

**Основы проектного управления
в органах государственной
и муниципальной власти
Ульяновской области**

**Редакция вторая:
национальные проекты**



Оглавление

Региональная управленческая инициатива	4
Проекты Ульяновской области: вопросы и ответы	5
Национальные проекты и их реализация в Ульяновской области	6
Организационная структура управления проектами в Ульяновской области	9
Жизненный цикл проекта	13
Этап инициирования и подготовки проекта	13
Этап реализации и управления изменениями: общая информация	14
Этап реализации и управления изменениями: мониторинг и рейтингование	15
Мотивация: стимулирование и дестимулирование участников проектной деятельности	17
Этап реализации и управления изменениями: управление изменениями	24
Этап закрытия: общая информация	26
Реестр проектов Ульяновской области	26
Для заметок	31



Региональная управленческая инициатива

В 2016 году Президент России В.В.Путин поддержал инициативу по реформе управления, высказанную Губернатором Ульяновской области С.И.Морозовым.



Центром управления реформами администрации Губернатора Ульяновской области в сотрудничестве с международными и российскими экспертами была разработана программа повышения эффективности государственного управления в Ульяновской области «Региональная управленческая инициатива». Она одобрена распоряжением Губернатора Ульяновской области от 19.06.2017 № 492-р. Ее реализация позволила войти нашему региону в пятерку лучших в стране по качеству проектного управления и подготовила систему управления к реализации национальных проектов.

Региональная управленческая инициатива – это ряд шагов, которые качественно меняют систему управления Ульяновской областью. Это программа действий по повышению эффективности государственного и муниципального управления, ориентированного на результат. Качество управления рассматривается в рамках этой инициативы как фактор повышения конкурентоспособности региона.

Управленческая инициатива подразумевает ряд ясных направлений трансформации:

- **Формирование грамотной команды управленцев**
Подготовка и отбор профессиональных кадров на гражданскую государственную службу. Развитие системы наставничества.
- **Бережливое управление**
Минимизация неэффективных расходов бюджета. Оптимизация структуры и функций органов власти. Постоянные улучшения и логика постоянного и непрерывного совершенствования.
- **Повышение качества и доступности государственных услуг для граждан и бизнеса, в том числе и в электронном виде**
Расширение числа окон МФЦ и количества услуг, оказываемых в электронном виде.
- **Внедрение проектного управления**
Формирование проектной культуры. Реализация национальных и приоритетных проектов, в рамках которых в установленные сроки достигается конкретный результат.



Проекты Ульяновской области: вопросы и ответы

ПРОЕКТ - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений



Четкая цель,
бюджет и ресурсы



Уникальный
результат и
ограниченность во
времени



Команда и особая
структура организации
работы

Каждый день я слышу про какие-то новые проекты. Речь идет о них?

Возможно да. Но, скорее всего, нет. Проектом в широком смысле называется любой замысел. Однако в государственном управлении проектная деятельность регламентируется нормативными актами. Например, в Ульяновской области это Указ Губернатора Ульяновской области №24 от 09.10.2019 (с последующими изменениями), а на федеральном уровне – Постановление Правительства Российской Федерации №1288 от 30.10.2018 (с последующими изменениями). Особый порядок управления регламентируется для разных типов проектов, реализуемых, как правило, органами власти Ульяновской области и их подведомственными учреждениями. Безусловно, главную роль в их числе играют региональные проекты, реализуемые для достижения целей и решения задач национальных проектов. В данной книге речь идет преимущественно о таких проектах – хотя общие вопросы, такие, как методология, порядок управления, могут совпадать для совершенно разных проектов.

Что является проектом, а что нет?

Традиционным является разделение всей деятельности на проектную (которая направлена на создание некоторого уникального и достаточно сложного результата) и процессную (регулярно повторяющуюся и описанную в формате регламентов и процедур). Критерием отличия одного от другого является повторяемость и уникальность результата. В то же время, на практике вопрос разделения процессной и проектной деятельности зачастую очень сложен.



Например, проведение большого мероприятия является классическим примером проекта. Но если оно проводится в одних и тех же условиях уже много лет и весь порядок подготовки отлажен, то это, уже скорее, процесс. Поэтому важен еще один аспект – насколько сложен и уникален результат, который планируется получить для субъекта, руководящего достижением результата и управляемого им коллектива.

Какие есть проекты в регионе и на что они нацелены?

Проекты Ульяновской области делятся на три группы в первую очередь в зависимости от уровня стратегических целей, на которые они направлены:

Региональные проекты, направленные на достижение целей, показателей и результатов федерального проекта, которые реализуются на уровне страны в целом. Федеральные проекты, в свою очередь, обеспечивают достижение целей, целевых и дополнительных показателей, выполнение задач какого-либо из национальных проектов, установленных Указом Президента Российской Федерации №204 от 07.05.2018. Таким образом, участие региона в достижении национальных целей, реализации национальных проектов осуществляется именно через реализацию региональных проектов.

Проекты регионального уровня, которые направлены на достижение региональных стратегических приоритетов (региональные приоритетные проекты). Иногда они отражают региональную специфику, а иногда – позволяют региону развиваться по тем направлениям, которые на федеральном уровне не выделяются в качестве первоочередных приоритетов.

Проекты ведомственного уровня, которые призваны обеспечить достижение стратегических целей уровня отдельных ведомств и отраслей.

Число проектов каждого уровня меняется – одни проекты заканчиваются, другие начинаются.

Национальные проекты и их реализация в Ульяновской области

Перечень национальных проектов (а также их цели и задачи) перечислены в указе Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Данным указом определено 12 национальных проектов¹, которые имеют своей целью развитие человеческого и экономического потенциала России, а также повышение качества среды обитания.

¹ По состоянию на 10 июня 2019 года



Национальные проекты



Каждый из национальных проектов делится на федеральные проекты. Участие субъекта Федерации фиксируется именно на уровне региональной составляющей федерального проекта – или регионального проекта. Ключевые параметры регионального проекта фиксируются в соглашении между руководителями федерального и регионального проектов.



На муниципальном уровне участие также оформляется либо муниципальным паспортом, либо дорожной картой (рабочим планом) по



реализации проекта на территории муниципального образования. Выбор зависит от масштабности задач, которые стоят перед конкретным муниципальным образованием в рамках реализации конкретного проекта.

Первый вариант – это полноценный муниципальный проект. Его имеет смысл формировать, если одновременно есть:

- декомпозированные на местный уровень показатели и их целевые значения;
- понимание по получаемым результатам, по тем мероприятиям, которые для получения этих результатов надо сделать;
- финансирование как из бюджета муниципального образования, так и софинансирование из регионального бюджета.

То есть, имеется триединство целей, работ и ресурсов.

