



МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Минэкономразвития России

# Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти

Москва, 2013 г.

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

# Структура методических рекомендаций

---

- I. Общие положения
- II. Процессы и инструменты проектного управления
  - 1. Модель проектно-ориентированной системы управления
  - 2. Стратегическое управление
  - 3. Тактическое управление
  - 4. Управление проектами
  - 5. Управление мотивацией
  - 6. Обучение
  - 7. Организационная поддержка
  - 8. Технологическая поддержка
- III. Порядок внедрения проектного управления

# Содержание - Приложения

---

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

# Цели внедрения проектного управления

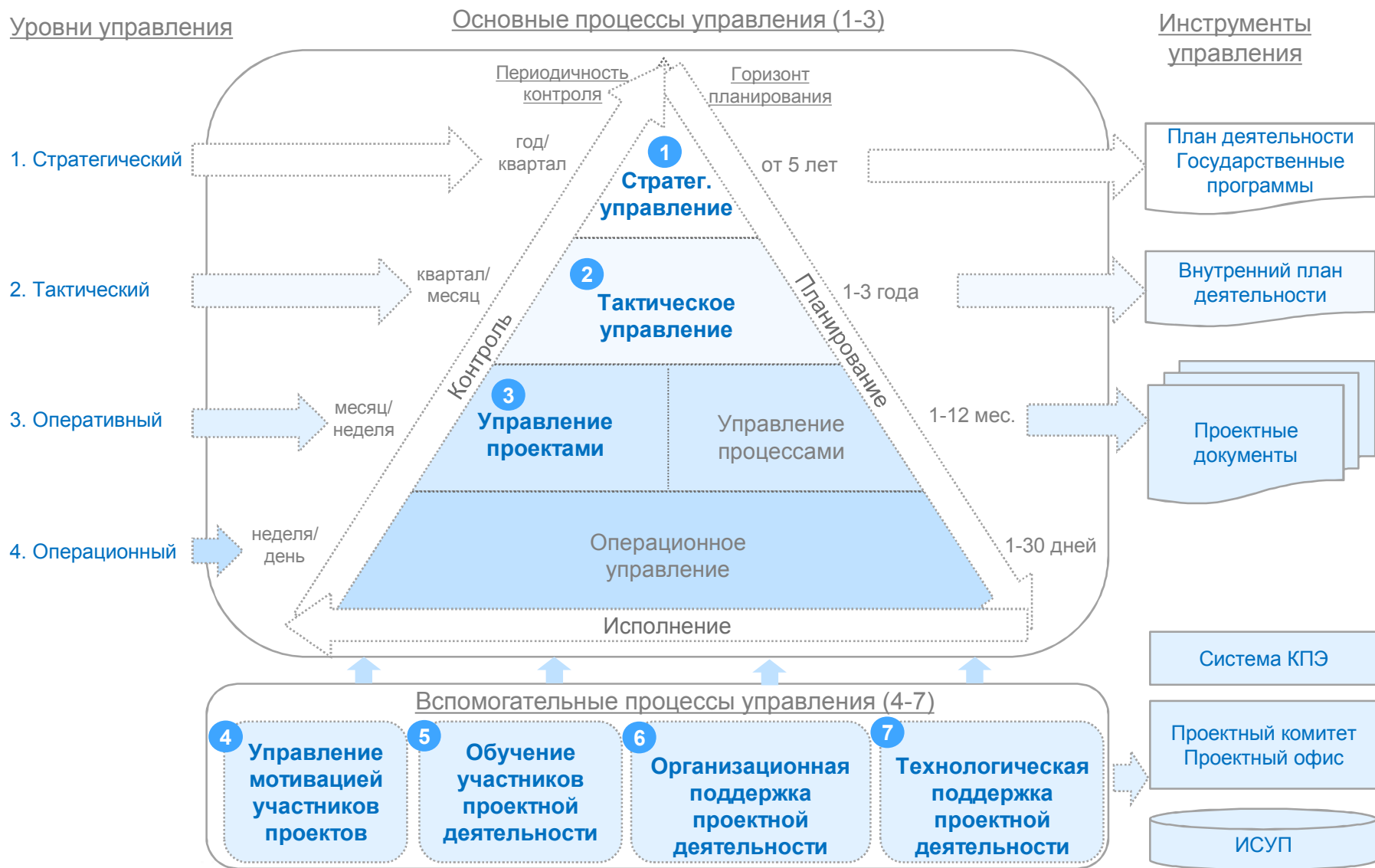
---

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

# Модель проектно-ориентированной системы управления – основные термины

- **Система управления органа исполнительной власти** – набор процессов и инструментов управления ресурсами, предназначенный для достижения целей органа исполнительной власти
- **Процессно-ориентированная система управления** – система управления, в которой цели достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов
- **Проектно-ориентированная система управления** – система управления, в которых цели достигаются преимущественно через реализацию проектов
