитываемое по утвержденным в органе исполнительной власти методикам.

**Портфель** – совокупность проектов, объединенных в целях эффективного управления достижением целей органа исполнительной власти.

**Приоритетный проект** – ключевой проект с точки зрения достижения целей органа исполнительной власти, находящийся под непосредственным контролем руководителя органа исполнительной власти.

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

**Проектный комитет** – коллегиальный орган органа исполнительной власти, принимающий управленческие решения в части планирования и контроля деятельности на долгосрочный и среднесрочный периоды, запуска и

контроля реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей деятельности органа исполнительной власти.

**Проектный офис** – структурное подразделение органа исполнительной власти, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, поддержку и развитие проектно-ориентированной системы проектного управления в органе исполнительной власти.

**Проектно-ориентированная система управления** – система управления, при которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через реализацию проектов.

**Процесс** – структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на достижение определенной цели. Примеры процессов: управление персоналом, юридическое обеспечение.

**Процессно-ориентированная система управления** – система управления, при которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов (в рамках текущей деятельности).

**Работа** – см. «Мероприятие».

**Рабочая группа** – см. «Участники проекта».

**Риски проекта** – вероятностные события, которые в случае их наступления могут оказать как отрицательное, так и положительное влияние на проект.

**Руководитель блока мероприятий** – должностное лицо органа исполнительной власти, отвечающее в рамках реализации проекта за исполнение задач определенного блока мероприятий согласно Плану контрольных событий Паспорта проекта.

**Руководитель проекта** – должностное лицо органа исполнительной власти, которое отвечает за достижение целей проекта, руководит процессом планирования, исполнения, контроля, завершения проекта, осуществляет подготовку запросов на изменения и оперативное управление проектом.

**Система проектной мотивации** – свод рекомендаций и методов мотивации участников проектов органа исполнительной власти, основанных на оценке эффективности реализации проектов и определении материального и нематериального поощрения участников проектов.

**Система управления органа исполнительной власти** – набор процессов и инструментов управления ресурсами, предназначенный для достижения целей органа исполнительной власти.

**Суммарная задача**– см. «Блок мероприятий».

**Тактическое управление** – управление проектами, процессами, контрольными событиями и показателями органа исполнительной власти на среднесрочной перспективе.

**Технический администратор ИСУП** – должностное лицо органа исполнительной власти, ответственное за обеспечение бесперебойного функционирования ИСУП (серверной и клиентской части), установку ИСУП на рабочих местах пользователей, резервное копирование, профилактические работы на серверах и рабочих станциях, установку обновлений программного обеспечения, введение в действие и поддержку документов по техническому обеспечению деятельности ИСУП и других технические задачи.

**Технологическая поддержка проектной деятельности** – автоматизация процессов проектной деятельности с целью эффективного достижения результатов проектов.

**Управление компетенциями участников проектной деятельности** – процесс формирования необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления у руководящего состава органа исполнительной власти и участников проектной деятельности посредством обучения, а также создание проектной культуры в органе исполнительной власти.

**Управление мотивацией** – формирование мотивации на качественное и своевременное достижение результатов проекта участников проектов, создание основы для кадровых и административных решений, а также обеспечение

обратной связи от руководителей об эффективности работы участников проектов.

**Управление проектом** – планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта.

**Управление процессом** - планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов процессом, направленные на эффективное достижение целей процесса и его непрерывное совершенствование.

**Уровень управления** – ступень в иерархии управления органа исполнительной власти.

**Участники проекта (рабочая группа)** – должностные лица или структурные подразделения органа исполнительной власти, а также представители внешних организаций, участвующие в реализации и управлении проектом в соответствии с закрепленными за ними проектными ролями.

**Учебный модуль** – основная единица иерархии учебного курса, структурированный организационно-методический блок, являющийся определенным фрагментом учебной программы, выделенным с целью структурирования подачи информации по темам.

**Функциональный администратор ИСУП** – должностное лицо органа исполнительной власти, ответственное за функциональное администрирование информационной системы (настройка справочников, представлений, прав доступа и т.д.), консультирование и обучение пользователей, решение проблем, связанных с функционалом ИСУП, введение в действие и поддержку документов по использованию ИСУП пользователями.

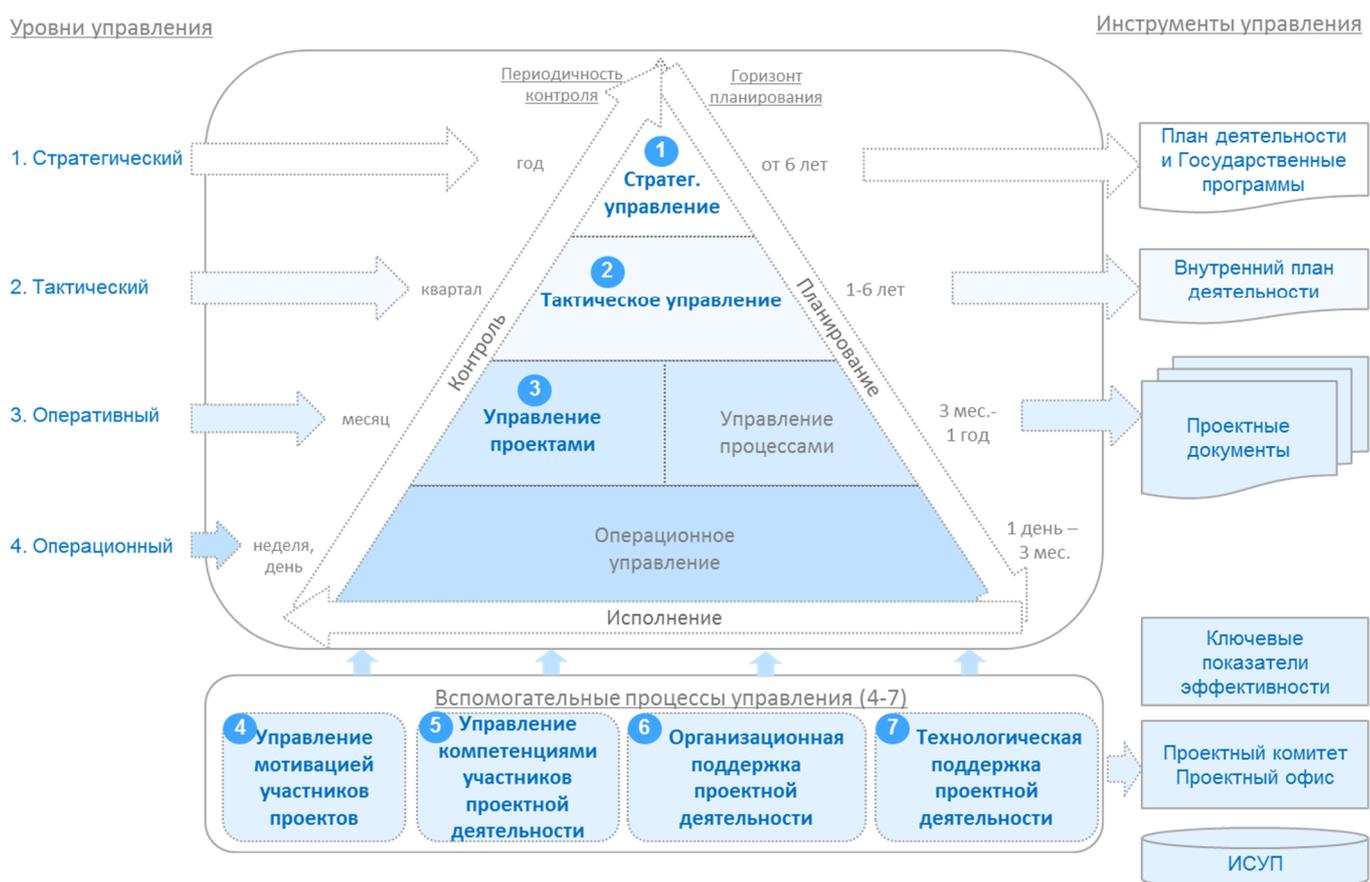
**Функциональный проектный офис** – блок заместителя руководителя органа исполнительной власти, внедряющего проектное управление и контролирующего его по своему направлению, либо локальный проектный офис, созданный на уровне отдельного крупного проекта.

**Этап проекта** – ограниченный во времени набор мероприятий проекта, объединенных с целью эффективного управления достижением основного результата выделенной (обособленной) части проекта.

## Приложение № 2

к Методическим рекомендациям  
по внедрению проектного управления  
в органах исполнительной власти

### Модель проектно-ориентированной системы управления



Приложение № 3  
к Методическим рекомендациям  
по внедрению проектного управления  
в органах исполнительной власти

**ПОЛОЖЕНИЕ**  
**по управлению проектами**

**I. Общие положения**

1. Настоящее Положение определяет принципы и порядок управления приоритетными и внутренними проектами в *<Органе исполнительной власти>*.

2. Для целей настоящего Положения используются следующие понятия: *<Перечень терминов или ссылка на документ/приложение>*.

3. Методическая поддержка организации проектного управления, а также контроль и координация приоритетных проектов *<Органа исполнительной власти>* осуществляется *<Проектным офисом>*.

4. Описание типовых функций проектных ролей, вовлеченных в реализацию проекта представлено в Приложении №8 к Методическим рекомендациям по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации.

5. Процесс управления проектами в *<Органе исполнительной власти>* состоит из следующих групп процессов:

- Инициация проекта;
- Планирование проекта;
- Исполнение;
- Управление изменениями проекта;
- Контроль проекта;
- Завершение проекта.

## II. Инициация проекта

6. Целью инициации проекта является назначение Директора проекта, Руководителя проекта, определение рабочей группы проекта и утверждение Паспорта проекта.

7. Назначение Директора проекта и Руководителя проекта осуществляется на основании решения *<Проектного комитета>*.

8. Разработка Паспорта проекта осуществляется Руководителем проекта в соответствии с настоящим Положением. Подготовка Паспорта проекта осуществляется по форме согласно Приложению № 1 к настоящему Положению.

9. Руководитель проекта согласует разработанный Паспорт проекта с:

а) заинтересованными сторонами проекта, вовлеченными в его реализацию;

б) руководителем *<Проектного офиса>* (в случае приоритетного проекта);

в) Директором проекта;

г) Заказчиком проекта

10. Проект, попадающий в категорию приоритетных, разработанный и согласованный в соответствии с настоящим Положением, рассматривается на *<Проектном комитете>* и утверждается решением *<Проектного комитета>*.

11. Проект, попадающий в категорию внутренних, разработанный и согласованный в соответствии с настоящим Положением, рассматривается на совещании у *<профильного заместителя руководителя Органа исполнительной власти>* при участии Директора проекта, Руководителя проекта и иных заинтересованных сторон проекта и утверждается распоряжением *<профильного заместителя руководителя Органа исполнительной власти>*. Копия утвержденного Паспорта внутреннего проекта направляется для учета в *<Проектный офис>*.

12. Решение об утверждении проекта должно включать:

а) Паспорт проекта по форме согласно приложению № 1 к настоящему Положению;

б) Состав рабочей группы по реализации проекта по форме согласно приложению № 2 к настоящему Положению;

в) План контрольных событий проекта по форме согласно приложению № 3 к настоящему Положению.

### **III. Планирование проекта**

13. Планирование проекта *<Органа исполнительной власти>* осуществляется Руководителем проекта, администратором проекта и привлеченными им участниками проекта путем детализации утвержденного Плана контрольных событий проекта и составления Плана-графика по форме согласно приложению № 4 к настоящему Положению. Указанный План-график составляется с использованием информационной системы *<наименование информационной системы или программного приложения, в котором формируется План-график>*.

14. На этапе планирования проекта проводится разбиение проекта на отдельные блоки работ и выделение достаточного (на основании экспертного мнения руководителя проекта и координатора проекта) количества мероприятий и контрольных событий в разрезах: отчетные периоды (неделя, месяц, квартал, год), этапы проекта, весь проект.

15. План-график проекта согласуется:

- а) участниками проекта;
- б) Руководителем проекта;
- в) Координатором проекта (в случае приоритетного проекта);
- г) Директором проекта;
- д) Заказчиком проекта.

16. Согласованный План-график проекта утверждается *<Проектным комитетом>* для приоритетных проектов и *<профильным заместителем руководителя Органа исполнительной власти>* для внутренних проектов.

Копия утвержденного Плана-графика внутреннего проекта направляется для учета в <Проектный офис>.