Если такого сочетания нет, то более правильным будет второй вариант участия муниципалитета в реализации проекта. Это составление упрощенного рабочего плана реализации проекта в муниципальном образовании, иными словами – дорожной карты. В ней фиксируются те целевые значения показателей, которые необходимы к достижению, а также те работы, которые должны выполняться. Ориентировочные критерии определения формата закрепления участия муниципалитета в реализации регионального проекта приведены ниже:

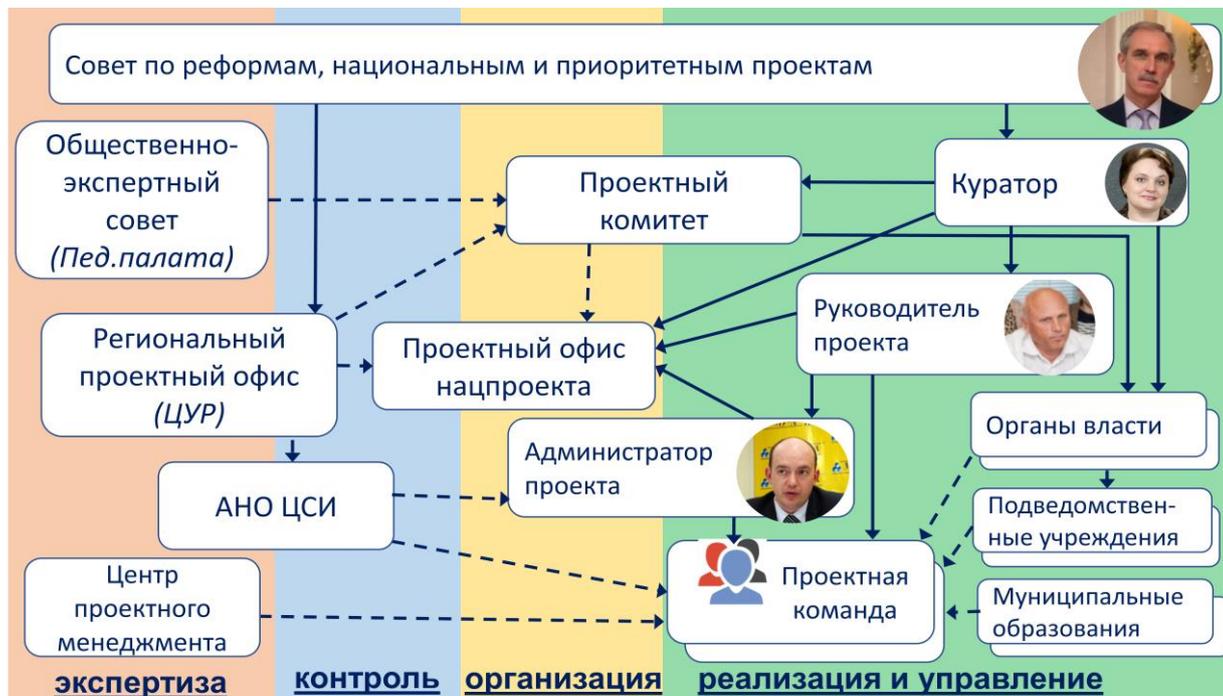
	<u>Паспорт муниципального проекта</u>	<u>Дорожная карта (рабочий план)</u>
Показатели детализированы на уровень МО	+	+/-
Количество мероприятий в год	> 15 в год	< 15 в год
Софинансирование из муниципального и регионального бюджета	+	-

Итоговая форма участия муниципалитета должна определяться совместно – главой администрации муниципального образования, руководителем и куратором регионального проекта.



Организационная структура управления проектами в Ульяновской области

Организационная структура управления проектами в Ульяновской области состоит из постоянно действующих органов, общих для всех проектов, – и временных органов, которые создаются под каждый отдельный проект.



На примере проекта «Молодые профессионалы»

К постоянным органам относятся Совет по реформам, национальным и приоритетным проектам при Губернаторе Ульяновской области, ведомственные координационные органы (выполняют функции Совета по реформам, национальным и приоритетным проектам в отношении ведомственных проектов), проектные офисы по направлению национальных проектов (называемые также ведомственными проектными офисами), региональный проектный офис, центр проектного менеджмента.

К временным органам (которые функционируют только в период от инициирования до завершения проекта) можно отнести проектный комитет, проектную команду, куратора, руководителя и администратора проекта, а также общественно-экспертный совет (в отношении данного проекта).

При этом у каждого из этих органов есть свои функции и полномочия, которые можно рассмотреть по четырем основным направлениям: реализация и управление, организация, контроль и экспертиза.

Реализация и управление – та сфера проектного управления, которая непосредственно касается планирования и реализации предметной сферы проекта. Все, что для этого необходимо сделать (спланировать работу, выделить финансовые ресурсы, сформировать команду, довести задачи в



рамках проекта до исполнителей – и многое другое) – все это решается в рамках данной вертикали. Основные участники этого процесса представлены на схеме ниже



Отдельно следует выделить организационную составляющую в реализации проектов. Кто готовит совещания и отчетность? Кто ведет внутренний мониторинг проекта и представляет информацию куратору проекта?

Все эти вопросы решаются в рамках организационной вертикали в проекте.



Организует управление проектом с точки зрения межведомственного взаимодействия и решения межведомственных проблем

Иницирует проведение совещаний и обсуждений по итогам мониторинга рисков и проблем. Сообщает участникам проектной команды об их задачах, организует их работу. Внутренний контроль работы в АИСПД. Ставит организационно-технические задачи проектному офису.

Формирование отчетности по проектам в составе нацпроекта и нацпроекту в целом. Предоставление текущей информации и отчетности куратору, руководителям проектов и федеральному центру. Организуют совещания и обсуждения по проектам в составе нацпроекта. Мониторинг регулярности работы исполнителей в АИСПД. Внесение сводных данных в АИСПД

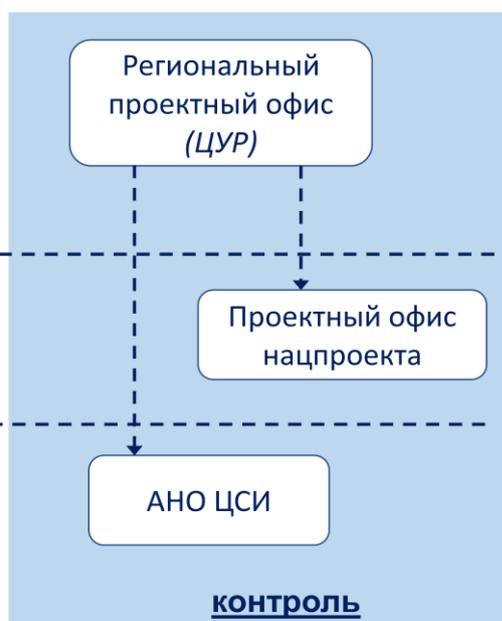


В части мониторинга и контроля основные работы проводятся на уровне регионального и ведомственного проектного офиса по направлению национального проекта, а также экспертной группы, созданной на базе АНО «Центр стратегических исследований Ульяновской области». Они ведут независимый мониторинг реализации проектов внутри системы органов власти Ульяновской области.

Контролирует ход реализации региональных проектов (сроки, бюджет, показатели); формирует сводную справку о ходе реализации проектов (каждые 2 недели), рейтинг реализации на основании КПЭ проектов (раз в квартал), дает углубленную оценку реализации проектов (раз в год)

Ведет упреждающий контроль – и выявляет возможные риски, доводит их до куратора. Раз в неделю делает сводную справку для куратора о ходе реализации проектов.