- **Процесс** – объединенный общей целью набор работ по получению повторяющихся результатов
- **Проект** - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений

# Модель проектно-ориентированной системы управления



# Стратегическое управление

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

**Основа** для определения целей, направлений, событий и показателей:

- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. №596 «О долгосрочной государственной экономической политике»
- Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 12 декабря 2012 г.
- Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года, утвержденные Председателем Правительства Российской Федерации 31 января 2013 г.,
- Другие акты Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, определяющие стратегические цели и приоритеты Российской Федерации на долгосрочный период (основы, основные направления, доктрины, концепции, стратегии, Гос. программы)

# Стратегическое управление

**Основные инструменты** – План деятельности/Государственные программы и отчеты по ним

**Вспомогательные инструменты** – Дорожные карты и планы мероприятий на долгосрочный период

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

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

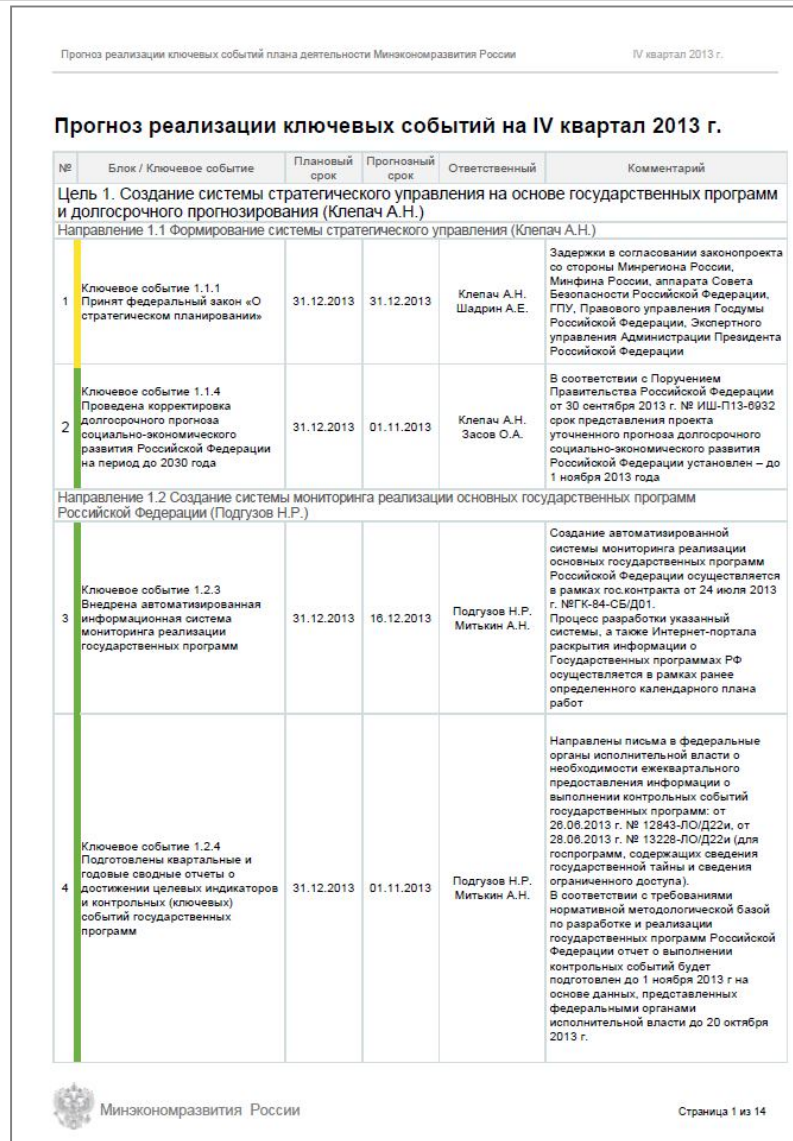
Форма типового плана деятельности федерального органа исполнительной власти