#### **IV. Исполнение проекта**

17. Исполнение проекта осуществляется участниками проекта в соответствии с утвержденными Паспортом проекта и Планом-графиком проекта. Участники проекта реализуют запланированные мероприятия и достигают контрольные события, при этом своевременно эскалируют руководству возникающие проблемы и риски посредством Отчетов по проекту. При необходимости участники проекта подготавливают Запросы на изменения проекта. Руководители блоков мероприятий в рамках выделенных зон ответственностей обеспечивают своевременность и качество реализации мероприятий, и достижения контрольных событий. Руководитель проекта осуществляет общее управление проектом.

#### **V. Управление изменениями проекта**

18. Участник проекта имеет право предложить Руководителю проекта внести формализованный запрос на изменение в Паспорт проекта, План контрольных событий проекта, состав рабочей группы по реализации проекта, План-график проекта,

19. Руководитель проекта проводит анализ предложенных изменений, обсуждение их с Директором проекта (и Координатором проекта, в случае приоритетного проекта).

20. Пересмотр и внесение изменений в Паспорт проекта, План контрольных событий проекта, состав рабочей группы по реализации проекта, План-график проекта осуществляются в порядке, предусмотренном для их утверждения.

#### **VI. Контроль проекта**

21. Не позднее 3 (трех) рабочих дней после издания документа об утверждении проекта Руководитель проекта совместно с Директором проекта и

Координатором проекта (в случае приоритетного проекта) организуют совещание со всеми участниками проекта, на котором проводят первичный инструктаж по ведению периодической отчетности по проекту, фиксируют отчетные периоды (не реже 1 раза в месяц) и формы отчетности, а также определяют порядок использования при формировании отчетности информационных систем, в частности ИСУП.

22. Датой предоставления отчета является последний рабочий день отчетного периода (неделя, месяц). По запросу Директора проекта, *<Проектного комитета>* допускается подготовка отчета на произвольную дату по запросу.

23. В день предоставления отчета в течение 1 рабочего дня участник проекта в своей части, с использованием *<указание на канал связи и/или информационную систему>*, предоставляет информацию о фактическом достижении контрольных событий за отчетный период, прогноз прохождения запланированных контрольных событий на ближайшие *<количество>* отчетных периодов, а также сведения о рисках, проблемах, достигнутых и планируемых результатах проекта, не вошедших в утверждённый План-график проекта по форме согласно Приложению № 5 к настоящему Положению.

24. В течение 1 рабочего дня с момента получения отчета от участников проекта, Администратор проекта подготавливает отчет о статусе проекта по форме согласно Приложению № 5 к настоящему Положению и направляет его Руководителю проекта и Координатору проекта. В случае необходимости при подготовке отчета по приоритетному проекту, методическую поддержку по его подготовке обеспечивает Координатор проекта.

25. В течение 1 рабочего дня после предоставления отчета Администратором проекта Руководитель проекта утверждает отчет о статусе проекта.

26. Утвержденный Руководителем проекта отчет о статусе проекта направляется Заказчику проекта, Директору проекта и Координатору проекта

(в случае приоритетного проекта). Также, по решению Руководителя проекта или Директора проекта отчет о статусе проекта может рассматриваться на совещаниях рабочей группы проекта. Отчеты о статусе приоритетных проектов выносятся на рассмотрение на заседаниях *<Проектного комитета>*.

27. В случае возникновения разногласий между Руководителем проекта и Координатором проекта в части содержания отчета о статусе проекта разногласия рассматриваются на совещании с Директором проекта, а при не устранении разногласий на этом уровне, рассматриваются на заседаниях *<Проектного комитета>*.

## **VII. Завершение проекта**

### **Прекращение или приостановление проекта**

28. В случае возникновения неустранимых условий во время реализации проекта, при которых проект не может продолжаться, Руководитель проекта инициирует процедуру прекращения или приостановления проекта.

29. Прекращение проекта означает его досрочное завершение без возможности возобновления.

30. Приостановление проекта означает его досрочное завершение с возможностью последующего возобновления.

31. Решение о прекращении или приостановлении проекта может быть принято по окончании этапов проекта: *<Проектным комитетом>* для приоритетных проектов; Директор проекта для внутренних проектов.

32. Для проектов, попадающий в категорию приоритетных, после получения указания о прекращении или приостановлении проекта Руководитель проекта формирует Итоговый отчет о реализации проекта (согласно Приложению № 6 к настоящему Положению) и согласует его с Координатором проекта, Директором проекта и Руководителем *<Проектного офиса>*. Итоговый отчет о реализации приоритетного проекта также предоставляется для рассмотрения на *<Проектном комитете>*.

33. Для проектов, попадающий в категорию внутренних, после получения указания о прекращении или приостановлении проекта Руководитель проекта формирует Итоговый отчет о реализации проекта (согласно Приложению № 6 к настоящему Положению) и направляет его Директору проекта для подготовки доклада о завершении проекта и представления *<профильному заместителю руководителя органа исполнительной власти >*. Копия Итогового отчета о реализации внутреннего проекта направляется для учета в *<Проектный офис>*.

34. Проект считается прекращенным или приостановленным с даты издания решения *<Проектного комитета>* (для приоритетных проектов), распоряжения *<профильного заместителя руководителя Органа исполнительной власти>* (для внутренних проектов).

35. Взаимодействие с внешними подрядчиками на этапе прекращения или приостановления проекта регулируется иными нормативной методической базой органа исполнительной власти.

### **Завершение проекта**

36. По итогам достижения цели (целей) проекта в соответствии с утвержденными проектными документами, руководитель проекта инициирует процедуру завершения проекта.

37. Для проектов, попадающий в категорию приоритетных, Руководитель проекта по согласованию с Координатором проекта и Директором проекта направляет Итоговый отчет о реализации проекта (по форме согласно Приложению № 6 к настоящему Положению) в *<Проектный офис>* для подготовки доклада о завершении проекта и представления указанного доклада на *<Проектном комитете>*.

38. Для проектов, попадающий в категорию внутренних, Руководитель проекта направляет Итоговый отчет о реализации проекта (по форме согласно Приложению № 6 к настоящему Положению), Директору проекта для подготовки доклада о завершении проекта и представления *<профильному*

*заместителю руководителя Органа исполнительной власти*>. Копия Итогового отчета о реализации внутреннего проекта направляется для учета в *<Проектный офис>*.

39. По результатам рассмотрения доклада о завершении проекта и утверждения Итогового отчета на *<Проектном комитете>* (для приоритетных проектов) или на совещании у *<профильного заместителя руководителя органа исполнительной власти>* (для внутренних проектов) издается решение о завершении проекта *<Проектным комитетом>* для приоритетных проектов или распоряжение о завершении проекта *<профильным заместителем руководителя Органа исполнительной власти для внутренних проектов>*.

40. Проект решения *<Проектного комитета>* (для приоритетных проектов), распоряжения *<профильного заместителя руководителя Органа исполнительной власти>* (для внутренних проектов) о завершении проекта подготавливается Руководителем проекта по согласованию с Директором проекта. Материалы проекта размещаются в архиве завершенных проектов.

Приложение № 1  
к Положению  
об управлении проектами

### ПАСПОРТ Проекта

*<Не более 2 страниц>*

<b>Наименование проекта</b>	<i>&lt;Указать наименование проекта&gt;</i>
<b>Директор проекта</b>	<i>&lt;Указать Ф.И.О. директора проекта&gt;</i>
<b>Руководитель проекта</b>	<i>&lt;Указать Ф.И.О. руководителя проекта&gt;</i>
<b>Участники проекта</b>	<i>&lt;Указать наименование подразделений и участников, вовлеченных в проект&gt;</i>

### ОПИСАНИЕ Проекта

<b>Основания для инициации проекта</b>	<i>&lt;Указать основания для инициации проекта например, соответствие приоритетам Органа исполнительной власти&gt;</i>
<b>Цель (цели) проекта</b>	<i>&lt;Указать цель (цели) проекта&gt;</i>
<b>Задачи проекта</b>	<i>&lt;Указать задачи проекта&gt;</i>
<b>Результат (результаты) проекта</b>	<i>&lt;Указать планируемый результат (результаты) проекта, который будет достигнут посредством реализации проекта&gt;</i>
<b>Критерии успеха проекта</b>	<i>&lt;Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта&gt;</i>
<b>Период реализации проекта</b>	<i>&lt;Указать дату начала и окончания реализации проекта, выделив этапы (при необходимости)&gt;</i>
<b>Риски реализации проекта</b>	<i>&lt;Указать факторы, ограничивающие исполнение проекта (ресурсные ограничения, ограничения, связанные с законодательством и проч.), а также идентифицировать риски проекта&gt;</i>
<b>Взаимосвязь с другими проектами</b>	<i>&lt;Указать взаимозависимые проекты&gt;</i>

Приложение № 2  
к Положению  
об управлении проектами

**Состав рабочей группы проекта**  
<Указать наименование проекта>

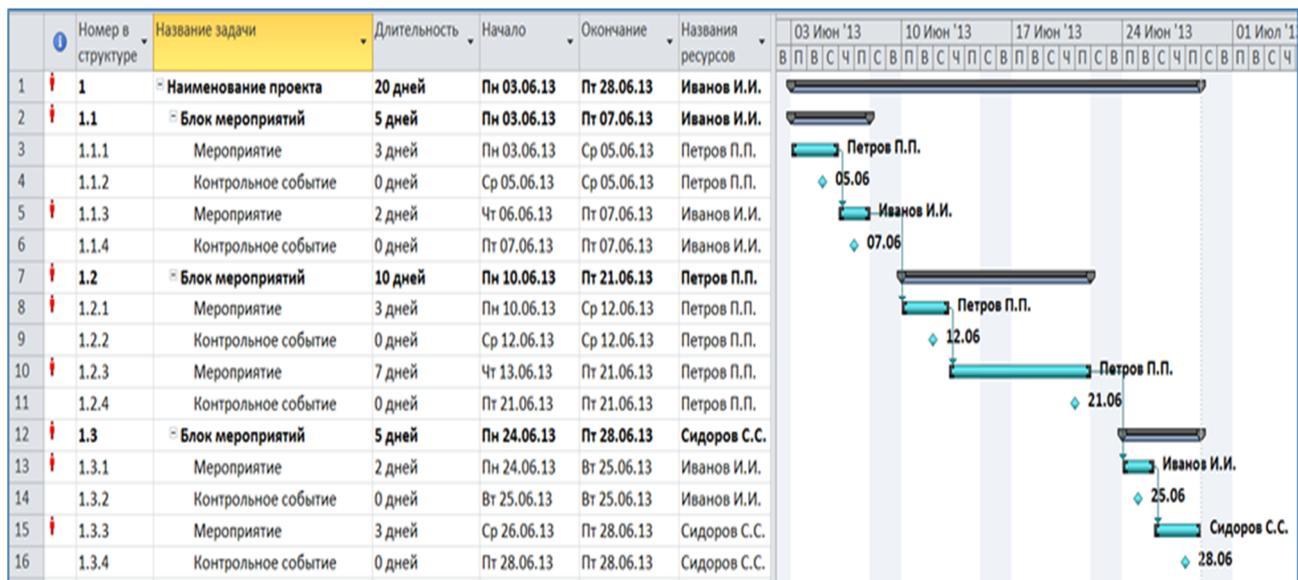
<b>№ п/п</b>	<b>Наименование проектной роли</b>	<b>Процент загрузки на проекте</b>	<b>ФИО должностного лица</b>	<b>Название подразделения и должности</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**План контрольных событий проекта***<Указать наименование проекта>*

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование задачи / контрольного события</i>	<i>Ответственный исполнитель</i>	<i>Дата решения задачи / наступления контрольного события</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>1</i>	<i>&lt;Указать наименование задачи проекта&gt;</i>		<i>До ДД.ММ.ГГ.</i>
<i>2</i>	<i>&lt;Указать наименование контрольного события проекта &gt;</i>		<i>ДД.ММ.ГГ.</i>
<i>...</i>	<i>...</i>		