Дает оценку качеству проведения тех или иных работ (выборочная проверка наиболее значимых мероприятий), достижения результатов.





Кроме них, можно говорить об уровне мониторинга внутри проекта (им занимается руководитель проекта и проектный офис нацпроекта), а также о внешнем контроле (его ведет контрольное управление администрации Губернатора). Если же рассматривать внешний мониторинг и контроль – то в отношении региональных проектов, реализуемых в продолжение национальных проектов, им занимается широкий круг участников: от Правительства РФ и профильных федеральных органов исполнительной власти до органов Прокуратуры, и Счетной палаты.

Последним важным аспектом является экспертиза проекта. Она призвана отвечать на вопрос: насколько адекватно поставленным целям сформирован проект? Насколько проводимые работы соответствуют планируемым к получению результатам? Сбалансирован ли он с точки зрения соотношения сроков, целей и ресурсов? Эффективно ли работает команда? На все эти вопросы помогает ответить проводимая на разных уровнях экспертиза проекта

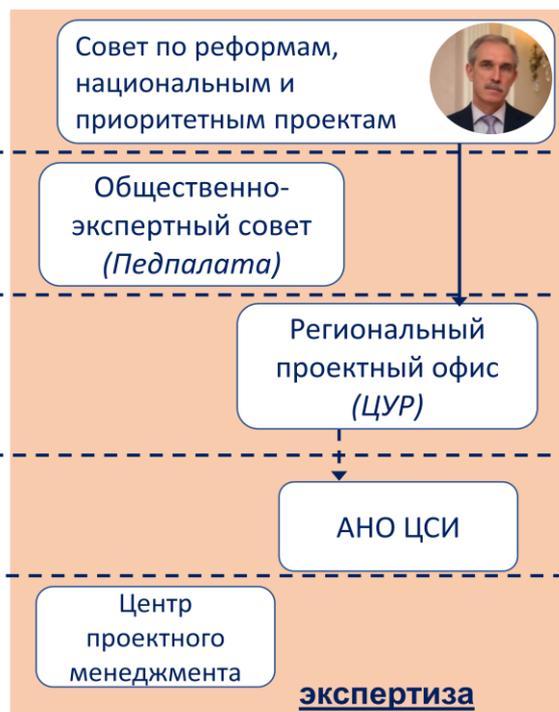
Оценивает проект с точки зрения его успешности в целом и достижения целей нацпроектов в регионе

Экспертная оценка необходимости и правильности проекта, его востребованности, предлагает лучшие пути достижения целей

Экспертная оценка качества подготовки документов по проекту, качества управления проектом, сохранению треугольника «цели-сроки-бюджет»

Экспертная оценка качества достигнутых результатов, сопоставление с лучшими практиками

Оценка эффективности работы команды, поиск и масштабирование лучших практик проектной работы.





Жизненный цикл проекта

Жизненный цикл проекта – это последовательность этапов, которые проект проходит с момента его инициирования до момента прекращения наблюдения за показателями проекта после его завершения.

Управление проектной деятельностью в Правительстве Ульяновской области и исполнительных органах государственной власти Ульяновской области состоит из следующих основных этапов жизненного цикла проекта:

- инициирование и подготовка проекта;
- реализация проекта и управление изменениями проекта;
- завершение проекта.

Этап	Инициирование и планирование	Реализация и изменения	Завершение
Ключевой параметр в начале этапа	Идея проекта	Паспорт проекта	Проект решения о завершении проекта. Итоговый отчет
Ключевой параметр в конце этапа	Утвержденный паспорт проекта и состав проектного комитета	Прохождение этапов и контрольных точек	Решение о завершении проекта
Результаты этапа	Проект проработан, защищен, сформирована команда проекта, определен план работ, проработаны риски и реагирование на них, налажены коммуникации	Ведется мониторинг хода реализации проекта, в случае отклонений – формируются и рассматриваются запросы на изменения. Проект реализован.	Результаты проекта приняты. Сформирован архив проекта. Есть понимание достижения выгод после завершения проекта.
Задействованные структуры	РП, команда, ПК, ОЭС, РПО, Совет	ПК, РПО, команда, ОЭС	Совет, ПК, РПО, команда, ОЭС

Этап инициирования и подготовки проекта

Инициирование проекта – это процесс от возникновения идеи проекта до ее формального утверждения и формирования плана реализации проекта.

В общем случае инициатором проекта может быть любая структура или физическое лицо, заинтересованные в реализации проекта. Единственное исключение – региональный проект, формируемый в рамках реализации национального проекта. По такому проекту инициатором, фактически, является федеральный орган исполнительной власти – который определяет как участие региона в таком региональном проекте, так и его основные параметры.



Идея формализуется в виде предложения по проекту, в состав входят:

- 1) проект паспорта проекта (включает в себя наименование проекта, его цели и показатели, задачи и предполагаемые результаты, контрольные точки и мероприятия, сроки реализации и объемы финансового обеспечения проекта, информацию о кураторе, руководителе, администраторе и участниках проекта, а также многое другое);
- 2) проект состава проектного комитета (если это региональный приоритетный проект);
- 3) заключение общественно-экспертного совета.

Итогом этапа является утверждение паспорта проекта на заседании Совета по реформам, национальным и приоритетным проектам при Губернаторе Ульяновской области.

Этап реализации и управления изменениями: **общая информация**

Реализация проекта ведется проектной командой под общей координацией руководителя проекта в соответствии с паспортом проекта.

Помощь в реализации проекта может оказать и рабочий план – он разрабатывается по решению руководителя проекта и подробно описывает различные аспекты реализации проекта на ближайший год.

В ходе реализации проекта:

- реализуются мероприятия и достигаются контрольные точки – а, значит, получаются результаты проекта;
- используется финансирование, выделенное в рамках проекта;
- осуществляется коммуникация внутри команды, которая управляется руководителем проекта при поддержке администратора;
- повышается квалификация участников проекта;
- ведется мониторинг хода реализации проекта, выявляются отклонения в случае их наличия;
- готовятся и вносятся изменения в проект в форме запросов на изменение;
- готовится отчетность по проектам, которая направляется кураторам и региональному проектному офису.

Лучшие практики на этом этапе:

- еженедельная обязательная коммуникация руководителя со всеми членами команды;
- использование групповых чатов в мессенджерах для организации оперативной коммуникации и создание на их базе единого информационного пространства о ходе реализации проекта;



- ведение оперативного и упреждающего контроля на уровне руководителя проекта для своевременной корректировки работы и перераспределения работы – при необходимости для эскалирования проблемы на уровень куратора;
- учет загруженности каждого участника команды;
- привлечение членов общественно-экспертного совета для независимого мониторинга хода реализации проекта и консультаций по вопросам лучших путей достижения результата;
- постоянное развитие команды (участие в семинарах и тренингах, направление участников проекта на обучение по тематике функциональных направлений проекта и в целом по проектному управлению).