Цель деятельности Правительства Российской Федерации (в том числе исполнение поручений, содержащихся в указах Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 396-606)	Дата ключевого события						Ответственный за достижение цели (заместитель руководителя федерального органа исполнительной власти)
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Цель 1</b>							
<i>Составные вопросы (проблемы, исполнения поручения), характеризующие достижение цели</i>							
<i>Дата достижения цели</i>							
<i>Ключевые события 1.1</i>							
<i>Ключевые события 1.2</i>							
...							
<b>Цель 2</b>							
<i>Составные вопросы (проблемы, исполнения поручения), характеризующие достижение цели</i>							
<i>Дата достижения цели</i>							
<i>Ключевые события 2.1</i>							
<i>Ключевые события 2.2</i>							
...							

Сведения о ключевых событиях плана деятельности ФОИВ в \_\_\_\_ квартале 20\_\_ года

№ п/п	Наименование ключевого события, ед. измерения	Ответственный исполнитель	Дата наступления ключевого события			Значение ключевого события			Описание достигнутого в связи с наступлением ключевого события конечного (промежуточного) с общественной точки зрения результата	Факторы, препятствующие наступлению ключевых событий (достижению плановых значений)
			плановая	ожидаемая	фактическая	плановое	ожидаемое	фактическое		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Цель 1										
Направление 1										
1	Ключевое событие 1.1.1									
	Причина ненаступления ключевого события в установленный срок/недостижения планового значения (в случае необходимости детального описания)									
	Причина отклонений ожидаемых сроков наступления (значений) ключевого события (в случае необходимости детального описания)									
2	Ключевое событие 1.1.2									
	Причина ненаступления ключевого события в установленный срок/не достижения планового значения (в случае необходимости детального описания)									
	Причина отклонений ожидаемых сроков наступления (значений) ключевого события (в случае необходимости детального описания)									