Приложение № 4  
к Положению  
об управлении проектами

### Типовая форма плана-графика проекта





*<Логотип  
Органа  
исполнительн  
ой власти>*

*<Орган исполнительной власти>*

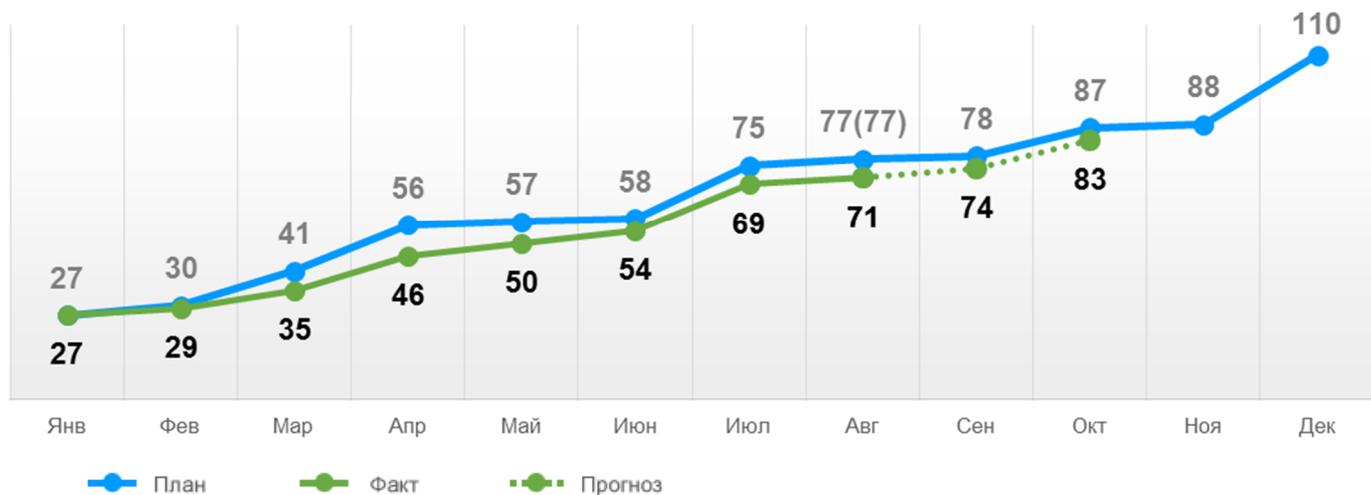
## **Название проекта**

Отчет о статусе проекта  
на *дд.мм.гггг*

Москва, *<месяц> <год>* г.

## Исполнение контрольных

## событий на &lt;год&gt; год



№	Блоки работ	Статус	Прогноз
1.	<Название блока> <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	15	2 4
2.	<Название блока> <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	31	1
3.	<Название блока> <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	30	4 14
4.	<Название блока> <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	10	3 5
5.	<Название блока> <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	3	1
6.	<Название блока> <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	1	1
7.	<Название блока> <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	2	1
8.	<Название блока> <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	5 2	3
9.	<Название блока> <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	2	1
10.	<Название блока> <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	31	1
11.	<Название блока> <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	2	1

Своевременное выполнение
  Отклонение не критично
  Отклонение критично
  Осталось

## Статус исполнения контрольных событий

№	Блок / Контрольное событие	Плановый срок	Факт / Прогноз	Ответственный	Комментарий
<i>&lt;Название блока&gt; (&lt;Фамилия И.О. руководителя блока работ&gt;)</i>					
1	<i>&lt;Наименование контрольного события из Плана-графика проекта&gt;</i>	<i>дд.мм.гггг</i>	<i>дд.мм.гггг</i>	<i>&lt;Фамилия И.О.&gt;</i>	<i>&lt;Содержательное описание результата, полученного вследствие наступления контрольного события, количественная и качественная оценка влияния результата на достижение целей проекта Для желтых и красных индикаторов – описание факторов, влияние которых приводит к нарушению сроков наступления контрольных событий или достижению плановых значений&gt;</i>
<i>&lt;Название блока&gt; (&lt;Фамилия И.О. руководителя блока работ&gt;)</i>					
2	<i>&lt;Наименование контрольного события из Плана-графика проекта&gt;</i>	<i>дд.мм.гггг</i>	<i>дд.мм.гггг</i>	<i>&lt;Фамилия И.О.&gt;</i>	<i>&lt;Содержательное описание результата, полученного вследствие наступления контрольного события, количественная и качественная оценка влияния результата на достижение целей проекта&gt;</i>
3	<i>&lt;Наименование контрольного события из Плана-графика проекта&gt;</i>	<i>дд.мм.гггг</i>	<i>дд.мм.гггг</i>	<i>&lt;Фамилия И.О.&gt;</i>	<i>&lt;Содержательное описание результата, полученного вследствие наступления контрольного события, количественная и качественная оценка влияния результата на достижение целей проекта Для желтых и красных индикаторов – описание факторов, влияние которых приводит к нарушению сроков наступления контрольных событий или достижению плановых значений&gt;</i>

## Прогноз исполнения контрольных событий на ближайшие 3 месяца

№	Блок / Контрольное событие	Плановый срок	Прогнозный срок	Ответственный	Комментарий
<i>&lt;Название блока&gt; (&lt;Фамилия И.О. руководителя блока работ&gt;)</i>					
1	<i>&lt;Наименование контрольного события из Плана-графика проекта&gt;</i>	<i>дд.мм.гггг</i>	<i>дд.мм.гггг</i>	<i>&lt;Фамилия И.О.&gt;</i>	<i>&lt;Содержательное описание ожидаемого результата, вследствие наступления контрольного события, количественная и качественная оценка влияния результата на достижение целей проекта. Для желтых и красных индикаторов – описание факторов, влияние которых приводит к нарушению сроков наступления контрольных событий или достижению плановых значений&gt;</i>

№	Блок / Контрольное событие	Плановый срок	Прогнозный срок	Ответственный	Комментарий
2	<Наименование контрольного события из Плана-графика проекта>	дд.мм.гггг	дд.мм.гггг	<Фамилия И.О.>	<Содержательное описание ожидаемого результата, вследствие наступления контрольного события, количественная и качественная оценка влияния результата на достижение целей проекта>
<Название блока> (<Фамилия И.О. руководителя блока работ>)					
3	<Наименование контрольного события из Плана-графика проекта>	дд.мм.гггг	дд.мм.гггг	<Фамилия И.О.>	<Содержательное описание ожидаемого результата, вследствие наступления контрольного события, количественная и качественная оценка влияния результата на достижение целей проекта.  Для желтых и красных индикаторов – описание факторов, влияние которых приводит к нарушению сроков наступления контрольных событий или достижению плановых значений>

## Прочие проблемы и риски

№	Наименование проблемы \ риска	Комментарий
1.	<Описание проблемы или риска>	
2.	<Описание проблемы или риска>	

## Ключевые результаты, не вошедшие в план

Ключевые достигнутые результаты	Ключевые запланированные результаты
<Название блока> (<Фамилия И.О. руководителя блока работ>)	
<Наименование достигнутого ключевого результата полученного в рамках проекта, но не включенного в План-график проекта>	<Описание ключевого результата или события в рамках проекта, не включенного в План-график проекта, но реализуемого или достигнутого в ближайший отчетный период>
<Наименование достигнутого ключевого результата полученного в рамках проекта, но не включенного в План-график проекта>	<Описание ключевого результата или события в рамках проекта, не включенного в План-график проекта, но реализуемого или достигнутого в ближайший отчетный период>
<Название блока> (<Фамилия И.О. руководителя блока работ>)	
<Наименование достигнутого ключевого результата полученного в рамках проекта, но не включенного в План-график проекта>	<Описание ключевого результата или события в рамках проекта, не включенного в План-график проекта, но реализуемого или достигнутого в ближайший отчетный период>
<Наименование достигнутого ключевого результата полученного в рамках проекта, но не включенного в План-график проекта>	<Описание ключевого результата или события в рамках проекта, не включенного в План-график проекта, но реализуемого или достигнутого в ближайший отчетный период>

## ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ

### по проекту/этапу проекта

Наименование проекта/этапа проекта	<Указать наименование проекта в случае завершения всего проекта или наименование проекта и наименование этапа проекта в случае завершения этапа проекта>
Директор проекта	<Указать Ф.И.О. Директора проекта>
Руководитель проекта	<Указать Ф.И.О. Руководителя проекта>

#### Достижение результатов проекта/этапа проекта

№	Запланированные результаты	Окончательный статус	Комментарий
1	<Указать результаты проекта, определенные в Паспорте проекта>	<Получен/ не получен/ получен частично>	<Для статусов, отличающихся от «Получен», привести комментарий, объясняющий не достижение результата>
2			
3			
<b>Итого достигнуто результатов</b>		<Указать количество и процент достигнутых результатов>	<В случае частичного получения некоторых результатов необходимо привести комментарий, как вычислялось итоговое количество и процент>

#### Достижение качества результатов проекта/этапа проекта

№	Установленные критерии успеха	Окончательный статус	Комментарий
1	<Указать критерии успеха проекта, определенные в Паспорте проекта>	<Достигнут/ не достигнут/ достигнут частично>	<Для статусов, отличающихся от «Достигнут», привести комментарий, объясняющий несоответствие критерию успеха>
2			
3			
<b>Итого достигнутых критериев успеха</b>		<Указать количество и процент достигнутых критериев успеха>	<В случае частичного не достижения некоторых критериев успеха необходимо привести комментарий, как вычислялось итоговое количество и процент>

#### Соблюдение сроков проекта/этапа проекта

Плановая длительность проекта/этапа проекта	Фактическая длительность проекта/этапа проекта	Отклонение
<Указать плановую длительность проекта/этапа проекта в календарных днях на основе данных о дате начала и окончания из Паспорта проекта>	<Указать фактическую длительность проекта/этапа проекта в календарных днях на основе данных о дате начала из Паспорта проекта и дате окончания из протокольного решения руководителя органа исполнительной власти>	<Указать отклонение в процентах фактической длительности от плановой (фактическая длительность-плановая длительность)/плановая длительность>
<b>Дополнительные комментарии к соблюдению сроков завершения проекта</b>		
<Указать дополнительные комментарии к соблюдению сроков завершения проекта в случае необходимости, например, указав зафиксированные сроки начала и завершения проекта или причины отклонения>		

### Ключевые показатели эффективности проекта/этапа проекта

Критерий КПЭ	Вес критерия КПЭ	Уровень критерия КПЭ
Достижение результатов проекта/этапа проекта	40%	<Указать уровень критерия КПЭ в соответствии с таблицей «Достижение результатов проекта/этапа проекта» и формулировками уровней КПЭ (0, 0.7, 1, 1.5)>
Достижение качества результатов проекта/этапа проекта	30%	<Указать уровень критерия КПЭ в соответствии с таблицей «Достижение качества результатов проекта/этапа проекта» и формулировками уровней КПЭ (0, 0.7, 1, 1.5)>
Соблюдение сроков проекта/этапа проекта	30%	<Указать уровень критерия КПЭ в соответствии с таблицей «Соблюдение сроков проекта/этапа проекта» и формулировками уровней КПЭ (0, 0.7, 1, 1.5)>
<b>Итоговое значение КПЭ</b>	<Указать итоговое значение КПЭ>	<Итоговое значение КПЭ вычисляется как сумма произведений весов на уровни>

### Ключевые показатели эффективности блоков мероприятий

Блок мероприятий	Руководитель блока мероприятий	Оценка качества	Оценка по срокам	Итоговый КПЭ
<Указать Блок>	<Указать ФИО руководителя мероприятий>	<Указать уровень достижения критерия КПЭ (0, 0.7, 1, 1.5)>	<Указать уровень достижения критерия КПЭ (0, 0.7, 1, 1.5)>	<Указать уровень достижения критерия КПЭ (сумма оценок по качеству и срокам деленная на 2)>

## ПОЛОЖЕНИЕ

### об управлении мотивацией участников проектов

#### 1. Общие положения

1. Настоящее Положение разработано в целях создания системы проектной мотивации в *<Органе исполнительной власти>* и внедрения методики оценки и расчета премий участников приоритетных проектов (далее – Методика), определяющей алгоритм оценки и расчет премий участников приоритетных проектов (далее проектов) *<Органа исполнительной власти>*.

2. Для целей настоящего Положения используются следующие понятия: *<Перечень терминов или ссылка на документ/приложение>*.

3. Методика распространяется на всех должностных лиц *<Органа исполнительной власти>*, участвующих в проектах не менее 1 календарного месяца.

4. Методика не распространяется на должностных лиц, уволенных до завершения проекта/этапа проекта.

5. Основанием применения Методики для премирования участников проекта является официальное завершение проекта/этапа проекта, зафиксированное решением *<руководителя Органа исполнительной власти>* (для приоритетных проектов) *<профильного заместителя руководителя Органа исполнительной власти>* (для внутренних проектов).

6. Методика разработана в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормативными правовыми актами *<Органа исполнительной власти>*.