Этап реализации и управления изменениями: **мониторинг и рейтингование**

Региональный проектный офис на базе кратких отчетов о завершении мероприятий, прохождении контрольных точек, а также ежемесячных и ежеквартальных отчетов о ходе реализации проекта организует трехуровневую систему контроля за ходом реализации проекта:

1. Не чаще раза в две недели и не реже раза в месяц готовится сводный отчет по всем проектам о текущем статусе реализации проектов с точки зрения соблюдения сроков прохождения контрольных точек в формате светофор

Проект	Руководитель	Общая оценка достижения контрольных точек	Динамика реализации проекта							
Название проекта	ИО Фамилия	Реализуется успешно	100% (38/38)							
Название проекта	ИО Фамилия	Незначительные отклонения от графика	66% (20/30)	33% (10/30)						
Название проекта	ИО Фамилия	Критические отклонения	50% (1/2)	50% (1/2)						
Справочно:										
<table border="0"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: #90EE90;"></td> <td>Проект реализуется успешно (есть контрольные точки успешно пройдены)</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: #FFFF00;"></td> <td>Проект реализуется с незначительными отклонениями (есть контрольные точки с незначительными отклонениями)</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: #FF0000;"></td> <td>Проект реализуется с критичными отклонениями (есть контрольные точки с критичными отклонениями)</td> </tr> </table>						Проект реализуется успешно (есть контрольные точки успешно пройдены)		Проект реализуется с незначительными отклонениями (есть контрольные точки с незначительными отклонениями)		Проект реализуется с критичными отклонениями (есть контрольные точки с критичными отклонениями)
	Проект реализуется успешно (есть контрольные точки успешно пройдены)									
	Проект реализуется с незначительными отклонениями (есть контрольные точки с незначительными отклонениями)									
	Проект реализуется с критичными отклонениями (есть контрольные точки с критичными отклонениями)									

В случае наличия недостигнутых контрольных точек:

- Незначительным признается отклонение по срокам в пределах 10 рабочих дней или если оно не влияет на прочие параметры проекта;
- Критичным признается отклонение по срокам свыше 10 рабочих дней или если оно критично с точки зрения прочих параметров проекта



Данный отчет рассылается всем администраторам, руководителям и кураторам проекта, ведомственным проектным офисам, а также председателю президиума Совета по реформам, национальным и приоритетным проектам при Губернаторе Ульяновской области.

2. Каждый квартал готовится сводный отчет по всем проектам (в разрезе групп – региональные, региональные приоритетные, ведомственные проекты) о ходе реализации проектов с точки зрения соблюдения сроков, достижения результатов и использования бюджета проектов с выведением КПЭ проекта;

Проект	Средний %	Место	
		по всем проектам	по своей группе
...	100,0%	4	1
....	100,0%	4	1
....	96,7%	17	3
...	94,4%	18	4
....	93,3%	20	5
....	90,5%	22	6
....	90,3%	23	7
....	77,2%		
....	60,1%		
....	59,0%		

отклонение более, чем на 20%
отклонение на 5-20%
отклонение менее, чем на 5%

Название проекта

Место среди всех проектов

средний % успешности

Место в своей группе

3. Ежегодно готовится сводный отчет по всем проектам о ходе реализации проектов с точки зрения соблюдения сроков, достижения результатов и использования бюджета проектов с выведением КПЭ проекта, оценкой качественных результатов и выгод от проекта, а также проведением независимой оценки.

Ежеквартальный и годовой отчеты презентуются на заседании президиума Совета по реформам, национальным и приоритетным проектам при Губернаторе Ульяновской области.



Мотивация: стимулирование и дестимулирование участников проектной деятельности

В Ульяновской области принят Указ Губернатора №64 от 6 сентября 2017 года, который регламентирует вопросы стимулирования госслужащих - участников проектной деятельности. Он вступил в силу с 1 января 2018 года.

Три ключевых принципа



Этим нормативным актом закреплена методика расчета размера стимулирующих доплат, размер которых ежеквартально определяется для каждого государственного гражданского служащего, участвующего в проектной деятельности с помощью общих и индивидуальных коэффициентов и значений в соответствии со следующими критериями:

- достижение ключевых показателей эффективности (КПЭ) проекта;
- качество предоставляемых в региональный проектный офис и другие органы управления данных о реализации проекта, а также соблюдение в установленных рамках проекта процедур и сроков;
- роль участника в проекте;
- занятость участника в проекте.

Как рассчитывается это вознаграждение за результаты?

I. Первая большая компонента – это коэффициент КПЭ проекта. Она отражает степень своевременности прохождения контрольных точек (то есть насколько проект укладывается в сроки), достижения показателей (то есть насколько достигаются цели и результаты) и исполнения бюджета проекта (то есть использование финансовых ресурсов).

Данная компонента определяется региональным проектным офисом (Центром управления реформами администрации Губернатора Ульяновской области) на основе ежеквартальных отчетов о реализации проекта.

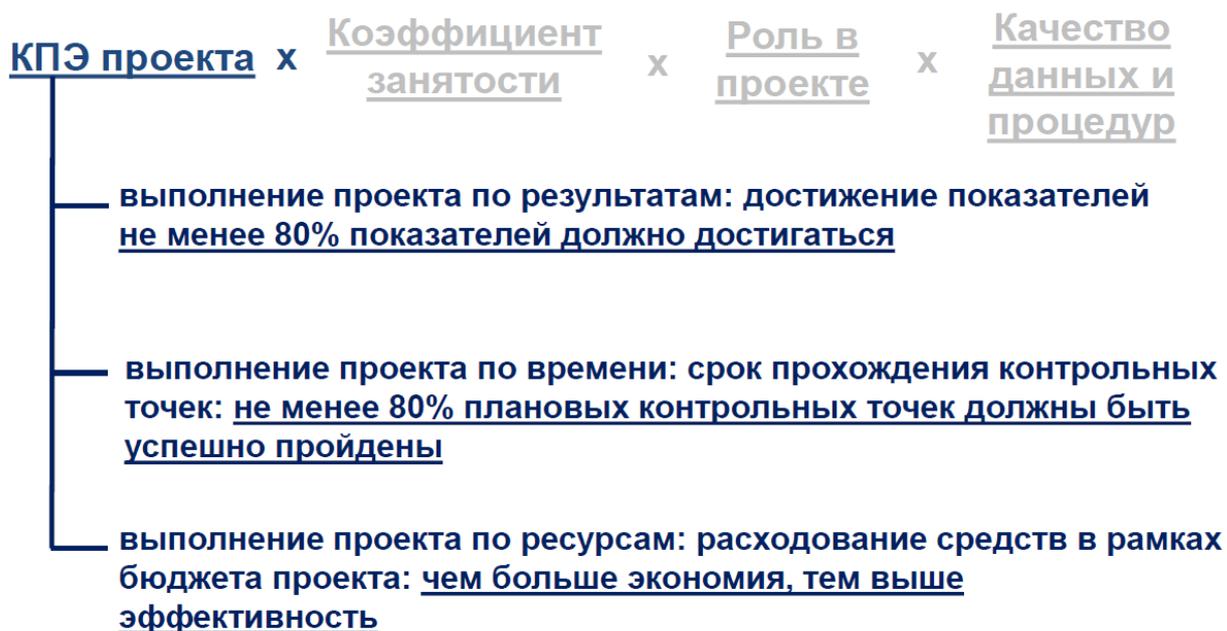


Коэффициент КПЭ определяется по каждому проекту в целом для всех его участников и состоит из трех частей, соответственно:

