

# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

ПО ПРИМЕНЕНИЮ ПРОЕКТНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕШЕНИИ ЗАДАЧ  
УЛУЧШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО  
КЛИМАТА В СУБЪЕКТАХ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ





Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации утверждены протоколом Заседания №8 Рейтингового комитета по формированию «Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации»

от 08.09.2015 г.



## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Общие положения .....	4
2. Дорожная карта по улучшению инвестиционного климата .....	5
3. Участники системы управления проектами .....	7
4. Функционал и порядок работы участников системы управления проектами .....	14
5. Внедрение методических рекомендаций .....	22
Приложения .....	23
Приложение 1. Термины и определения .....	22
Приложение 2. Требования и порядок отбора участников системы управления проектами .....	24
Приложение 3. Стимулирование участников системы управления проектами ..	27
Приложение 4. Рекомендуемые требования к элементам дорожной карты .....	32
Приложение 5. Перечень ключевой проектной документации .....	44
Приложение 6. Рекомендуемые шаблоны инструментов управления проектами .....	45
Приложение 7. Требования к информационным системам управления проектами .....	50
Приложение 8. Описание необходимого обучения для участников системы управления проектами .....	52
Индикативный график работ по внедрению проектного управления .....	55

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящие Методические рекомендации описывают принципы, рекомендуемый порядок и особенности применения проектного управления при реализации задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации (далее – регионах), а также при решении иных задач государственного управления, требующих проектного подхода.

Настоящие Методические рекомендации разработаны в соответствии с пунктом 8 перечня Поручений Президента Российской Федерации от 14 июля 2015 года № Пр-1366<sup>1</sup> и с учетом:

- Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утверждены Распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 года № 26В-АУ);
- ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;
- ГОСТ Р 54871–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»;
- ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;
- ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту».

Настоящие Методические рекомендации направлены на решение следующих задач:

- Формирование единого набора инструментов проектного управления, поддерживающих реализацию задач по улучшению инвестиционного климата, для внедрения в регионах, и других задач, требующих проектного подхода;
- Обеспечение единства методологии в области управления проектами, направленными на улучшение инвестиционного климата в регионе.

Ожидаемые результаты внедрения методических рекомендаций:

- Разработка и внедрение организационной структуры и необходимых инструментов проектного управления на региональном уровне;
- Реализация Дорожных карт с использованием проектного управления;
- Повышение эффективности управления проектами, направленными на улучшение инвестиционного климата в регионе.

<sup>1</sup> Высшим должностным лицам (руководителям высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации сформировать специализированные организационные штабы («проектный офис») с возложением ответственности за внедрение «дорожных карт» по улучшению инвестиционного климата на основе лучших практик, выявленных по итогам ежегодного проведения Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, на высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов

## 2. ДОРОЖНАЯ КАРТА ПО УЛУЧШЕНИЮ ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА

Дорожная карта региона является единым документом, содержащим в себе контрольные события, проекты, которые могут быть объединены в направления (блоки), и мероприятия по всем направлениям с целью улучшения инвестиционного климата.

Рекомендуемые требования к элементам дорожной карты при ее разработке/доработке детально определены в Приложении № 4.

### ДОРОЖНАЯ КАРТА

Наименование лучшей практики Комментарии по текущему состоянию в области лучшей практики в регионе								
№	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
1.1	Создание Проектной команды.	Распоряжение Губернатора N-ской области о создании Проектной команды. Протокол первого заседания Проектной команды, содержащий план дальнейших работ.	01.09.2014	01.10.2014	Иванов Петр Иванович Первый заместитель Губернатора N-ской области 8 (9876) 54-32-10.	КПЭ не установлен.	Целевое значение КПЭ не установлено.	Резервирование помещения для заседаний Проектной команды. Выделение на постоянной основе сотрудника Министерства экономики для осуществления организационного обеспечения Проектной команды.