7. Контроль исполнения Методики осуществляет *<Проектный офис>*.

## **II. Цели и принципы системы проектной мотивации**

8. Основными целями системы проектной мотивации являются:

создание мотивации для участников проекта от *<Органа исполнительной власти>* на качественное и своевременное выполнение контрольных событий и поручений проекта, эффективное взаимодействие между собой и высокий уровень дисциплины при выполнении контрольных событий и поручений проекта;

создание основы для кадровых решений, решений о дополнительном обучении, вознаграждении и дисциплинарных взысканиях должностных лиц *<Органа исполнительной власти>*;

обеспечение обратной связи от руководителей об эффективности работы участников проектов.

9. Основными принципами системы проектной мотивации являются:

использование ограниченного количества показателей оценки, являющихся ключевыми для мотивации участников проектов;

прозрачность оценки участников проектов и прогнозируемость величины премии в зависимости от эффективности должностных лиц;

своевременность оценки участников проектов и начисления премий.

## **III. Алгоритм оценки участников проектов**

10. Система проектной мотивации использует 3 типа ключевых показателей эффективности (далее КПЭ), на основе которых рассчитываются коэффициенты премирования и размеры премии для всех участников проектов.

КПЭ проекта/этапа проекта – численный показатель, определяющий эффективность реализации проекта, используемый для определения размера поощрения в рамках утвержденной системы проектной мотивации *<Органа исполнительной власти>*. Показатель един для всех участников проекта;

КПЭ блока мероприятий – численный показатель, определяющий эффективность выполнения блока мероприятий проекта, используемый для определения размера поощрения в рамках утвержденной системы проектной мотивации *<Органа исполнительной власти>*. Показатель един для всех

исполнителей соответствующего блока мероприятий и уникален для всех блоков мероприятий (данный уровень выделяется для наиболее крупных проектов);

Индивидуальный КПЭ – численный показатель, определяющий индивидуальную эффективность участников проекта, используемый для определения размера поощрения в рамках утвержденной системы проектной мотивации <Органа исполнительной власти>. Показатель уникален для всех участников проектов.

Оценка КПЭ блока мероприятий и Индивидуального КПЭ, сформулированных в форме качественных результатов, осуществляется Руководителем проекта на основе предложений, представляемых участниками проекта, а также иными лицами.

11. КПЭ проекта/этапа проекта вычисляется по следующей формуле:

$$КПЭ_{пр} = K_{результат} * 40\% + K_{качество} * 30\% + K_{сроки} * 30\%, \text{ где:}$$

$KПЭ_{пр}$  – КПЭ проекта/этапа проекта;

$K_{результат}$  – оценка по критерию достижения результатов проекта/этапа проекта относительно запланированных результатов.

$K_{качество}$  – оценка по критерию качества достигнутых результатов проекта/этапа проекта относительно утвержденных критериев успеха проекта и ожиданий оценивающего.

$K_{сроки}$  – оценка по критерию соблюдения сроков завершения проекта/этапа проекта относительно утвержденных сроков.

12. КПЭ блока мероприятий вычисляются по следующей формуле:

$$КПЭ_{бл} = K_{качество} * 50\% + K_{сроки} * 50\%, \text{ где:}$$

$KПЭ_{бл}$  – КПЭ блока мероприятий;

$K_{качество}$  – оценка по критерию качества результатов блока мероприятий относительно ожиданий оценивающего и утвержденных параметров проекта.

$K_{сроки}$  – оценка по критерию соблюдения сроков выполнения блока мероприятий относительно утвержденных сроков реализации.

13. Индивидуальный КПЭ вычисляются по следующей формуле:

$$КПЭ_{инд} = K_{качество} * 25\% + K_{сроки} * 25\% + K_{взаимодействие} * 25\% + K_{дисциплина} * 25\%,$$

где:

$КПЭ_{инд}$  – индивидуальный КПЭ;

$K_{качество}$  – оценка по критерию качества выполненных участником проекта контрольных событий и поручений относительно ожиданий оценивающего и утвержденных параметров проекта;

$K_{сроки}$  – оценка по критерию соблюдения сроков выполнения участником проекта контрольных событий и поручений относительно утвержденных сроков;

$K_{взаимодействие}$  – оценка по критерию эффективности взаимодействия участника проекта с другими участниками проекта;

$K_{дисциплина}$  – оценка по критерию своевременности предоставления участником проекта отчетности по проекту.

14. Оценка по критериям КПЭ, перечисленным выше, может иметь 4 значения в зависимости от степени достижения критерия КПЭ:

Нулевой уровень (оценка 0) – уровень не достижения критерия КПЭ;

Минимальный уровень (оценка 0,7) – уровень неполного достижения критерия КПЭ;

Целевой уровень (оценка 1) – уровень полного достижения критерия КПЭ;

Максимальный уровень (оценка 1,5) – уровень достижения критерия КПЭ выше ожидаемого уровня.

15. Формулировки уровней достижения по каждому критерию КПЭ приведены в Приложении № 1 к настоящей Методике.

16. Оценка критериев КПЭ и самих КПЭ производится в Итоговом отчете по проекту/этапу проекта (далее Итоговый отчет) и Ведомости оценки участников проектов (далее Ведомость оценок), которые приведены в Приложениях № 6 к Положению об управлении проектами и № 2 к настоящей Методике соответственно.

17. Оценка критерия достижения результатов проекта/этапа проекта осуществляется Руководителем проекта путем сравнения запланированных результатов проекта/этапа проекта в Паспорте проекта и фактически полученных результатов.

18. Оценка критерия качества достигнутых результатов проекта/этапа проекта осуществляется Руководителем проекта путем оценки достижения запланированных критериев успеха проекта/этапа проекта в Паспорте проекта.

19. Оценка критерия своевременности завершения проекта/этапа проекта осуществляется Руководителем проекта путем сравнения плановой длительности проекта/этапа проекта в календарных днях, вычисляемой на основе утвержденных сроков начала и окончания проекта в Паспорте проекта, и фактической длительности проекта/этапа проекта в календарных днях, вычисляемой на основе даты завершения проекта, зафиксированной в протокольном решении органа исполнительной власти, и даты начала проекта, зафиксированной в Паспорте проекта.

20. Оценка критерия качества выполненных контрольных событий и поручений блока мероприятий осуществляется Руководителем проекта путем экспертной оценки оценивающего в соответствии с его ожиданиями.

21. Оценка критериев своевременности выполнения контрольных событий и поручений блока мероприятий/участника проекта осуществляется Руководителем проекта на основе утвержденных документов, протоколов решений и отчетов по проекту путем расчета доли выполненных в срок контрольных событий и поручений в общей доле контрольных событий и поручений блока мероприятий/участника проекта. По решению руководителя *<Органа исполнительной власти>* из расчета могут исключаться контрольные события и поручения, по которым в отчетах прогнозировался риск их невыполнения по внешним причинам (в отчете утверждался «красный» риск). В случае отсутствия информации в утвержденных документах, протоколах решений и отчетах допускается экспертная оценка оценивающего.

22. Оценка критерия качества выполненных контрольных событий и поручений осуществляется путем экспертной оценки оценивающего в соответствии с его ожиданиями.

23. Оценка критерия эффективности взаимодействия участника проекта с другими участниками проекта осуществляется Руководителем проекта путем экспертной оценки оценивающего в соответствии с его ожиданиями.

24. Оценка критерия своевременности предоставления отчетности участником проекта осуществляется путем сравнения сроков предоставления отчетности, утвержденных нормативными методическими документами органа исполнительной власти или Приказом по приоритетному проекту и фактических сроков предоставления отчетности участником проекта в Информационной системе управления проектами.

25. КПЭ измеряются в процентах и могут иметь значение от 0 до 150% включительно. КПЭ, равный 0%, соответствует полному не достижению всех критериев КПЭ. КПЭ, равный 150%, соответствует достижению всех критериев КПЭ выше ожидаемого уровня.

*Например:*

$$КПЭ_{пр} = 1,0 * 40\% + 1,0 * 30\% + 0,7 * 30\% = 91\%$$

$$КПЭ_{бл} = 1,0 * 50\% + 1,5 * 50\% = 125\%$$

$$КПЭ_{инд} = 1,5 * 25\% + 1,5 * 25\% + 1,5 * 25\% + 1,5 * 25\% = 150\%$$

26. Выделяются 4 группы участников приоритетного проекта: Директор проекта, Руководитель проекта, Руководитель блока мероприятий и Исполнитель. Для всех групп участников проекта используется единая формула вычисления коэффициента премирования на основе КПЭ проекта/этапа проекта, КПЭ блока мероприятий и индивидуального КПЭ, но используются различные удельные веса этих КПЭ.

27. Коэффициент премирования участника проекта вычисляется на основе КПЭ по следующей формуле:

$$K_{уч} = КПЭ_{пр} * Вес_{пр} + КПЭ_{бл} * Вес_{бл} + КПЭ_{инд} * Вес_{инд}, \text{ где:}$$

$KПЭ_{пр}$  – КПЭ проекта/этапа проекта;

$KПЭ_{бл}$  – КПЭ блока мероприятий;

$KПЭ_{инд}$  – индивидуальный КПЭ;

$Вес_{пр}$  – удельный вес  $KПЭ_{пр}$  в структуре оценки участника проекта (%);

$Вес_{бл}$  – удельный вес  $KПЭ_{бл}$  в структуре оценки участника проекта (%);

$Вес_{инд}$  – удельный вес  $KПЭ_{инд}$  в структуре оценки участника проекта (%).

28. Удельные веса КПЭ определяются для 4 групп участников проекта в соответствии с таблицей:

№	Роль на проекте	$Вес_{пр}$	$Вес_{бл}$	$Вес_{инд}$
1.	Директор проекта	100%	0%	0%
2.	Руководитель проекта	80%	20%	0%
3.	Руководитель блока работ	40%	40%	20%
4.	Исполнитель	20%	40%	40%

29. Коэффициент премирования участника проекта измеряется в процентах и может иметь значение от 0 до 150% включительно.

*Например:*

$$K_{директора\ проекта} = 100\% * 100\% = 100\%$$

$$K_{руководителя\ проекта} = 100\% * 80\% + 150\% * 20\% = 110\%$$

$$K_{руководителя\ блока\ работ} = 100\% * 40\% + 150\% * 40\% + 112,5\% * 20\% = 122,5\%$$

$$K_{исполнителя} = 100\% * 20\% + 150\% * 40\% + 150\% * 40\% = 140\%$$

#### IV. Расчет премии участников проектов

30. Размер премии участника проекта по результатам проекта/этапа проекта рассчитывается на основании установленного ему денежного содержания за фактически отработанные календарные месяцы на проекте/этапе проекта с учетом коэффициента премирования по следующей формуле:

$$П = ЗП * М * 30\% * K_{уч}, \text{ где:}$$

$П$  – размер премии по итогам проекта/этапа проекта;

$ЗП$  – месячное денежное содержание должностного лица;

$M$  – количество месяцев участия на проекте;

$K_{уч}$  – коэффициент премирования участника проекта.

31. Размер премии участника проекта измеряется в рублях и может иметь значение от 0 до 45% включительно от денежного содержания должностного лица.

*Например, при денежном содержании должностного лица 40 тыс. рублей в месяц, при 12 месяцах работы на проекте и коэффициенте премирования 150% должностное лицо получит следующую премию:*

$$\text{Премия} = 40 \text{ тыс. рублей} * 12 \text{ месяцев} * 30\% * 150\% = 216 \text{ тыс. рублей}$$

32. Размер премии участника проекта может быть скорректирован относительно расчетного значения исходя из размера фонда премирования.

## **V. Порядок оценки участников проекта и расчета премии**

33. Оценка участников проекта и расчет премии осуществляются в течение одного месяца после завершения проекта/этапа проекта. Датой завершения проекта/этапа проекта считается протокольное решение *<руководителя Органа исполнительной власти>* о завершении проекта/этапа проекта.

34. Руководитель проекта в течение 3 рабочих дней после завершения проекта/этапа проекта формирует Итоговый отчет в соответствии с Приложением № 6 к Положению об управлении проектами, в котором указывается соответствие плановых и фактических показателей проекта/этапа проекта и блоков мероприятий в части достижения результатов, качества достигнутых результатов и соблюдения сроков, соответствующие КПЭ проекта/этапа проекта и блоков мероприятий.