# Стратегическое управление – пример отчета



# Тактическое управление

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

**Основные инструменты** – Внутренний план деятельности и отчеты по внутреннему плану деятельности

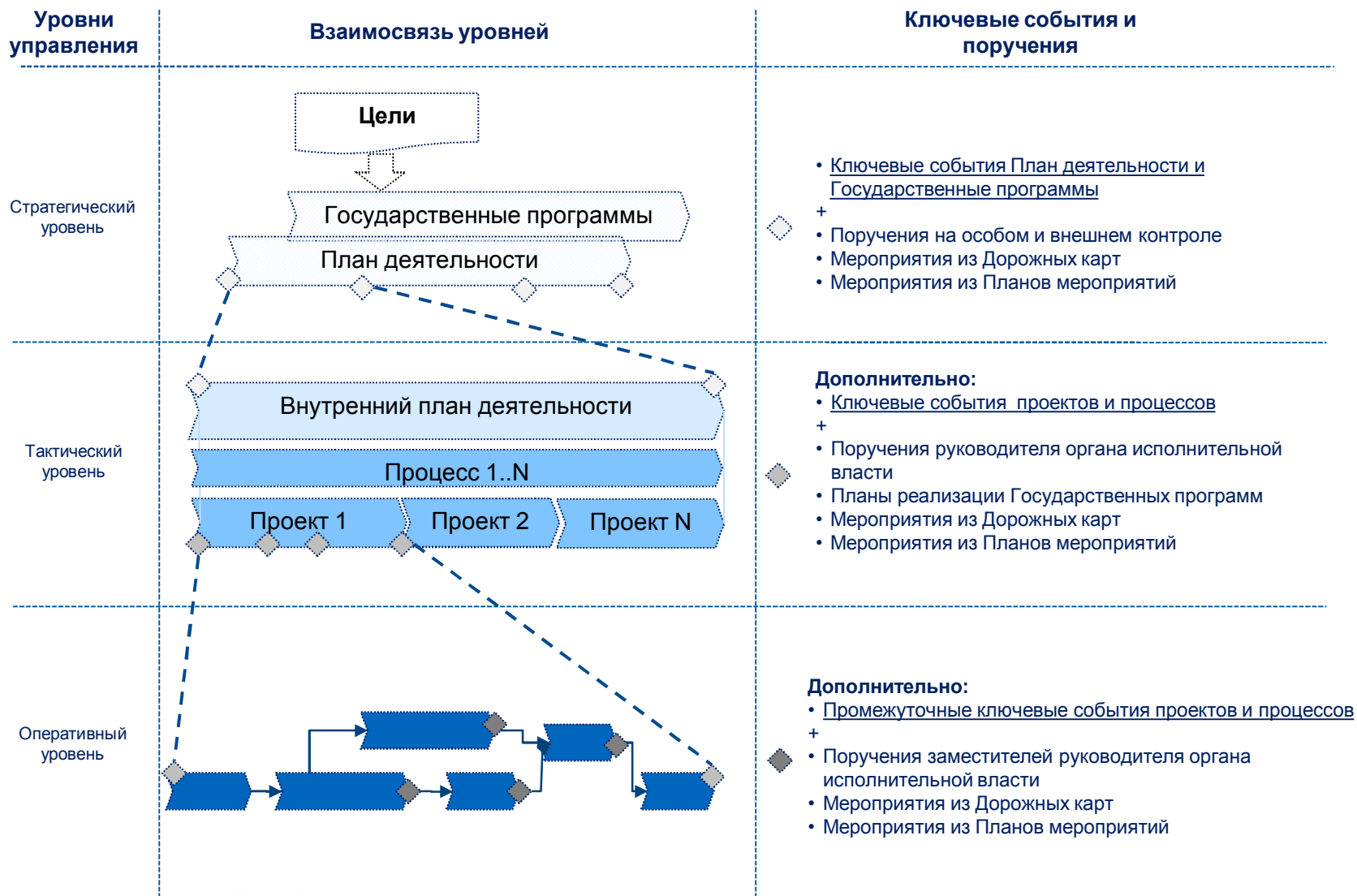
**Методическая база** – Положение о тактическом управлении

## Типы проектов:

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



# Тактическое управление – типы ключевых событий



# Управление проектами

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

**Методическая база** – Положение по управлению проектами

Разделы	Инструменты
Инициация	Паспорт проекта
Планирование	План-график
Управление изменениями	Запрос на изменение
Контроль	Отчет о статусе
Завершение	Итоговый отчет

# Проектное управление – запуск проекта

## ПАСПОРТ Проекта

<Не более 2 страниц>

Наименование проекта	<Указать наименование проекта>
Директор проекта	<Указать Ф.И.О. курирующего заместителя Министра>
Руководитель проекта	<Указать Ф.И.О. ответственного директора департамента Министерства, наименование соответствующего департамента Министерства>
Участники проекта	<Указать Ф.И.О. директоров департаментов-соисполнителей Министерства, наименования соответствующих департаментов Министерства>