Достижение показателей проекта. Отражает уровень достижения целевых значений показателей проекта – а значит и достижение его целей. Если достигается менее 80% от числа показателей – то коэффициент КПЭ обнуляется. *Пример: в паспорте проекта указано 3 показателя, которые по итогам второго квартала 2019 года должны быть достигнуты. Фактически достигнуто только 2 из этих 3 показателей, соответственно достижение составляет 66%. Коэффициент КПЭ проекта составит 0 (0%). Никто из участников никаких доплат по итогам квартала не должен получить;*

Завершение мероприятий и прохождение контрольных точек проекта. Отражает ход исполнения проекта во времени – нет ли отставаний от графика реализации. Если на момент отчета достижение контрольных точек составляет менее 80% от плана на дату отчета, то коэффициент КПЭ составит 0. *Пример: в паспорте проекта запланировано завершение 6 мероприятий и прохождение 1 контрольной точки (по всем результатам проекта вместе). В рамках отчета подтверждено завершение в срок только 4 мероприятий и 1 контрольной точки, что составляет 71%. Коэффициент КПЭ составит 0.*

Использование бюджета проекта. Отражает соответствие реального финансирования проекта плановым показателям. Здесь обратная зависимость – если имеет место превышение бюджета проекта более чем на 20%, то коэффициент КПЭ проекта составит 0. *Пример: в отчете по проекту по итогам третьего квартала сообщается, что при плане расходов на этот период в 2,3 млн рублей фактически расходы составили 3,2 млн рублей. Превышение бюджета на 40%, при том, что результаты в рамках плана – никакого невыполнения нет. Значит КПЭ будет равен 0.*

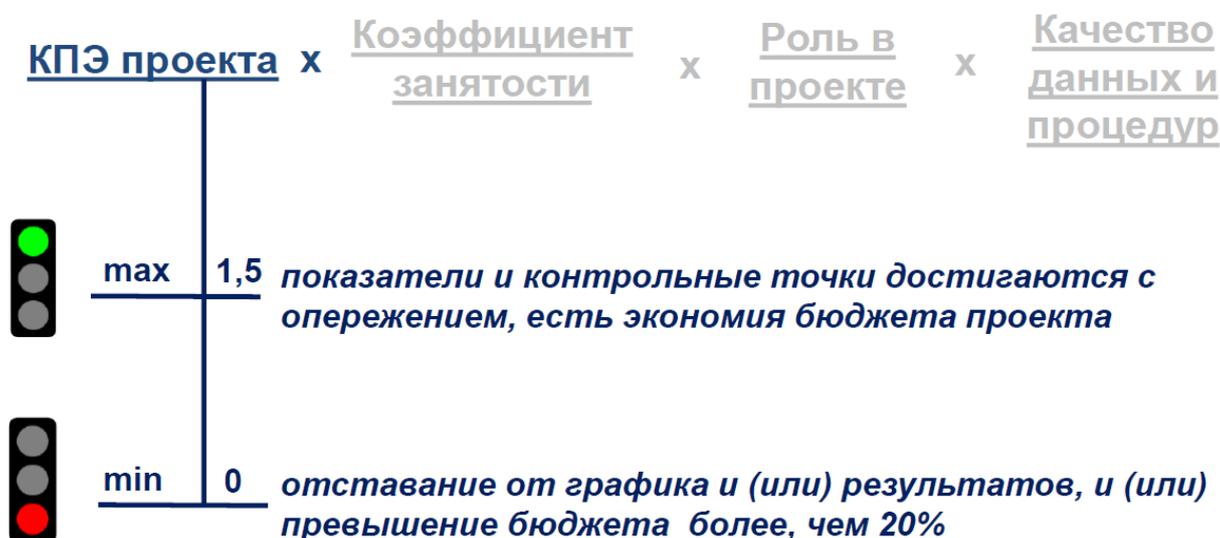




Общее КПЭ находится как среднее трех вышеперечисленных субиндексов. При этом максимальное значение коэффициента КПЭ проекта ограничено 1,5 (150%).

Пример: на реализацию проекта в первом квартале планировалось потратить 12,5 млн рублей. Проверка РПО по итогам предоставления очередной ежеквартальной отчетности установила, что по итогам отчетного квартала сформировалась экономия средств в 0,5 млн рублей. Из 4 показателей целевого уровня по итогам квартала достигли все 4, а из 25 контрольных точек в срок достигнуто 24. Соответственно, коэффициент КПЭ составит:

$$\frac{\left(\frac{24}{25}\right) + \left(\frac{4}{4}\right) + \left(\frac{12,5}{12}\right)}{3} = 1,00$$



II. Вторая большая компонента – коэффициент занятости. Он отражает степень вовлеченности конкретного участника в реализацию проекта – и индивидуален для каждого участника. Коэффициент определяется в зависимости от продолжительности служебного времени, затраченного лицом, участвующим в проектной деятельности, и находится в промежутке от 0,0 (член проектной команды за последний квартал не участвовал в реализации проекта) до 1,0 (100 % служебного времени в отчетном периоде лицо, участвующее в проектной деятельности, занималось реализацией проекта).

Решение об установлении коэффициента в отношении каждого участника проектной команды принимает руководитель проекта. Коэффициент для руководителя проекта определяется куратором проекта. Рекомендуется рассматривать коэффициенты занятости в проекте в рамках заседаний проектных комитетов при рассмотрении и утверждении квартальной отчетности по проектам.



Важно отметить, что при участии человека в нескольких проектах одновременно коэффициент все равно будет равен 1 (100% рабочего времени), поскольку рабочий день ограничивается 8-ю рабочими часами, соответственно невозможно участвовать в реализации проектов на 400% или 200%. Поэтому если у какого-либо государственного гражданского служащего Ульяновской области, участвующего в нескольких проектах одновременно, сумма коэффициентов занятости по всем проектам превысит 1,0 (100%), то она будет уменьшена по каждому проекту пропорционально таким образом, чтобы сумма коэффициентов занятости по всем проектам, где этот человек участвует, равнялась 1,0

$$\text{КПЭ проекта} \times \frac{\text{Коэффициент занятости}}{\text{max 1 (100\%)} \quad \text{min 0 (0\%)}} \times \text{Роль в проекте} \times \text{Качество данных и процедур}$$

Сколько % рабочего времени человек уделяет проектной деятельности

Для каждого участника проектной команды показатель определяется руководителем проекта. Для руководителя проекта – куратором.