- Представляет собой набор функциональных блоков проектов, нацеленных на улучшение инвестиционного климата в регионе
- Основывается на результатах анализа текущего положения региона и выбора приоритетов для улучшения
- Включает ключевые контрольные события на перспективу до 2–3 лет
- Определяет ответственных, сроки реализации и КПЭ по направлениям (блокам) Дорожной карты

## СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ

### НАПРАВЛЕНИЕ (БЛОК) ДОРОЖНОЙ КАРТЫ

2.2.1.	Утверждение регламента работы ИСОГД региона.	Работающий регламент ИСОГД муниципального района Калужской области.	Сентябрь 2015	Декабрь 2015	Стрекозин О.Н. – начальник управления архитектуры и градостроительства Калужской области.	КПЭ не установлен, так как мероприятие имеет организационный характер и не может быть измерено каким-либо показателем.	—	Дополнительные ресурсы не требуются.
2.2.2.	Утверждение регламента работы ИСОГД муниципального района Калужской области.	Работающий регламент ИСОГД муниципального района Калужской области.			Главы администраций муниципальных районов Калужской области.	КПЭ не установлен, так как мероприятие имеет организационный характер и не может быть измерено каким-либо показателем.	—	Дополнительные ресурсы не требуются.

- Является частью Дорожной карты
- Представляет собой набор взаимосвязанных проектов
- Реализуется одной Рабочей группой



## 3. УЧАСТНИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### 3.1 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ШТАБ

- Для организации и координации деятельности по улучшению инвестиционного климата и внедрению лучших практик высшему должностному лицу (руководителю высшего исполнительного органа государственной власти) региона (далее – Руководителю региона) рекомендуется принять решение о создании Организационного штаба управления проектами (далее – Штаб);
- Штаб может создаваться в виде:
  - Отдельного коллегиального органа;
  - Части (президиума) существующего коллегиального органа (например, инвестиционного или иного совета);
  - Иного объединения (образования, органа) по решению Руководителя региона;
- В состав Штаба рекомендуется включить заместителя Руководителя региона, отвечающего за социально экономическое развитие и состояние инвестиционного климата региона, представителей ключевых органов власти региона, территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, субъектов естественных монополий и представителей делового сообщества<sup>1</sup>, обладающих наибольшей мотивацией к осуществлению реформ и изменений в регионе, направленных на улучшение инвестиционного климата;
- Штаб рекомендуется возглавить непосредственно Руководителю региона. Заместителем руководителя Штаба может быть определен (назначен) заместитель Руководителя региона, к ведению которого отнесены вопросы социально экономического развития и состояния инвестиционного климата региона;
- Члены штаба могут быть номинированы на роль Кураторов проектов;
- Более подробно с требованиями к участникам и порядком отбора участников системы проектного управления можно ознакомиться в Приложении № 2;
- Стимулирование участников системы управления проектами описано в Приложении № 3.

<sup>1</sup> Для участия в деятельности Штаба рекомендуется привлекать представителей бизнес-сообщества соответствующего региона, в частности, представителей Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России», Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей», Торгово-промышленной палаты Российской Федерации и их региональных филиалов (отделений, представительств и палат), иных заинтересованных организаций, объединяющих предпринимателей и организации по отраслевому или региональному признаку)

## ПРИМЕР –

### СОЗДАНИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ШТАБА В ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ, СОЗДАННОГО И ДЕЙСТВУЮЩЕГО В ФОРМЕ СОВЕТА ПО УЛУЧШЕНИЮ ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