35. Руководитель проекта на основе информации из Итогового отчета формирует Ведомость оценок в соответствии с Приложением № 2 к настоящей Методике, на основании Приказа об утверждении проекта, Плана-графика проекта

и отчетов о статусе проекта указывает состав участников проекта/этапа проекта, количество месяцев их участия в проекте/этапе проекта, оценки своевременности предоставления отчетности по проекту, КПЭ проекта/этапа проекта и блоков мероприятий, информацию по индивидуальным КПЭ руководителей блоков мероприятий и направляет Ведомость оценок по электронной почте руководителям блоков мероприятий для заполнения индивидуальных КПЭ исполнителей проекта.

36. Руководители блоков мероприятий в течение 6 рабочих дней после завершения проекта/этапа проекта указывают в Ведомости оценок информацию по индивидуальным КПЭ исполнителей проекта своих блоков мероприятий, и согласуют обновленную Ведомость с Руководителем проекта.

37. Руководитель проекта в течение 9 рабочих дней после завершения проекта/этапа проекта согласует Итоговый отчет и Ведомость оценок со структурным подразделением *<Органа исполнительной власти>*, осуществляющим контроль исполнения настоящей Методики, руководителя *<Проектного офиса>*, обеспечивающим построение системы управления приоритетными проектами и Директором проекта.

38. Директор проекта в течение 12 рабочих дней после завершения проекта/этапа проекта утверждает у *<руководителя Органа исполнительной власти>* Итоговый отчет и Ведомость либо получает замечания к ним.

39. В случае возникновения замечаний к Итоговому отчету или Ведомости оценок Руководитель проекта устраняет замечания, согласует в течение 15 рабочих дней после завершения проекта/этапа проекта новые версии документов со структурным подразделением *<Органа исполнительной власти>*, осуществляющим контроль исполнения настоящей Методики, *<заместителем руководителя Органа исполнительной власти>*, обеспечивающим построение системы управления приоритетными проектами, и Директором проекта. После чего Директор проекта утверждает Итоговый отчет и Ведомость оценок у *<руководителя Органа исполнительной власти>*.

40. На основе утвержденных Итогового отчета и Ведомости оценок *<руководитель Органа исполнительной власти>* дает поручение структурному подразделению *<Органа исполнительной власти>*, отвечающему за распределение и управление финансовыми потоками, подготовить предложения по фонду премирования. После принятия *<руководителем Органа исполнительной власти>* решения о размере фонда премирования оформляется приказ о премировании участников проекта.

Приложение № 1  
к Положению  
об управлении мотивацией  
участников проектной деятельности

### Уровни оценки критериев КПЭ

#### 1. КПЭ проекта/этапа проекта:

№	Критерий КПЭ и его вес	Нулевой 0	Минимальный 0,7	Целевой 1	Максимальный 1,5
1.	Достижение результатов проекта/этапа проекта  Вес 40%	Большая часть результатов проекта/этапа проекта не достигнута	Большая часть результатов проекта/этапа проекта достигнута	Все результаты проекта/этапа проекта достигнуты	Все результаты проекта/этапа проекта достигнуты, получены новые важные незапланированные результаты
2.	Качество достигнутых результатов проекта/этапа  Вес 30%	Большинство критериев успеха проекта/этапа проекта не достигнуто	Большинство критериев успеха проекта/этапа проекта достигнуто	Все критерии успеха проекта/этапа проекта достигнуты	Все критерии успеха проекта/этапа проекта достигнуты, качество достигнутых результатов проекта/этапа проекта значительно превышает ожидаемый уровень
3.	Соблюдение сроков завершения проекта/этапа проекта  Вес 30%	Проект/этап проекта завершен с опозданием по срокам, более чем на 30% от длительности проекта/этапа проекта	Проект/этап проекта завершен с опозданием по срокам, более чем на 10%, но менее чем на 30% (или равно) от длительности проекта/этапа проекта	Проект/этап проекта завершен с опозданием по срокам, менее чем на 10% или с опережением сроков, менее чем на 10% (или равно) от длительности проекта/этапа проекта	Проект/этап проекта завершен с опережением сроков, более чем на 10% от длительности проекта/этапа проекта

#### 2. КПЭ блока мероприятий:

№	Критерий КПЭ и его вес	Нулевой 0	Минимальный 0,7	Целевой 1	Максимальный 1,5
1.	Качество достигнутых результатов блока мероприятий  Вес 50%	Качество выполнения контрольных событий и поручений блока мероприятий значительно ниже ожидаемого уровня	Качество выполнения контрольных событий и поручений блока мероприятий ниже ожидаемого уровня, но приемлемо	Качество выполнения контрольных событий и поручений блока мероприятий соответствует ожидаемому уровню	Качество выполнения контрольных событий и поручений значительно превышает ожидаемый уровень

2.	Соблюдение сроков выполнения блоков мероприятий  Вес 50%	Менее 70% контрольных событий и поручений выполнено в сроки	От 70% до 90% контрольных событий и поручений выполнено в сроки (не включая 90%)	От 90% до 100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки	100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки, из них более 20% контрольных событий и поручений выполнено с существенным опережением сроков
----	--	---	--	--	--

### 3. Индивидуальный КПЭ:

№	Критерий КПЭ и его вес	Нулевой 0	Минимальный 0,7	Целевой 1	Максимальный 1,5
1.	Качество выполнения контрольных событий и поручений  Вес 25%	Качество выполнения контрольных событий и поручений значительно ниже ожидаемого уровня	Качество выполнения контрольных событий и поручений ниже ожидаемого уровня, но приемлемо	Качество выполнения контрольных событий и поручений соответствует ожидаемому уровню	Качество выполнения контрольных событий и поручений значительно превышает ожидаемый уровень
2.	Соблюдение сроков выполнения контрольных событий и поручений  Вес 25%	Менее 70% контрольных событий и поручений выполнено в сроки	От 70% до 100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки (не включая 100%)	100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки	100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки, из них более 20% контрольных событий и поручений выполнено с существенным опережением сроков
3.	Эффективность взаимодействия  Вес 25%	Неэффективное взаимодействие с другими участниками проекта в большинстве случаев	Эффективное взаимодействие с другими участниками проекта в большинстве случаев	Эффективное взаимодействие с другими участниками проекта на протяжении всего времени	Эффективное взаимодействие с другими участниками проекта на протяжении всего времени, должностное лицо является примером эффективного взаимодействия для других участников проекта
4.	Своевременность и качество предоставления отчетности  Вес 25%	Отчетность по контрольным событиям и поручениям в большинстве случаев не предоставлялась или имела низкое качество	Отчетность по контрольным событиям и поручениям в большинстве случаев (больше 50%, но меньше или равно 90%) предоставлялась в сроки и имела приемлемое качество	Отчетность по контрольным событиям и поручениям почти всегда (больше 90%, но меньше 100%) предоставлялась в сроки и имела высокое качество	Отчетность по контрольным событиям и поручениям всегда предоставлялась в сроки и имела высокое качество



## Рекомендуемые учебные модули по проектному управлению

### I. Базовые учебные модули

**1.1 Основы управления проектами для руководящего состава** – базовый учебный модуль по управлению проектами, предназначенный для руководства органа исполнительной власти.

Модуль знакомит с основными понятиями, стандартами, принципами, подходами и методами проектного управления в процессах инициации, планирования, исполнения, контроля, завершения проектов, а также их координации на протяжении всего жизненного цикла. Участники получают комплексные знания по областям проектного управления: управление интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, командой, закупками, рисками, коммуникациями и заинтересованными сторонами проекта.

В рамках адаптации под целевую аудиторию курс акцентирует внимание на верхнеуровневом управлении проектами, а также на принципах интеграции проектной деятельности в процессную и операционную деятельность. Длительность модуля зависит от требуемого уровня подготовки, графика и формата обучения. Рекомендуемая продолжительность модуля от 4 до 8 часов.

**1.2 Основы управления проектами для участников проектов** – базовый учебный модуль по управлению проектами, предназначенный для участников проектной деятельности различного уровня (от исполнителей до руководителей проектов).

Модуль знакомит с основными понятиями, стандартами, принципами, подходами и методами проектного управления в процессах инициации,

планирования, исполнения, контроля, завершения проектов, а также их координации на протяжении всего жизненного цикла. Участники получают комплексные знания по областям проектного управления: управление интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, командой, закупками, рисками, коммуникациями и заинтересованными сторонами проекта.

Курс акцентирует внимание на детальном изучении основных элементов проектного управления.

Длительность модуля зависит от требуемого уровня подготовки, графика и формата обучения. Рекомендуемая продолжительность модуля от 16 до 24 часов.

## **II. Адаптированные учебные модули**

**2.1 Практический (адаптированный под методологию) курс по управлению проектами** – базовый адаптированный учебный модуль по управлению проектами, предназначенный для участников проектной деятельности различного уровня (от исполнителей до руководителей проектов).

Модуль знакомит с основными понятиями, принципами, подходами и методами проектного управления в процессах инициации, планирования, исполнения, контроля, завершения проектов, а также их координации на протяжении всего жизненного цикла, на основе действующей или внедряемой в органе исполнительной власти методологии проектного управления. Участники получают комплексные знания по областям и процессам проектного управления, предусмотренным методологией.

Курс акцентирует внимание на практических методах проектного управления, адаптированных к реальным задачам и проектам органа исполнительной власти

Длительность модуля зависит от сложности и масштаба проектов, реализуемых в <Органе исполнительной власти>, требуемого уровня подготовки, графика и формата обучения. Рекомендуемая продолжительность модуля от 24 до 40 часов.

**2.2 Работа с информационной системой управления проектами** – практический адаптированный учебный модуль, предназначенный для обучения участников проектной деятельности различного уровня (от исполнителей до руководителей проектов) базовым навыкам работы с существующей или внедряемой в органе исполнительной власти информационной системой управления проектами.

В ходе обучения даются знания по заведению проектов в информационной системе управления проектами, контрольных событий и показателей проектов, Паспортов проектов, Планов контрольных событий, Планов-графиков проектов, вводу информации по фактическому исполнению и прогнозу исполнения контрольных событий, рискам, достигнутым результатам, формированию отчетности по проектам.

Длительность модуля зависит от платформы и сложности интерфейса информационной системы управления проектами, требуемого уровня подготовки, графика и формата обучения. Рекомендуемая продолжительность модуля от 4 до 16 академических часов.

### **III. Дополнительные (опциональные) учебные модули**

**3.1 Управление проектами организационных изменений** – специализированный учебный модуль по управлению проектами организационных изменений, предназначенный для участников проектной деятельности различного уровня (от исполнителей до руководителей проекта).

Модуль знакомит с методами и инструментами управления проектами, направленными на организационные преобразования в органе исполнительной власти. В результате обучения формируется системное понимание особенностей реализации проектов организационных изменений в органах исполнительной власти.

Рекомендуемая продолжительность модуля от 8 до 16 часов.

**3.2 Управление ИТ проектами** – специализированный учебный модуль по управлению информационно-технологическими проектами,

предназначенный для участников проектной деятельности различного уровня (от исполнителей до руководителей проекта).

Модуль знакомит с методиками реализации проектов в области ИТ. Изучаются ключевые роли и компетенции в проекте, компоненты, процессы и техники, связи ИТ проектов с процессами управления ИТ услугами. Рассматривается практика применения инструментов управления проектами для решения конкретных управленческих задач, методики управления качеством, рисками и коммуникациями.

Рекомендуемая продолжительность модуля от 8 до 24 академических часов.

**3.3 Управление строительными проектами** – специализированный учебный модуль по управлению строительными проектами, предназначенный для участников проектной деятельности различного уровня (от исполнителей до руководителей проекта).

Модуль знакомит с методиками и инструментами реализации проектов в области строительства различных типов и масштабов. Изучаются основные понятия строительного проекта, модели структуризации строительных проектов, основы планирования, контроля и регулирования строительных проектов, организационные структуры управления проектами, проектный анализ, управление ресурсами, сроками, рисками, контрактами и поставками.

Рекомендуемая продолжительность модуля от 8 до 40 академических часов.

**3.4 Подготовка к сдаче экзамена на знание стандарта управления проектами** – учебный модуль, предназначенный для участников проектной деятельности различного уровня (от исполнителей до руководителей проекта) в качестве подготовки к экзамену на знание стандартов проектного управления.

Модуль рекомендуется к изучению после прохождения хотя бы одного из базовых или адаптированных курсов по управлению проектами, структурирует существующие знания, готовит к процедуре оценки квалификации участников проектной деятельности и позволяет получить подтверждение уровня знаний в области проектного управления.

Для тестирования могут использоваться сертификации и тесты международных и российских организаций.