Если человек участвует в нескольких проектах, то сумма коэффициента занятости по всем проектам не может превышать единицы (100%)

III. Третья компонента – роль в проекте.

Данная компонента доплаты также индивидуальна для каждого человека и зависит от роли в проекте. В зависимости от роли, закрепленной в паспорте проекта, по состоянию на 01 июня 2019 года предполагается 3 значения данного составного элемента расчета размера доплаты:

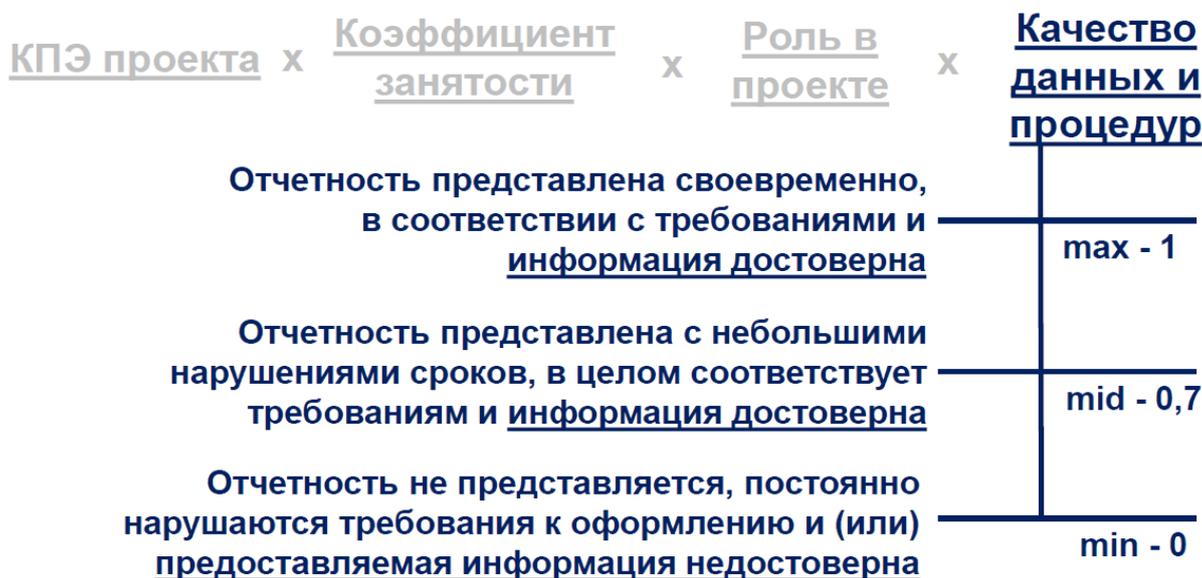
- для руководителя проекта – 20 000 рублей;
- для администратора проекта – 17 000 рублей;
- для члена проектной команды – 15 000 рублей.

Данные суммы зафиксированы распоряжением Губернатора Ульяновской области №115-р от 12 февраля 2018 года.



IV. Четвертая компонента – коэффициент качества предоставляемых данных и соблюдения процедур в рамках проекта.

Он учитывает в первую очередь такой важный параметр, как достоверность предоставляемых данных, во вторую – соответствие срокам подачи отчетности и их форме. Сам коэффициент определяется региональным проектным офисом по итогам оценки отчета о реализации проекта. Данный коэффициент является общим (одинаковым) для всех участников конкретного проекта.



Коэффициент устанавливается в следующих значениях:

1,0 – если вся информация о проекте представляется своевременно, содержащиеся в ней сведения являются полностью достоверными;



0,7 – если вся информация представлена, но имеются случаи нарушения сроков и (или) требований к их формированию. При этом содержащиеся сведения являются полностью достоверными;

0,0 – если отчеты и информация о ходе реализации проекта не представляется или постоянно нарушаются сроки и (или) содержащиеся в них сведения недостоверны.

Например: очередной отчет по проекту был представлен в РПО не в полном соответствии с формой, установленной методическими рекомендациями, после замечаний не был приведен в полное соответствие с требованиями, однако вся представленная в нем информация была корректно представлена и соответствовала действительности, подтверждающие документы приложены в полном объеме. Коэффициент качества по итогам проверки РПО установлен в размере 0,7.

Итоговый расчет размера стимулирующих доплат для каждого из участников проектной деятельности производится путем перемножения всех четырех составляющих:

Коэффициент КПЭ проекта * Коэффициент занятости * Значение роли в проекте * Коэффициент качества данных и соблюдения процедур = **ИТОВОВАЯ СУММА**

С учетом всех максимальных значений, гипотетически, максимальная стимулирующая выплата за квартал для участников проектной деятельности может быть:

для руководителей проекта – 30 тысяч рублей;

для администратора проекта – 25,5 тыс. рублей

для рядового участника проектной деятельности – 22,5 тысячи рублей

*Более реальный пример: Коэффициент КПЭ проекта (1,00) * Коэффициент занятости (0,8) * Значение роли в проекте (руководитель – 20 000) * Коэффициент качества данных и соблюдения процедур (0,7) = 11 200 рублей.*

Система доплат распространяет свое действие только на региональные и приоритетные региональные проекты (те, которые одобрены Советом по реформам, национальным и приоритетным проектам под руководством Губернатора). На ведомственные проекты таких выплат напрямую не предусматривается – однако органы власти сами вправе установить их аналогичным образом.



Одновременно с системой стимулирования существует и система дестимулирования для руководителей, администраторов и участников проектов, по которым наблюдаются серьезные негативные отклонения в реализации

Нарушение сроков реализации мероприятий и прохождения контрольных точек, недостижение целей и значений показателей, а также результатов или даже нарушение сроков прохождения тех или иных процедур в рамках реализации проектов может стать основанием для снижения размера ежемесячного денежного поощрения для государственных гражданских служащих Ульяновской области и лиц, замещающих отдельные государственные должности Ульяновской области.

Величина снижения ежемесячного денежного поощрения (ЕДП) дифференцирована в зависимости от характера отклонений:

- при нарушении сроков выполнения этапов управления проектами ЕДП снижается на 5%;

- при нарушении сроков реализации мероприятий и прохождения контрольных точек – по 1% за каждое нарушение, но не более 30% в сумме;

- при недостижении целевых значений показателей или результатов (как окончательных, так и промежуточных) – снижение ЕДП на 50%.

Данные величины снижения ежемесячного денежного поощрения зафиксированы постановлениями Губернатора Ульяновской области №42 (в отношении государственных гражданских служащих Ульяновской области) и №43 (в отношении государственных должностей Ульяновской области) от 2 мая 2012 года.

Применение данных мер по снижению ежемесячного денежного поощрения может осуществляться только строго после проведения проверки для выявления обстоятельств совершения гражданским служащим нарушений.



Проверка проводится контрольным управлением администрации Губернатора Ульяновской области (в отношении госдолжностей, руководителей органов власти и служащих Правительства Ульяновской области) либо подразделением исполнительного органа, уполномоченным на это руководителем исполнительного органа (в отношении служащих исполнительных органов государственной власти Ульяновской области).



При проведении проверки должны устанавливаться:

- факт совершения нарушения;
- вина;
- причины и условия, способствовавшие совершению нарушения;
- характер и размер вреда, причиненного в результате нарушения.