СОВЕТ ПО УЛУЧШЕНИЮ ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ	
ГУБЕРНАТОР ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Заместитель Губернатора Тюменской области, директор Департамента инвестиционной политики и государственной поддержки предпринимательства Тюменской области, заместитель председателя Совета;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Директор филиала ФГБУ «ФКП Росреестра» по Тюменской области (по согласованию);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Начальник управления инвестиционной политики Департамента инвестиционной политики и государственной поддержки предпринимательства Тюменской области, секретарь Совета;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Директор тюменского филиала ООО «Шаттдекор» (по согласованию);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Заместитель Губернатора Тюменской области, координирующий и контролирующий деятельность Департамента экономики Тюменской области;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Генеральный директор ООО «Партнер-Инвест» (по согласованию);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Заместитель Губернатора Тюменской области, координирующий и контролирующий деятельность Департамента жилищно-коммунального хозяйства Тюменской области;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Генеральный директор ЗАО «Управляющая компания «Статус» (по согласованию);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Директор Департамента имущественных отношений Тюменской области;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Генеральный директор ООО «Динаэнерджетикс Сибирь» (по согласованию);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Директор Департамента образования и науки Тюменской области;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Руководитель экспертной группы Агентства стратегических инициатив в Тюменской области (по согласованию);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Начальник Главного управления строительства Тюменской области;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Первый заместитель генерального директора, вице-президент по работе с государственными органами и устойчивому развитию бизнеса ОАО «Фортум» (по согласованию);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Глава Администрации г. Тюмени (по согласованию);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Генеральный директор ООО «СИБИНТЕЛ ХОЛДИНГ» (по согласованию);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Начальник Управления Федеральной налоговой службы по Тюменской области (по согласованию);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Тюменской области (по согласованию);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Начальник Управления Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Тюменской области (по согласованию);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Генеральный директор ОАО «Мостострой-11» (по согласованию);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Начальник Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Тюменской области (по согласованию);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заместитель генерального директора ОАО «Тюменьэнерго» – директор филиала ОАО «Тюменьэнерго» – «Тюменские распределительные сети» (по согласованию);</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Директор ОАО «СУЭНКО» (по согласованию).</li> </ul>

#### ФУНКЦИОНАЛ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ШТАБА

- Выработка рекомендаций по организации взаимодействия органов исполнительной власти, территориальных органов федеральных органов власти, органов местного самоуправления, ресурсоснабжающих организаций, с инвесторами в рамках Национального рейтинга состояния инвестиционного климата;
- Рассмотрение итогов анкетирования по показателям Национального рейтинга и разработка рекомендаций и мер по улучшению инвестиционного климата с учетом выявленных проблемных вопросов;
- Выработка рекомендаций по уменьшению административных барьеров, в том числе в части сокращения сроков и упрощения процедуры выдачи разрешительной документации в рамках Национального рейтинга состояния инвестиционного климата;
- Оказание содействия в решении проблемных вопросов инвесторов, возникающих в ходе реализации инвестиционных проектов;
- Рассмотрение результатов реализации инвестиционных проектов, анализ причин нереализованных проектов.

### 3.2 ПРОЕКТНЫЙ ОФИС (ПО)<sup>1</sup>

- Создается для обеспечения деятельности Штаба и Рабочих групп;
- Создается по решению Руководителя региона или решению иного должностного лица региона, принятому в пределах его компетенции;
- Создается как постоянно действующее исполнительное подразделение. Функции Проектного офиса могут быть возложены на орган исполнительной власти региона (например, на администрацию Руководителя региона), структурное подразделение органа исполнительной власти региона или специализированную организацию;
- Возглавляется руководителем, обладающим соответствующими компетенциями в области проектного управления и улучшения инвестиционного климата;
- Включает специалиста (-ов) по инвестиционному климату, по планированию и контролю, по организационным вопросам, по проектному управлению, задействованных в деятельности Проектного офиса на постоянной основе (являющихся сотрудниками Проектного офиса). Более подробно с требованиями к участникам и порядком отбора участников системы проектного управления можно ознакомиться в Приложении № 2;
- Может номинировать из числа сотрудников Проектного офиса в Рабочую группу Координатора проектов РГ для оказания методологической и координационной поддержки проектов и мероприятий, реализуемых в РГ;
- Штаб дает поручения Проектному офису и контролирует их исполнение;
- В том случае, если в регионе уже существует Центральный Проектный офис по поддержке проектов социально экономического развития, рекомендуется:
  - Уточнить его задачи и функционал с учетом задач по улучшению инвестиционного климата,
  - или
  - Создать специализированный Проектный офис для координации задач улучшения инвестиционного климата в регионе. Использовать настоящие методические рекомендации для организации его деятельности.