Длительность модуля зависит от типа сертификации, требуемого уровня подготовки, графика и формата обучения. Рекомендуемая продолжительность модуля от 8 до 16 часов.

**3.5 Внедрение и развитие проектного управления** – учебный модуль, предназначенный для руководителей и должностных лиц Проектных офисов в качестве практического пособия по разработке, внедрению и поддержке системы проектного управления в органе исполнительной власти.

Модуль знакомит с практикой внедрения процессов проектного управления, построения системы мотивации участников проектной деятельности, развития и обучения персонала проектному управлению, созданию и организации работы Проектных офисов и Проектных комитетов, описанию проектных ролей и функций, формирования требований и заданий на создание информационной системы управления проектами и ее дальнейшего внедрения и развития.

Длительность модуля зависит от структуры и специализации *<Органа исполнительной власти>*, требуемого уровня подготовки, графика и формата обучения. Рекомендуемая продолжительность модуля от 16 до 24 часов.

к Методическим рекомендациям  
по внедрению проектного управления  
в органах исполнительной власти

## ПОЛОЖЕНИЕ

### о *<Проектном Комитете>*

#### И. Общие положения

1. *<Проектный Комитет>* (далее – *<Проектный Комитет>*) является коллегиальным органом *<Органа исполнительной власти>* и создан в целях обеспечения планированием и контроля деятельности, реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей *<Органа исполнительной власти>*.

2. *<Проектный Комитет>* в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами *<Органа исполнительной власти>* и настоящим Положением.

3. Для целей настоящего Положения используются следующие понятия: *<Перечень терминов или ссылка на документ/приложение>*.

#### II. Задачи и права *<Проектного Комитета>*

4. Основными задачами *<Проектного Комитета>* являются:  
рассмотрение и согласование нормативных методических документов, связанных с проектным управлением *<Органа исполнительной власти>*;

рассмотрение и согласование нормативных методических документов по вопросам деятельности *<Проектного Комитета>* для последующего их утверждения в установленном *<Органом исполнительной власти>* порядке;

рассмотрение и утверждение инициации и закрытия проектов *<Органа исполнительной власти>*, рассмотрение финансовых вопросов по проектам;

осуществление контроля за статусом исполнения  
осуществление контроля за ходом исполнения проектов *<Органа  
исполнительной власти>*;

рассмотрение рисков и проблем, эскалируемых на *<Проектный  
Комитет>*.

5. *<Проектный Комитет>* имеет право:

утверждать документы по проектной деятельности *<Органа  
исполнительной власти>*;

приглашать на заседания *<Проектного Комитета>* должностных лиц  
*<Органа исполнительной власти>*.

запрашивать от подразделений *<Органа исполнительной власти>*  
сведения и материалы, необходимые для выполнения возложенных на  
*<Проектный Комитет>* задач.

### **III. Состав и организация работ *<Проектного Комитета>***

6. *<Проектный Комитет>* формируется в составе председателя  
*<Проектного Комитета>*, заместителя председателя *<Проектного  
Комитета>*, членов *<Проектного Комитета>* и ответственного секретаря.

7. Председателем *<Проектного Комитета>* является руководитель  
*<Органа исполнительной власти>*.

8. Председатель *<Проектного Комитета>*:

руководит деятельностью *<Проектного Комитета>*;

утверждает план работы *<Проектного комитета>*;

назначает заседания и утверждает повестку *<Проектного Комитета>*;

руководит заседаниями *<Проектного Комитета>*;

подписывает протоколы заседаний *<Проектного Комитета>*;

принимает решение о привлечении к участию в заседаниях  
*<Проектного Комитета>* без права голоса лиц, не являющихся членами  
*<Проектного Комитета>*;

пользуется всеми правами, предоставленными членам *<Проектного Комитета>* с учетом дополнительных полномочий в соответствии с настоящим Положением;

раздает поручения и контролирует ход их исполнения в рамках деятельности *<Проектного Комитета>*.

9. Заместитель председателя *<Проектного Комитета>*:

осуществляет функции председателя *<Проектного Комитета>* в его отсутствие;

обеспечивает подготовку вопросов, рассматриваемых на заседаниях *<Проектного Комитета>*;

осуществляет контроль за выполнением решений *<Проектного Комитета>*.

10. Члены *<Проектного Комитета>*:

участвуют в заседаниях *<Проектного Комитета>* и в обсуждении рассматриваемых вопросов;

выступают с докладами на заседаниях *<Проектного Комитета>*;

предоставляют на рассмотрение *<Проектного Комитета>* документы и материалы по обсуждаемым вопросам;

выполняют поручения председателя *<Проектного Комитета>*, связанные с осуществлением деятельности в качестве члена *<Проектного Комитета>*, а также решения *<Проектного Комитета>*;

делегируют свои полномочия уполномоченному представителю при невозможности присутствия на *<Проектном Комитете>* (заблаговременно известив об этом ответственного секретаря);

вносят предложения о внеочередном заседании *<Проектного Комитета>*;

вносят предложения о включении в повестку дня вопросов к обсуждению;

участвуют в выработке и принятии решений *<Проектного Комитета>*.

11. Ответственный секретарь *<Проектного Комитета>* назначается председателем *<Проектного Комитета>*:

организует подготовку заседания *<Проектного Комитета>*;

ведет протокол заседания *<Проектного Комитета>*;

информирует членов *<Проектного Комитета>* о дате, месте и времени проведения заседаний, а также обеспечивает членов *<Проектного Комитета>* необходимыми материалами;

выполняет иные обязанности по поручению председателя *<Проектного Комитета>*.

12. Заседания *<Проектного Комитета>* проводятся не реже одного раза в месяц.

13. На заседаниях *<Проектного Комитета>* ведется протокол. Решения *<Проектного Комитета>* обязательны для исполнения должностными лицами *<Органа исполнительной власти>*.

14. Ответственный секретарь *<Проектного Комитета>* не является членом *<Проектного Комитета>* и не обладает правами и обязанностями членов *<Проектного Комитета>*, установленными настоящим Положением.

15. В случае невозможности участия в заседании *<Проектного Комитета>*, член *<Проектного Комитета>* обязан сообщить об этом ответственному секретарю *<Проектного Комитета>* не позднее, чем за один рабочий день до установленной даты проведения заседания, с указанием лица, уполномоченного к участию в заседании *<Проектного Комитета>*. Лицо, замещающее члена *<Проектного Комитета>*, не имеет права голоса.

16. Заседание *<Проектного Комитета>* признается правомочным, если в нем приняло участие более половины его членов.

17. Каждый член *<Проектного Комитета>* обладает одним голосом. Решения принимаются простым большинством голосов членов *<Проектного Комитета>*, присутствующих на заседании. В случае равенства голосов голос председателя *<Проектного Комитета>* является решающим.

18. Члены *<Проектного Комитета>*, которые не могут присутствовать на заседании *<Проектного Комитета>*, могут направить ответственному секретарю *<Проектного Комитета>* свое особое мнение по вопросу повестки заседания *<Проектного Комитета>*.

к Методическим рекомендациям  
по внедрению проектного управления  
в органах исполнительной власти

## ПОЛОЖЕНИЕ

### о *<Проектном офисе>*

#### I. Общие положения

1. *<Проектный офис>* – структурное подразделение *<Органа исполнительной власти>*, организующее планирование и контроль деятельности на среднесрочный и краткосрочный периоды, а также за внедрение, поддержку и развитие системы проектного управления в *<Органе исполнительной власти>*.

2. *<Проектный офис>* подчиняется *<руководителю>/<заместителю руководителя Органа исполнительной власти>*.

3. *<Проектный офис>* возглавляет руководитель, назначаемый на должность приказом *<руководителя>/<заместителя руководителя Органа исполнительной власти>*.

4. В своей деятельности *<Проектный офис>* руководствуется законодательством Российской Федерации и нормативными правовыми актами *<Органа исполнительной власти>*.

5. Для целей настоящего Положения используются следующие понятия: *<Перечень терминов или ссылка на документ/приложение>*.

#### II. Задачи и функции *<Проектного офиса>*

6. Основными задачами *<Проектного офиса>* являются:  
разработка и внедрение нормативной методической документации по проектному управлению в *<Органе исполнительной власти>*;

планирование деятельности *<Органа исполнительной власти>* в части

целей, направлений, контрольных событий, показателей и управление изменениями в плановых и проектных документах;

контроль исполнения планов деятельности и формирование отчетности по исполнению планов;

разработка, экспертиза и согласование Паспортов проектов, Планов-графиков проектов, Отчетов по проектам;

контроль реализации проектов, согласование регулярной отчетности по проектам;

экспертизу итоговой отчетности и архивов по завершенным проектам;

внедрение, поддержка и развитие системы мотивации участников проектов;

организация работы <Проектного комитета>, Коллегиального органа, обеспечивающего планирование и контроль деятельности, реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей <Органа исполнительной власти>, подготовка материалов и проведение <Проектного Комитета>;

внедрение, поддержка и развитие информационной системы управления проектами органа исполнительной власти (ИСУП);

координация обучения проектному управлению в <Органе исполнительной власти>;

разрешение конфликтов в проектах в той части, в которой они не могут быть разрешены руководителем проекта до момента их вынесения на уровень Директора проекта;

### **III. Права и полномочия <Проектного офиса>**

7. Проектный офис имеет право:

запрашивать от подразделений <Органа исполнительной власти> сведения и материалы, необходимые для выполнения возложенных на Проектный офис задач;

в установленном порядке инициировать изменения в плановой и

проектной деятельности *<Органа исполнительной власти>*;

разрабатывать нормативные методические документы, обязательные для исполнения участниками проектов;

участвовать в совещаниях и иных мероприятиях, на которых рассматриваются вопросы, находящиеся в компетенции *<Проектного офиса>*;

#### ***IV. Состав и организация работы <Проектного офиса>***

8. Структуру и штатную численность *<Проектного офиса>* утверждает *<руководитель Органа исполнительной власти>*, исходя из условий и особенностей деятельности *<органа исполнительной власти>*.

9. В штатном расписании позиция руководителя *<Проектного офиса>* должна быть определена на уровне не ниже руководителя подразделения. Руководитель *<Проектного офиса>* подчиняется *<руководителю Органа исполнительной власти>/<заместителю руководителя Органа исполнительной власти>*, внедрение проектного управления и развитие системы управления *<органа исполнительной власти>*.

10. Состав *<Проектного офиса>* формируется в зависимости от функций *<Проектного офиса>* и организационной структуры *<Органа исполнительной власти>* и включает следующие направления и роли:

руководство - руководитель *<Проектного офиса>* и его заместители;

внедрение и развитие методологии – специалисты по методологии (методологи);

планирование и контроль деятельности *<Органа исполнительной власти>* – специалисты по планированию (планировщики) и отчетности;

организация работы коллегиального органа *<Органа исполнительной власти>*, обеспечивающего планирование и контроль деятельности, реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей *<Органа исполнительной власти>* (*<Проектного комитета>*) – специалисты по организации работы *<Проектного комитета>*;

реализация проектов – директора проектов, руководители проектов,

администраторы проектов, специалисты по планированию проектов;

внедрение и развитие информационной системы – специалисты по внедрению и развитию информационной системы управления проектами;

внедрение и развитие системы мотивации – специалисты по внедрению и развитию системы мотивации;

обучение – преподаватели, специалисты по организации процесса обучения.

11. Руководитель *<Проектного офиса>*:

организует и контролирует работу *<Проектного офиса>*;

в установленном порядке докладывает *<руководителю Органа исполнительной власти>* о достигнутых результатах деятельности *<Проектного офиса>*;

подписывает в пределах своей компетенции документы, касающиеся деятельности *<Проектного офиса>*;

12. Должностные лица *<Проектного офиса>* выполняют задачи и функции *<Проектного офиса>* в соответствии с должностными обязанностями, распределенными между ними руководителем *<Проектного офиса>*, согласно действующим должностным регламентам *<Органа исполнительной власти>*.

к Методическим рекомендациям  
по внедрению проектного управления  
в органах исполнительной власти

### **Описание типовых функций проектных ролей**

#### **Проектный комитет:**

- рассмотрение и согласование нормативных методических документов, связанных с проектным управлением *<Органа исполнительной власти>*;
- рассмотрение и согласование нормативных методических документов по вопросам деятельности *<Проектного Комитета>* для последующего их утверждения в установленном *<Органом исполнительной власти>* порядке;
- рассмотрение и утверждение инициации и закрытия проектов *<Органа исполнительной власти>*, рассмотрение финансовых вопросов по проектам;
- осуществление контроля за ходом исполнения проектов *<Органа исполнительной власти>*;
- рассмотрение рисков и проблем, эскалируемых на *<Проектный Комитет>*.