Снижение поощрения производится за тот месяц, в котором было совершено нарушение. Если нарушение обнаружено после выплаты поощрения, снижение размера поощрения производится в том расчетном периоде, в котором было обнаружено совершение нарушения, но не позднее шести месяцев со дня его совершения.

Этап реализации и управления изменениями: управление изменениями

В ходе реализации проекта и мониторинга его реализации иногда возникает потребность в корректировке проекта, в частности, во внесении изменений в паспорт проекта.



При этом любые изменения в проект не могут быть произвольными и согласуются аналогично паспорту проекта. Изменения в паспорте проекта влекут за собой изменения и в его приложения.



Порядок внесения изменения и форма запроса на изменение содержится в соответствующих Методических рекомендациях.

Инициатором запроса на изменение является руководитель проекта, обычно формируя запрос на совещании проектной команды.

Для региональных и региональных приоритетных проектов окончательное согласование запроса на изменение паспорта проекта осуществляет проектный комитет. **Изменение паспорта проекта утверждает координационный орган,** то есть Совет по реформам, национальным и приоритетным проектам при Губернаторе Ульяновской области – для проектов регионального и регионального приоритетного уровня, а ведомственный координационный орган – для ведомственных проектов.

Документы для изменения проекта:

- запрос на изменение паспорта проекта и запрос на изменение сводного плана проекта, подписанные в зависимости от уровня проекта руководителем, куратором, председателем Совета по реформам и приоритетным проектам (по возможности запросы на одновременное изменение паспорта и сводного плана оформляются единым документом);
- лист согласования с ключевыми участниками или протокол заседания проектного комитета;
- заключение общественно-делового совета или экспертной группы и функционального заказчика (при необходимости) в свободной форме.

Запросы на изменения должны иметь порядковый номер начиная с самого первого.

В запрос на изменение могут быть включены корректировки любых составляющих проекта (показатели проекта, результаты проекта, контрольные точки и мероприятия, план финансового обеспечения) и их параметров (наименование, срок, источники финансирования, вид документа, ответственный, роль в проекте, ...).

Все вносимые корректировки в запросе на изменение должны иметь:

- уникальный номер
- указание на характер параметра и его корректировки
- формулировка параметра в действующей редакции
- формулировка параметра в новой редакции
- обоснование и анализ изменений

Утвержденный запрос на изменение не влечет принятия нового варианта паспорта проекта. Большое число запросов на изменение указывает на некачественную подготовку паспорта на стадии планирования.



Значительные корректировки проекта могут привести к решению о его приостановлении, досрочном завершении или переформатировании, то есть возвращении работы над проектом к стадии предложения и инициирования.

Этап закрытия: общая информация

При закрытии федеральных и региональных проектов решение о завершении проекта принимается президиумом Совета по реформам и приоритетным проектам при Губернаторе Ульяновской области. При закрытии ведомственных проектов решение о завершении проекта принимается ведомственным координационным органом (ВКО).

Руководитель проекта в течение 5 рабочих дней после завершения проекта готовит итоговый отчет о реализации проекта и отчет об извлеченных уроках.

Подготовленные итоговые отчеты согласовываются с региональным проектным офисом в течение 10 рабочих дней.

После согласования и устранения замечаний отчеты направляются руководителем проекта на рассмотрение общественно-экспертного совета, по итогам рассмотрения оформляется протокол заседания.

Далее итоговые отчеты выносятся на согласование соответствующего проектного комитета. После рассмотрения и оформления протокола заседания проектного комитета итоговый отчет и отчет об извлеченных уроках рассматриваются на заседании президиума Совета по реформам, национальным и приоритетным проектам при Губернаторе Ульяновской области, оформляется протокол заседания.

Руководитель проекта после утверждения итогового отчета и отчета об извлеченных уроках на заседании президиума Совета по реформам, национальным и приоритетным проектам при Губернаторе Ульяновской области направляет их в региональный проектный офис, где формируется архив по проекту. Архив по проекту сотрудниками регионального проектного офиса размещается как в печатном виде, так и на главной странице Совета в разделе «Архив реализованных проектов».

Реестр проектов Ульяновской области

Реестр проектов утверждается на заседании президиума Совета по реформам, национальным и приоритетным проектам при Губернаторе Ульяновской области.

Добавление проектов в реестр происходит после их утверждения на заседании президиума Совета. Изменения (в т.ч. исключение из реестра) происходят по инициативе руководителя проекта, по согласованию с куратором проекта и по решению президиума Совета (для региональных и региональных приоритетных проектов) или решению ведомственного



координационного органа. В целом порядок ведения и изменения реестра описан методических рекомендациях по внесению изменений в реестр проектов от 21.06.2017 №73-Г-01/7810вн.

По состоянию на 10.06.2019 в реестре 55 проектов, реализуемых в Ульяновской области.

№ п/п	Кратное наименование проекта	Руководитель проекта
<u>I. Проекты, реализуемые в рамках указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (региональные проекты)</u>		
1.	По направлению национального проекта « Демография » куратор – Первый заместитель Председателя Правительства Ульяновской области Е.В.Уба	
1.1.	Финансовая поддержка семей при рождении детей	Касимова О.М., заместитель Председателя Правительства Ульяновской области – Министр семейной, демографической политики и социального благополучия Ульяновской области
1.2.	Содействие занятости женщин – доступность дошкольного образования для детей	Семенова Н.В., Министр образования и науки Ульяновской области
1.3.	Старшее поколение	Касимова О.М., заместитель Председателя Правительства Ульяновской области – Министр семейной, демографической политики и социального благополучия Ульяновской области
1.4.	Укрепление общественного здоровья	Панченко С.В., Министр здравоохранения Ульяновской области
1.5.	Спорт – норма жизни	Цуканов Н.В., Министр физической культуры и спорта Ульяновской области
2.	По направлению национального проекта « Здравоохранение » куратор – Первый заместитель Председателя Правительства Ульяновской области Е.В.Уба	
2.1.	Первичная медико-санитарная помощь	Панченко С.В., Министр здравоохранения Ульяновской области
2.2.	Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями	Панченко С.В., Министр здравоохранения Ульяновской области
2.3.	Борьба с онкологическими заболеваниями	Панченко С.В., Министр здравоохранения Ульяновской области
2.4.	Детское здравоохранение Ульяновской области	Панченко С.В., Министр здравоохранения Ульяновской области
2.5.	Медицинские кадры Ульяновской области	Панченко С.В., Министр здравоохранения Ульяновской области
2.6.	Цифровой контур здравоохранения	Панченко С.В., Министр здравоохранения Ульяновской области
2.7.	Экспорт медицинских услуг	Панченко С.В., Министр здравоохранения Ульяновской области
3.	По направлению национального проекта « Образование » куратор – Первый заместитель Председателя Правительства Ульяновской области Е.В.Уба	
3.1.	Современная школа	Семенова Н.В., Министр образования и науки