### ПРИМЕР – СОЗДАНИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ЦЕНТРАЛЬНОГО ПРОЕКТНОГО ОФИСА В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТНЫЙ ОФИС	
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ И КОНТРОЛЬНО-ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РАБОТЫ ДЕПАРТАМЕНТА ВНУТРЕННЕЙ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	
•	Структурное подразделение управления инвестиций и инноваций департамента экономического развития Белгородской области
•	Управление проектно-аналитической и контрольно-организационной работы департамента внутренней и кадровой работы Белгородской области
ФУНКЦИОНАЛ	
•	Координация, контроль, мониторинг реализации проектов, в том числе инвестиционных.
•	Методическая поддержка
•	Администрирование показателей инвестиционной привлекательности

<sup>1</sup> Применимо к Центральному ПО, Функциональному ПО (ФПО), ПО по ИК

### 3.3 РАБОЧАЯ ГРУППА

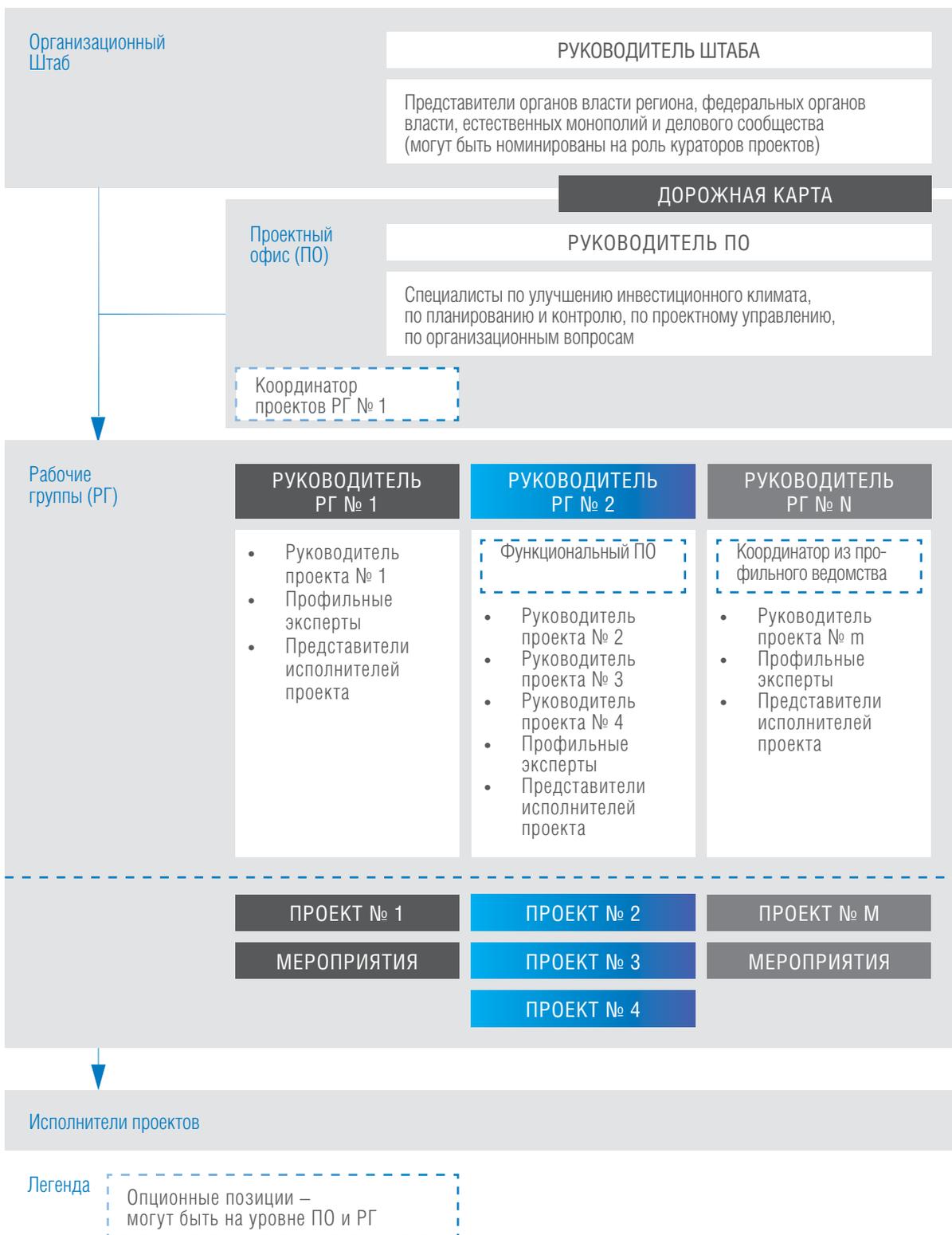
- Создается для разработки и мониторинга реализации блока Дорожной карты по улучшению инвестиционного климата, на срок реализации блока;
  - Рабочие группы создаются по решению Штаба исходя из структуры показателей Национального рейтинга, структуры органов власти соответствующего субъекта Российской Федерации и определенных Штабом первоочередных задач в области улучшения инвестиционного климата;
  - Рабочие группы рекомендуется создать в виде отдельного экспертного совещательного органа при Штабе. Руководитель Рабочей группы назначается Штабом;
  - В состав Рабочей группы могут быть включены:
    - Заместитель Руководителя региона или руководитель органа исполнительной власти (ОИВ) субъекта Российской Федерации, осуществляющий полномочия в области, непосредственно связанной с соответствующим направлением (блоком) дорожной карты – Руководитель Рабочей группы;
    - Представители органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации;
    - Представители территориальных органов федеральных органов исполнительной власти;
    - Представители бизнес-сообщества<sup>1</sup> соответствующего субъекта Российской Федерации
  - Представители органов местного самоуправления;
  - Представители ресурсоснабжающих организаций и субъектов естественных монополий;
  - Представители науки и образования;
  - Эксперты в предметной области деятельности Рабочей группы
- Для эффективной деятельности Рабочих групп целесообразно определить роли каждого ее участника и за каждым из них закрепить отдельные направления деятельности (функциональные обязанности), а также из числа сотрудников Проектного офиса определить Координатора проектов Рабочей группы для оказания методологической и координационной поддержки проектов и мероприятий, реализуемых Рабочей группой.