#### **Проектный офис:**

- разработка и внедрение нормативной методической документации по проектному управлению в *<Органе исполнительной власти>*;
- планирование деятельности *<Органа исполнительной власти>* в части целей, направлений, контрольных событий, показателей и управление изменениями в плановых и проектных документах;
- методическая поддержка разработки и экспертиза Паспортов проектов, Планов-графиков проектов, Отчетов по проекту;

- контроль реализации проектов, согласование регулярной отчетности по проектам;
- аудит итоговой отчетности и архивов по завершенным проектам;
- внедрение, поддержка и развитие системы мотивации участников проектов;
- организация работы *<Проектного комитета> <Органа исполнительной власти>*, подготовка материалов и проведение *<Проектного комитета>*;
- внедрение, поддержка и развитие информационной системы управления проектами *<органа исполнительной власти>*;
- координация обучения проектному управлению в *<Органе исполнительной власти>*;

**Руководитель органа исполнительной власти:**

- утверждение приоритетных целей *<Органа исполнительной власти>*;
- руководство *<Проектным комитетом>*.

**Заказчик проекта:**

- формирование целей, ключевых показателей эффективности, критериев успешного выполнения проекта;
- согласование запросов на изменения проекте;
- подготовка предложений о приостановке или прекращении проекта вследствие нецелесообразности или невозможности дальнейшего выполнения;
- приемка результатов работ, включая промежуточные результаты.

**Директор проекта:**

- согласование Паспорта проекта, Плана-графика проекта, Отчетов по проекту;

- верхнеуровневый контроль реализации проекта по срокам, финансовым показателям, результатам, целевым показателям;
- разрешение рисков и проблем, выходящих за рамки компетенции руководителя проекта;
- отчетность перед руководителем *<Органа исполнительной власти>* и/или *<Проектным комитетом>* о ходе реализации проекта;
- утверждение изменений по проекту, не влияющих на сроки и содержание контрольных событий проекта;
- согласование значений КПЭ для участников проекта.

#### **Руководитель проекта:**

- руководство процессами планирования, исполнения, управления изменениями, контроля и завершения проекта
- достижение целей и результатов проекта;
- оперативное управление проектом;
- организация работ по планированию и реализации проекта;
- контроль хода реализации проекта;
- организация работы команды проекта;
- распределение задач между исполнителями;
- утверждение отчетов о статусе проекта, включая прогноз исполнения контрольных событий;
- подготовка и согласование запросов на изменение проектной документации;
- подготовка предложений по установлению значений КПЭ для участников проекта.

#### **Координатор проекта:**

- методологическая поддержка участников приоритетного проекта;
- согласование Паспорта проекта, Плана-графика проекта в части соответствия методологии, корректности и непротиворечивости;

- согласование отчетов по проекту в части соответствия методологии, корректности и непротиворечивости;
- эскалация рисков и проблем приоритетного проекта на уровень *<Проектного комитета>* *<Органа исполнительной власти>* при отсутствии единой позиции с руководством проекта.

**Руководитель блока мероприятий** в рамках выделенного блока мероприятий:

- обеспечение достижения целей и результатов по блоку мероприятий;
- организация работы исполнителей по блоку мероприятий;
- согласование отчетов исполнителей по блоку мероприятий.
- подготовка предложений по установлению значений КПЭ для участников проекта.

**Администратор проекта:**

- организация сбора отчетности, подготовка отчетности для руководства;
- подготовка и протоколирование совещаний по проекту;
- подготовка первой версии проектной документации и согласование проектной документации с заинтересованными сторонами проекта;
- корректировка проектной документации по утвержденным запросам на изменения;
- ведение архива проекта;
- помощь руководителю проекта в решении отдельных задач.

**Исполнители проекта:**

- выполнение мероприятий по проекту;
- отчетность по выполненным контрольным событиям в том числе прогноз исполнения контрольных событий;

- эскалация рисков и проблем на уровень руководителя блока работ, руководителя проекта (при необходимости).

**Функциональные руководители подразделений, участвующих в проектах:**

- согласование требований к полученным результатам;
- использование результатов, полученных в рамках выполнения проектов;
- назначение должностных лиц подразделений для участия в проектах в качестве исполнителей.

**Функциональный администратор:**

- администрирование пользователей и прав доступа;
- наполнение справочников, классификаторов и словарей и иные содержательные изменения информационной системы;
- консультирование и обучение пользователей;
- решение проблем, связанных с функционалом ИСУП;
- введение в действие и поддержку документов по использованию ИСУП пользователями;
- развитие отдельных модулей ИСУП.

**Технический администратор:**

- обеспечение бесперебойного функционирования ИСУП (серверной и клиентской части);
- установка клиентской части на рабочих местах пользователей;
- резервное копирование;
- профилактические работы на серверах и рабочих станциях;
- установку обновлений программного обеспечения;
- выполнение выгрузок информации;
- введение в действие и поддержку документов по техническому

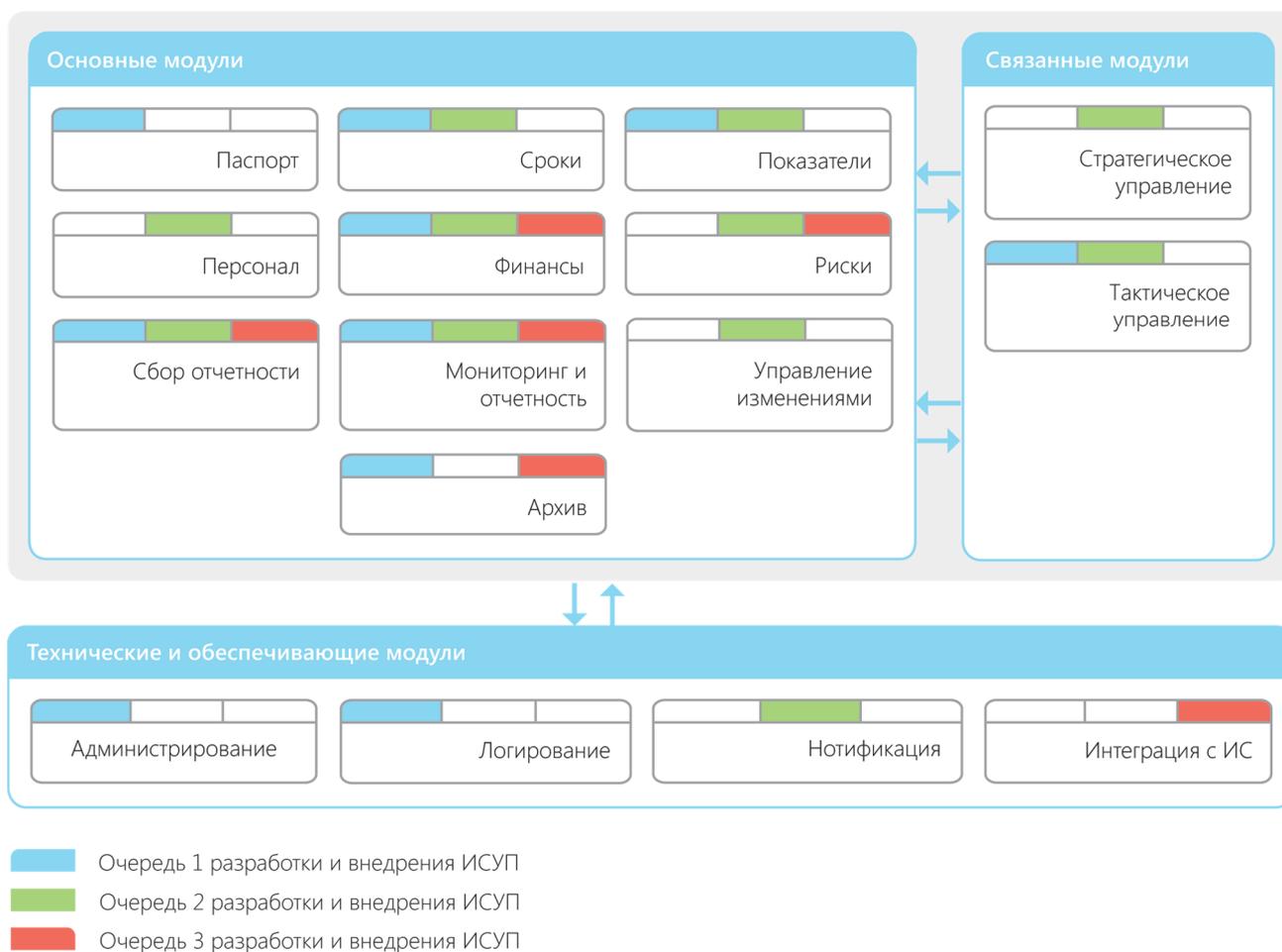
обеспечению деятельности ИСУП;

- исправление возникающих ошибок в функционировании ИСУП;
- иные технические задачи.

**Специалисты, обеспечивающие реализацию обучающих модулей:**

- обеспечение разработки учебных программ и необходимых материалов;
- организации и проведения обучения участников проектной деятельности;
- организацию и проведение оценки уровня полученных знаний.

## Архитектура информационной системы управления проектами и перечень типовых модулей



### I. Перечень и описание типовых модулей информационной системы управления информационными проектами

#### 1. Основные модули.

**Модуль паспортизации проектов** – обеспечивает ведение и хранение электронного паспорта (карточки) каждого проекта, в котором содержатся основные сведения о проекте, включая его цели, задачи, результаты, критерии

успеха, сроки реализации, предварительный укрупненный бюджет, перечень ответственных лиц и исполнителей.

**Модуль управления сроками** – обеспечивает формирование и отслеживание плана контрольных событий проекта, а также детальное календарное планирование проекта: формирование плана-графика проекта, определение связей между мероприятиями, контрольными событиями, указание исполнителей по мероприятиям и контрольным событиям, сохранение утвержденной версии плана-графика проекта, анализ исполнения плана-графика.

**Модуль управления показателями деятельности** – обеспечивает формирование показателей (индикаторов) для всех проектов, выделенной группы проектов или отдельного проекта, задание плановых значений показателей, формирование прогнозов и отслеживание фактических значений показателей.

**Модуль управления персоналом** – обеспечивает ведение организационной структуры *<Органа исполнительной власти>*, реестра пользователей ИСУП, реестра проектных ролей, позволяет осуществить сопоставление значений данных справочников с целью формирования матрицы доступа пользователей ИСУП, обеспечивает ведение контактной информации по всем участникам проектной деятельности,

Модуль позволяет формировать ключевые показатели эффективности деятельности участников проектов, в том числе индивидуальные, определять их плановые значения и выполнять расчет фактических значений, в том числе на основании показателей (индикаторов) по проектам, информации о достижении контрольных событий по проектам, показателей деятельности.

Опционально: может обеспечивать аналитический учет ресурсов по проектам, то есть формирование планов по обеспечению проекта необходимыми ресурсами, распределение ресурсов между несколькими проектами, учет плановой и фактической загруженности ресурсов на проектах и отдельных задачах.

**Модуль управления финансовыми показателями проекта** – обеспечивает формирование и контроль исполнения бюджета проекта (финансирование проекта и освоение выделенных финансовых средств). За счет интеграции может получать данные от внешних финансовых и бухгалтерских систем.

**Модуль управления рисками, проблемами и открытыми вопросами** – позволяет вести реестр актуальных рисков и/или открытых вопросов (проблем) по проекту.

Опционально: Модуль позволяет выполнять экспертную оценку вероятности возникновения и степени влияния рисков на достижение основных параметров проекта: контрольных событий, показателей.

**Модуль сбора отчетности по проектам** – обеспечивает поддержку процедур сбора отчетной информации по проектам от участников проектной деятельности, в том числе принятие, отклонение и редактирование отчетов от участников проекта, их сведение, формирование регламентированных периодических отчетов о состоянии реализации проектов, достижении контрольных событий проектов, статусе проектных рисков.

Опционально: модуль может обеспечивать также сбор информации о фактических трудозатратах на выполнение задач из сетевого плана-графика реализации проекта от ресурсов, прикрепленных к данным задачам плана.

**Модуль формирования аналитической отчетности и контроля по проектам**– обеспечивает формирование необходимой аналитической и регламентной отчетности по проектам, получая информацию из остальных модулей и компонентов ИСУП, а также из смежных информационных систем (интеграция).