№ п/п	Кратное наименование проекта	Руководитель проекта
		Ульяновской области
3.2.	Успех каждого ребенка	Шкляр А.А., заместитель Министра образования и науки Ульяновской области
3.3.	Поддержка семей, имеющих детей	Семенова Н.В., Министр образования и науки Ульяновской области
3.4.	Цифровая образовательная среда	Шкляр А.А., заместитель Министра образования и науки Ульяновской области
3.5.	Учитель будущего	Семенова Н.В., Министр образования и науки Ульяновской области
3.6.	Молодые профессионалы	Шкляр А.А., заместитель Министра образования и науки Ульяновской области
3.7.	Социальная активность	Лукьянова И.В. – Министр молодежного развития Ульяновской области
4.	По направлению национального проекта « Жилье и городская среда » куратор – заместитель Председателя Правительства Ульяновской области – Министр строительства и архитектуры Ульяновской области А.М.Садретдинова	
4.1.	Жилье	Шканов С.А. - заместитель Министра строительства и архитектуры Ульяновской области
4.2.	Формирование комфортной городской среды	Черепан А.Я., Министр энергетики, жилищно-коммунального комплекса и городской среды Ульяновской области
4.3.	Обеспечение устойчивого сокращения непригодного для проживания жилого фонда	Шканов С.А. - заместитель Министра строительства и архитектуры Ульяновской области
5.	По направлению национального проекта « Экология » куратор – Первый заместитель Председателя Правительства Ульяновской области А.С.Тюрин	
5.1.	Комплексная система обращения с ТКО	Федоров Д.В. – Министр природы и цикличной экономики Ульяновской области
5.2.	Чистая вода	Черепан А.Я. – Министр энергетики, жилищно-коммунального комплекса и городской среды Ульяновской области
5.3.	Оздоровление Волги	Черепан А.Я. – Министр энергетики, жилищно-коммунального комплекса и городской среды Ульяновской области
5.4.	Сохранение уникальных водных объектов	Рахматулина Г.Э. – заместитель Министра – директор департамента природопользования, цикличной экономики и экологии Министерства природы и цикличной экономики Ульяновской области
5.5.	Сохранение биологического разнообразия	Федоров Д.В. – Министр природы и цикличной экономики Ульяновской области
5.6.	Сохранение лесов	Федоров Д.В. – Министр природы и цикличной экономики Ульяновской области
6.	По направлению национального проекта « Безопасные и качественные автомобильные дороги », куратор – Первый заместитель Председателя Правительства Ульяновской области А.С.Тюрин	



№ п/п	Краткое наименование проекта	Руководитель проекта
6.1.	Дорожная сеть	Вавилин Д.А., Министр промышленности и транспорта Ульяновской области
6.2.	Общесистемные меры развития дорожного хозяйства	Вавилин Д.А., Министр промышленности и транспорта Ульяновской области
6.3.	Безопасность дорожного движения	Вавилин Д.А., Министр промышленности и транспорта Ульяновской области
7.	По направлению национального проекта « Цифровая экономика » куратор – Первый заместитель Председателя Правительства Ульяновской области М.Е.Алексеева	
7.1.	Информационная инфраструктура	Прозоров С.Л., заместитель Министра цифровой экономики и конкуренции Ульяновской области
7.2.	Информационная безопасность	Прозоров С.Л., заместитель Министра цифровой экономики и конкуренции Ульяновской области
7.3.	Цифровые технологии	Прозоров С.Л., заместитель Министра цифровой экономики и конкуренции Ульяновской области
7.4.	Цифровое государственное управление	Прозоров С.Л., заместитель Министра цифровой экономики и конкуренции Ульяновской области
8.	По направлению национального проекта « Культура » куратор – Первый заместитель Председателя Правительства Ульяновской области Е.В.Уба	
8.1.	Культурная среда	Сидорова Е.Е., Министра искусства и культурной политики Ульяновской области
8.2.	Творческие люди	Сидорова Е.Е., Министр искусства и культурной политики Ульяновской области
8.3.	Цифровая культура	Сидорова Е.Е., Министр искусства и культурной политики Ульяновской области
9.	По направлению национального проекта « Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы » куратор – Первый заместитель Председателя Правительства Ульяновской области М.Е.Алексеева	
9.1.	Условия для бизнеса	Зонтов Н.В., заместитель Министра цифровой экономики и конкуренции Ульяновской области
9.2.	Финансовая поддержка МСП	Давляшин Р.Т., Министр цифровой экономики и конкуренции Ульяновской области
9.3.	Акселерация	Зонтов Н.В., заместитель Министра цифровой экономики и конкуренции Ульяновской области
9.4.	Поддержка малых форм хозяйствования и развития кооперации	Еварестова М.С., заместитель Министра агропромышленного комплекса и развития сельских территорий Ульяновской области
9.5.	Популяризация предпринимательства	Зонтов Н.В., заместитель Министра цифровой экономики и конкуренции Ульяновской области
10.	По направлению национального проекта « Международная кооперация и экспорт » куратор – Первый заместитель Председателя Правительства Ульяновской области М.Е.Алексеева	
10.1.	Промышленный экспорт	Вавилин Д.А., Министр промышленности и транспорта Ульяновской области
10.2.	Экспорт продукции АПК	Снежинская Н.В., заместитель Министра агропромышленного комплекса и развития сельских



№ п/п	Кратное наименование проекта	Руководитель проекта
		территорий Ульяновской области
10.3.	Экспорт услуг	Давлятшин Р.Т., Министр цифровой экономики и конкуренции Ульяновской области
10.4.	Системные меры	Давлятшин Р.Т., Министр цифровой экономики и конкуренции Ульяновской области
<u>II. Проекты Ульяновской области, соответствующие стратегическим целям и приоритетам развития Ульяновской области (приоритетные проекты региона)</u>		
1.	Развитие инновационного кластера	Павлов В.В., генеральный директор АНО ДО «Центр кластерного развития Ульяновской области» (<i>куратор – Морозов С.И.</i>)
2.	Поддержка местных инициатив	Буцкая Е.В., Министр финансов Ульяновской области (<i>куратор – Никитенко О.В.</i>)
3.	Развитие ИТ-индустрии	Опенышева С.В., директор областного государственного казенного учреждения «Корпорация развития интернет-технологий - многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг в Ульяновской области» (<i>куратор – Морозов С.И.</i>)
4.	Развитие креативных (творческих) индустрий	Ившина Т.А., директор фонда «Ульяновск – культурная столица» (<i>куратор – Уба Е.В.</i>)
5.	Развитие наставничества	Рябокоть А.М., начальник управления по вопросам государственной службы и кадров администрации Губернатора Ульяновской области (<i>куратор – Озернов А.В.</i>)
6.	Умный город	Антонцев Геннадий Анатольевич – заместитель Министра энергетики, ЖКК и городской среды Ульяновской области (<i>куратор – Колесова С.Н.</i>)
<u>III. Проекты Ульяновской области, определенные в качестве отраслевых приоритетов (ведомственные проекты)</u>		
1.	Финансовая грамотность	Буцкая Е.В., Министр финансов Ульяновской области (<i>куратор – Алексеева М.Е.</i>)
2.	Ликвидация лейкоза крупного рогатого скота	Пелевина Н.И., руководитель Агентства ветеринарии Ульяновской области (<i>куратор – Тюрин А.С.</i>)