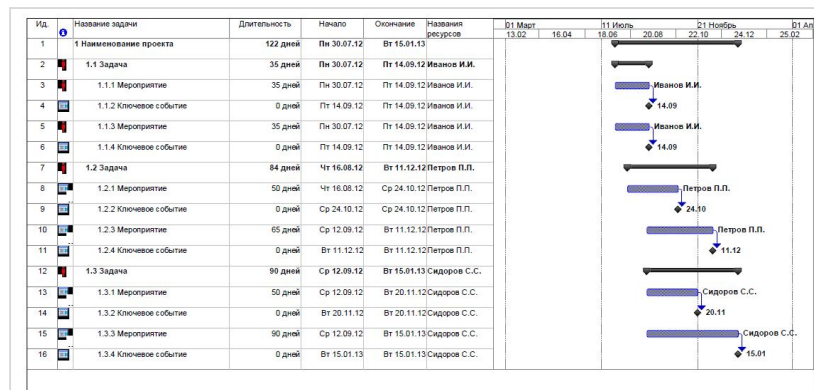
## ОПИСАНИЕ Проекта

Основания для инициации проекта	<Указать основания для инициации проекта например, соответствие приоритетам Министерства (кратко)>
Цель (цели) проекта	<Указать цель (цели) проекта>
Задачи проекта	<Указать задачи проекта>
Результат (результаты) проекта	<Указать планируемый результат (результаты) проекта, который будет достигнут посредством реализации проекта>
Критерий успеха проекта	<Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта>
Период реализации проекта	<Указать дату начала и окончания реализации проекта, выделив этапы (при необходимости)>
Риски реализации проекта	<Указать факторы, ограничивающие исполнение проекта (ресурсные ограничения, ограничения, связанные с законодательством и проч.), а также идентифицировать риски проекта>
Взаимосвязь с другими проектами	<Указать взаимосвязанные проекты>

## Укрупненный перечень ключевых событий приоритетного проекта Минэкономразвития России

<Указать наименование проекта>

№ п/п	Наименование задачи / ключевого события	Ответственный исполнитель	Дата решения задачи / выступления ключевого события
1	2	3	4
1	<Указать наименование задачи проекта>		До ДД.ММ.ГГ.
2	<Указать наименование основного ключевого события проекта >		ДД.ММ.ГГ.
...	...		



# Управление мотивацией

---

## Варианты системы проектной мотивации:

- система проектной мотивации, применяемая в дополнение к существующей системе мотивации всех сотрудников органа исполнительной власти
- интегрированная система мотивации, которая использует единые принципы мотивации для всех сотрудников органа исполнительной власти (как для участников проектов, так и для участников процессов)

## Цели процесса:

- формирование мотивации участников проектов на качественное и своевременное выполнение задач проекта, эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте, высокий уровень дисциплины
- создание основы для кадровых решений, решений о дополнительном обучении, вознаграждении и дисциплинарных взысканиях
- обеспечение обратной связи от руководителей подразделений об эффективности работы участников проектов

**Методическая база** – Положение по управлению мотивацией участников проектной деятельности

# Обучение участников проектной деятельности

---

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

## **Подпроцессы:**

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

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

# Учебные модули

## Базовые модули

Основы управления проектами для  
руководящего состава

Основы управления проектами

## Адаптированные модули

Практический (адаптированный под  
методологию) курс по управлению  
проектами

Работа с информационной системой  
управления проектами

## Дополнительные модули (при необходимости)

Управление проектами  
организационных изменений

Управление ИТ проектами

Управление строительными  
проектами

Подготовка к сдаче экзамена на знание  
стандарта по управлению проектами

Управление проектами внедрения  
корпоративной системы управления проектами  
организации