Модуль также обеспечивает персонифицированное представление информации для пользователей разных категорий: индивидуальные панели контроля для Проектного комитета и его Председателя, Проектных офисов, руководителей проектов. Индивидуальные панели контроля позволяют

фокусироваться только на той информации, которая важна для конкретного пользователя.

**Модуль управления изменениями** – обеспечивает возможность согласования изменений ключевых параметров проектов: изменения сроков реализации контрольных событий по проекту, бюджета проекта или прогнозных значений показателей проекта. Модуль позволяет формировать цепочки согласований (так называемые запросы на изменения) и автоматизировать процедуры принятия решений по изменениям, обеспечивая эскалацию вопроса на нужный уровень. Модуль обеспечивает формирование и печать документов по изменениям в проекте для их передачи на официальное согласование.

**Модуль хранения проектных документов и ведения базы знаний по проектам** – обеспечивает хранение в структурированном виде и возможность вывода на печать всех документов, связанных с реализацией проектов, а также архивирование результатов выполнения проектов и формирование базы знаний по проектам, содержащей шаблоны и примеры проектных документов, типовые списки контрольных событий и проектных рисков, извлеченные уроки и пр.

Опционально: может реализовывать функции совместной работы над проектными документами, поддержку версионности документов, цепочки согласования проектных документов.

## **2. Обеспечивающие модули.**

**Модуль администрирования** – обеспечивает функции администрирования ИСУП: создание новых пользователей в системе, разграничение прав доступа к данным и функциям системы (роли, группы пользователей), ведение и актуализацию справочников и классификаторов, просмотр журналов изменений, настройку рассылки оповещений и цепочек согласований и пр.

**Модуль журналирования действий (логирования)** – обеспечивает контроль и фиксацию всех изменений в ИСУП, выполняемых пользователями

или автоматически ИСУП, хранение информации по изменениям и регламентированный доступ к ней.

**Модуль нотификации** – обеспечивает своевременное извещение пользователей о каких-либо событиях в проектах, о необходимости подготовить отчетность о выполнении работ по проекту. Извещения могут отправляться как по электронной почте, так и передаваться пользователю через ИСУП.

**Модуль интеграции со смежными информационными системами** – обеспечивает интеграцию с прочими смежными информационными системами <Органа исполнительной власти>: финансовой, бухгалтерской, системой документооборота и делопроизводства, системой, автоматизирующей конкурсные процедуры, почтовой системой и пр. Кроме того, в рамках данного модуля может быть предусмотрена интеграция с системами проектного управления других органов исполнительной власти (выше- или нижестоящих, взаимодействующих по функциям).

## **II. Очереди разработки и внедрения ИСУП**

В соответствии с принципом поэтапного наращивания сложности и функциональности ИСУП могут быть выделены несколько последовательных очередей по разработке и внедрению ИСУП:

**Очередь 1** – внедрение первостепенных, базовых модулей ИСУП:

– условия для начала внедрения очереди: присутствует понимание важности внедрения ИСУП в <Органе исполнительной власти>, поддержка со стороны руководства. Разработана методология проектного управления и необходимая нормативно-регламентная база;

– результаты внедрения очереди: внедрен базовый функционал ИСУП. Подключены и обучены работе с ИСУП пользователи разного уровня. Запущены базовые процессы проектного управления с использованием ИСУП. Отлажена система регламентированной отчетности;

**Очередь 2** – внедрение расширенного функционала и модулей ИСУП

– условия для начала внедрения очереди: завершено внедрение 1 очереди ИСУП. Оценены результаты. Сформировано понимание необходимости дальнейшего развития ИСУП;

– результаты внедрения очереди: внедрен расширенный функционал ИСУП, проведено дополнительное обучение. Выстроена полная цепочка работы от детального планирования и контроля выделенного проекта (сроки, финансы, ресурсы) до контроля показателей деятельности органа исполнительной власти.

### **Очередь 3 – внедрение опционального функционала ИСУП**

– условия для начала внедрения очереди: завершено внедрение 2 очереди ИСУП. Оценены результаты. Сформировано понимание необходимости дальнейшего развития ИСУП;

– результаты внедрения очереди: внедрен опциональный функционал ИСУП, проведено дополнительное обучение. Все процессы проектного и портфельного управления, включая детальную аналитику и отчетность, анализ рисков, аналитический учет ресурсов проектов, ведутся в ИСУП

Матрица внедрения модулей ИСУП по очередям приведена в Таблице 1.

**Таблица 1. Матрица внедрения модулей ИСУП по очередям**

	<b>Модули ИСУП</b>	<b>Очередь 1</b>	<b>Очередь 2</b>	<b>Очередь 3</b>
<b>Основные модули</b>				
•	Модуль паспортизации проектов	Паспортизация проектов		
•	Модуль управления сроками	По контрольным событиям	Календарно-сетевое планирование	
•	Модуль управления показателями деятельности	Ввод показателей, учет плановых значений	Отслеживание фактических значений показателей	
•	Модуль управления персоналом	Ведение реестров пользователей, подразделений, проектных ролей и их сопоставление (матрица доступа). Контакты участников проектов	Ведение ключевых показателей эффективности должностных лиц, ввод плановых значений. Ввод/расчет фактических значений показателей эффективности должностных лиц	Аналитический учет ресурсов, формирование планов ресурсного обеспечения проектов, учет загруженности ресурсов
•	Модуль управления финансовыми показателями проекта	Ввод плановых значений фин. показателей	Фактический учет финансовых показателей	Интеграция с финансовыми и бухгалтерскими системами

	Модули ИСУП	Очередь 1	Очередь 2	Очередь 3
•	Модуль управления рисками, проблемами и открытыми вопросами		Ведение реестра рисков, проблем, открытых вопросов по проекту.	Экспертная оценка вероятности возникновения и степени влияния рисков. Оценка влияния рисков на достижение конкретных результатов проектов, выполнение контрольных событий, достижение показателей
•	Модуль сбора отчетности по проектам	Сбор и согласование регламентированных отчетов по проектам, контрольным событиям	Сбор регламентированных отчетов по показателям. Формирование гибких отчетов (по запросу) за произвольные периоды	Сбор информации фактических трудозатратах по выполнению задач сетевого плана-графика проекта
•	Модуль формирования аналитической отчетности	Формирование регламентированных форм отчетов	Формирование дополнительных аналитических отчетов. Формирование информационных панелей контроля для различных групп пользователей	Предоставление пользователям возможности самостоятельно конструировать необходимые отчеты
•	Модуль управления изменениями		Формирование запросов на изменения, настройка цепочек согласования запросов	
•	Модуль хранения проектных документов и ведения базы знаний по проектам	Хранение и печать проектных документов. Архивирование результатов проектов		Совместная работа с документами, версияность, интеграция с системой электронного документооборота
<b>Технические и обеспечивающие модули</b>				
•	Модуль администрирования	Создание пользователей и назначение прав доступа, ведение справочников, настройка рассылок и оповещений		
•	Модуль журналирования действий	Фиксация всех действий, выполняемых пользователями в ИСУП и автоматических действий ИСУП. Просмотр журнала.		
•	Модуль нотификации		Формирование и рассылка извещений	
•	Модуль интеграции со смежными информационными системами			Интеграция с ключевыми системами (СЭД, интранет-портал, бухгалтерия)

к Методическим рекомендациям  
по внедрению проектного управления  
в органах исполнительной власти

**Типовой план мероприятий  
по внедрению проектного управления**

№ п/п	Мероприятие/контрольное событие	Начало	Окончание	Ответственный исполнитель	Результат
<b>I. Управление проектами</b>					
1.	Формирование реестра проектов <органа исполнительной власти>	Дата Начала (далее ДН)	ДН+3 мес.	<Проектный офис>	Реестр проектов сформирован
2.	Запуск 1-й очереди проектов	ДН+1 мес.	ДН+3 мес.	<Проектный офис>	1-я очередь проектов запущена
3.	Разработка положения по управлению проектами	ДН	ДН+3 мес.	<Проектный офис>	Положение разработано
4.	Доработка положения по управлению проектами	ДН+10 мес.	ДН+12 мес.	<Проектный офис>	Положение доработано
<b>II. Управление Мотивацией</b>					
5.	Определение КПЭ	ДН+6 мес.	ДН+9 мес.	<Проектный офис>	КПЭ определены
6.	Разработка положения о мотивации	ДН+6 мес.	ДН+9 мес.	<Проектный офис>	Положение о мотивации
7.	Тестирование процессов управления мотивацией	ДН+10 мес.	ДН+12 мес.	<Проектный офис>	Процессы протестированы
<b>III. Обучение</b>					
8.	Проведение конкурса на	ДН	ДН+3 мес.	<Проектный офис>	Конкурс проведен

№ п/п	Мероприятие/конт рольное событие	Начало	Окончание	Ответственный исполнитель	Результат
	обучение руководящего состава <i>&lt;органа исполнительной власти&gt;</i> и участников проектов				
9.	Обучение руководящего состава <i>&lt;органа исполнительной власти&gt;</i>	ДН+3 мес.	ДН+5 мес.	<i>&lt;Проектный офис&gt;, &lt;Исполнитель по государственном у контракту&gt;</i>	Обучение проведено
10.	Обучение участников проектов очереди 1-й	ДН+3 мес.	ДН+5 мес.	<i>&lt;Проектный офис&gt;, &lt;Исполнитель по государственном у контракту&gt;</i>	Обучение проведено
11.	Проведение конкурса регулярное обучение управлению проектами на	ДН+5 мес.	ДН+8 мес.	<i>&lt;Проектный офис&gt;</i>	Конкурс проведен
12.	Обучение участников проектов на регулярной основе	ДН+8 мес.	ДН+12 мес.	<i>&lt;Исполнитель по государственном у контракту&gt;</i>	Обучение проведено
13.	Обучение работе в информационной системе управления проектами	ДН+8 мес.	ДН+12 мес.	<i>&lt;Проектный офис&gt;, &lt;Исполнитель по государственном у контракту&gt;</i>	Обучение проведено
<b>IV. Организационная поддержка</b>					
14.	Назначение руководителя <i>&lt;Проектного офиса&gt;</i>		ДН	<i>&lt;Проектный офис&gt;</i>	Руководитель назначен
15.	Набор персонала в <i>&lt;Проектный офис&gt;</i> (первая волна)	ДН	ДН+3 мес.	<i>&lt;Проектный офис&gt;</i>	Персонал набран
16.	Набор персонала в <i>&lt;Проектный офис&gt;</i>	ДН+3 мес.	ДН+6 мес.	<i>&lt;Проектный офис&gt;</i>	Персонал набран

№ п/п	Мероприятие/контрольное событие	Начало	Окончание	Ответственный исполнитель	Результат
	(вторая волна)				
17.	Запуск <Проектного комитета> (утверждение Положения о <Проектном комитете>, заседание) 1-е	ДН+4 мес.	ДН+6 мес.	<Проектный офис>	<Проектный комитет> запущен, Положение утверждено
<b>V. Технологическая поддержка</b>					
18.	Проведение конкурса на внедрение информационной системы управления проектами	ДН	ДН+3 мес.	<Проектный офис>	Конкурс проведен
19.	Разработка 1-й очереди функционала информационной системы управления проектами	ДН+3 мес.	ДН+6 мес.	<Исполнитель по государственному контракту>	1-я очередь функционала ИСУП разработана
20.	Тестирование и опытно-продуктивная эксплуатация 1-й очереди информационной системы управления проектами	ДН+5 мес.	ДН+7 мес.	<Проектный офис>	1-я очередь функционала ИСУП протестирована
21.	Разработка 2-й очереди функционала информационной системы управления проектами	ДН+6 мес.	ДН+9 мес.	<Исполнитель по государственному контракту>	2-я очередь функционала ИСУП разработана
22.	Тестирование и опытно-продуктивная эксплуатация 2-й очереди информационной	ДН+8 мес.	ДН+10 мес.	<Проектный офис>	2-я очередь функционала ИСУП протестирована

№ п/п	Мероприятие/контрольное событие	Начало	Окончание	Ответственный исполнитель	Результат
	системы управления проектами				
23.	Внедрение базовый функционал информационной системы управления проектами		ДН+7 мес.	<i>&lt;Проектный офис&gt;</i>	Базовый функционал ИСУП внедрен
24.	Разработка 3-й очереди функционала информационной системы управления проектами	ДН+9 мес.	ДН+12 мес.	<i>&lt;Исполнитель по государственному контракту&gt;</i>	3-я очередь функционала ИСУП разработана