# Организационная поддержка проектной деятельности

---

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

**Основные инструменты:** Проектный офис и Проектный комитет

**Методическая база:**

- Положение о Проектном комитете
- Положение о Проектном офисе

# Организационная поддержка проектной деятельности

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

# Технологическая поддержка проектной деятельности

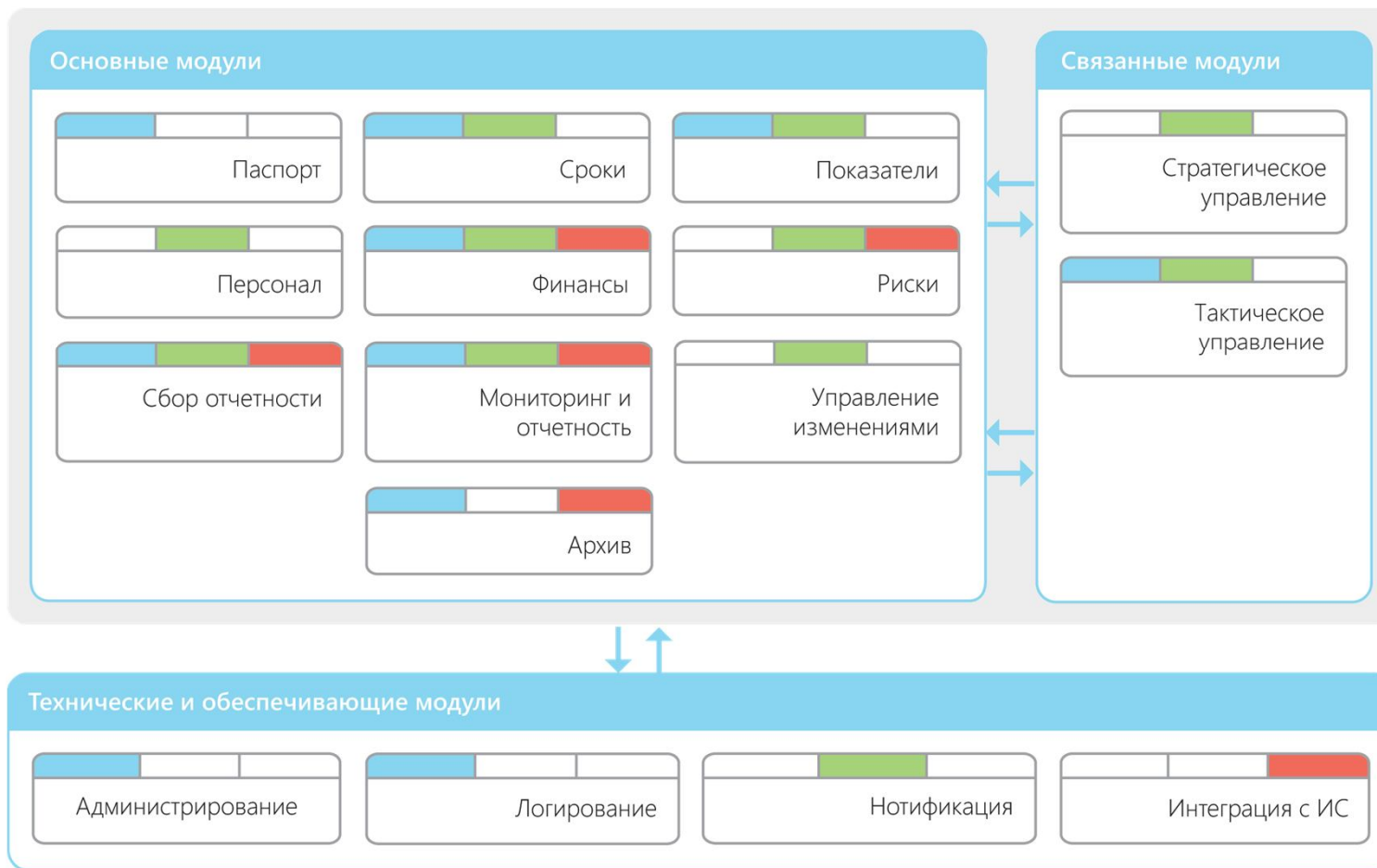
---




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

**Основные инструменты:** Информационная система управления проектами

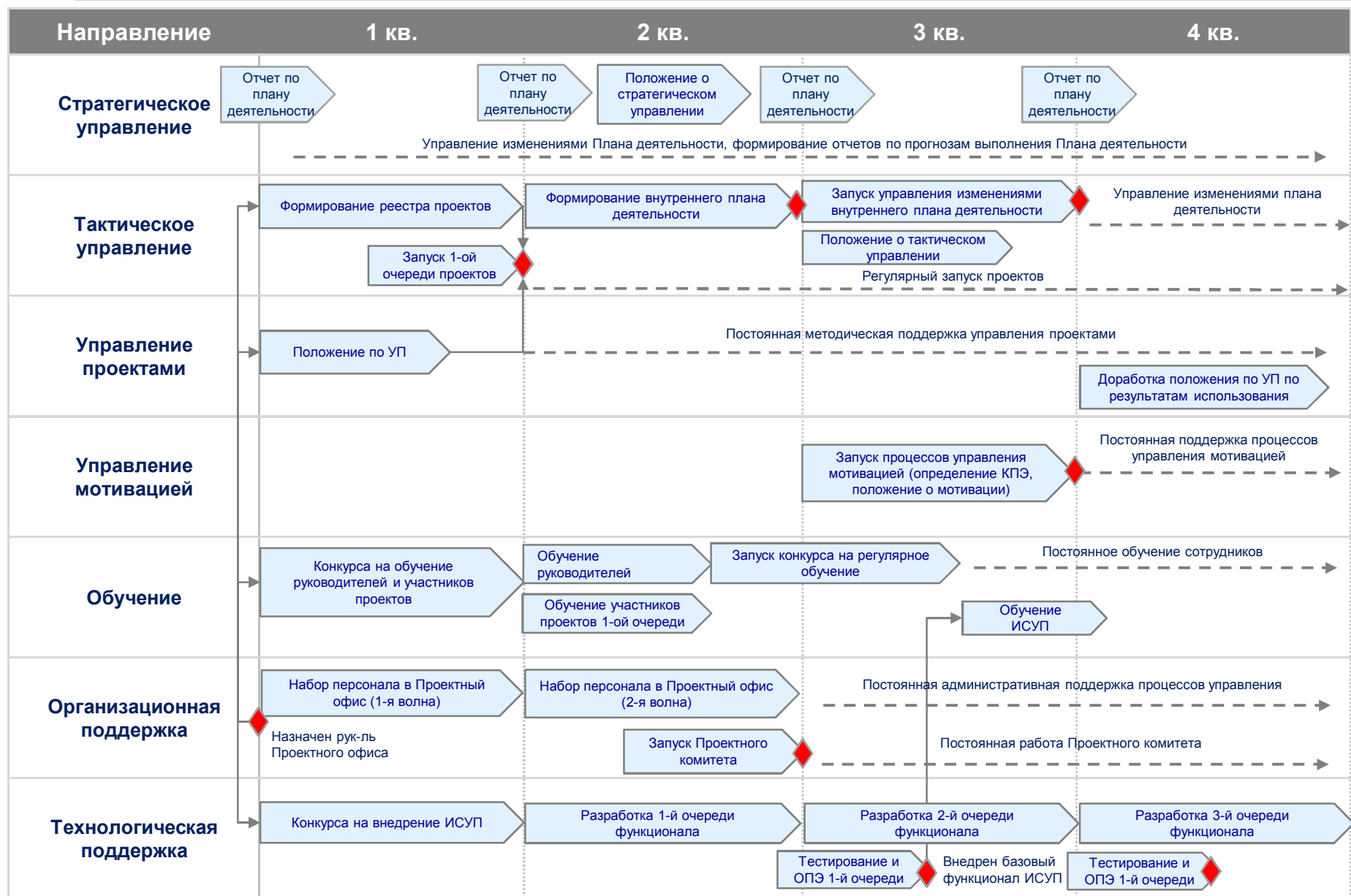
**Приложение:** Типовое техническое задание на выполнение работ по разработке и внедрению информационной системы управления проектами

# Технологическая поддержка проектной деятельности



-  Очередь 1 разработки и внедрения ИСУП
-  Очередь 2 разработки и внедрения ИСУП
-  Очередь 3 разработки и внедрения ИСУП

# Дорожная карта внедрения проектного управления



## Дальнейшие шаги

---

- |   |  |          |
|---|--|----------|
| 1 | Направить членам Совета и приглашенным<br>Методические рекомендации на согласование  | 21.10.13 |
| 2 | Предоставить замечания к методическим<br>рекомендациям (члены Совета и приглашенные) | 01.11.13 |
| 3 | Согласовать методические рекомендации с<br>членами Совета и выявить открытые вопросы | 22.11.13 |
| 4 | Снять открытые вопросы на заседании Совета   | 03.12.13 |
| 5 | Утвердить методические рекомендации в<br>Минэкономразвития России                    | 17.12.13 |