<sup>1</sup> в том числе, представители Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России», Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей», Торгово-промышленной палаты Российской Федерации и их региональных филиалов (отделений, представительств и палат), иных заинтересованных организаций, объединяющих предпринимателей и организации по отраслевому или региональному признаку), а также Экспертных групп

## ПРИМЕРЫ РАБОЧИХ ГРУПП ПО ВНЕДРЕНИЮ ЛУЧШИХ ПРАКТИК НАЦИОНАЛЬНОГО РЕЙТИНГА В АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

Рабочая группа «СТРОИТЕЛЬСТВО»	Рабочая группа «ИНЖЕНЕРНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ»
МИНИСТР ПРОМЫШЛЕННОСТИ И СТРОИТЕЛЬСТВА АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ	РУКОВОДИТЕЛЬ АГЕНТСТВА ПО ТАРИФАМ И ЦЕНАМ АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители Министерства промышленности и строительства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители Министерства топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйства.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представитель Министерства имущественных отношений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители Министерство экономического развития.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представитель Агентства по тарифам и ценам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители Агентства архитектуры и градостроительства.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представитель подразделения Росреестра.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представитель управления Ростехнадзора.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители филиала ОАО «МРСК Северо-Запада».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители филиала ОАО «МРСК Северо-Запада».</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители Министерства экономического развития.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уполномоченный при Губернаторе по защите прав предпринимателей.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представитель Инспекции государственного строительного надзора.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители управления федеральной антимонопольной службы.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уполномоченный при Губернаторе по защите прав предпринимателей.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представитель Агентства архитектуры и градостроительства.</li> </ul>	
Рабочая группа «ИНВЕСТИЦИИ»	Рабочая группа «ПОДДЕРЖКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»
ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА ПО ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ И КОНКУРЕНТНОЙ ПОЛИТИКЕ – НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ И ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ	ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА ПО ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ И КОНКУРЕНТНОЙ ПОЛИТИКЕ – НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ И ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители Министерства экономического развития.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители Министерства экономического развития.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители Министерства имущественных отношений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители Министерства имущественных отношений.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители ОАО «Агентства по привлечению инвестиций».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители управления Федеральной антимонопольной службы.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители Министерства финансов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители управления Федеральной налоговой службы.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители ГУП «Фонд имущества и инвестиций».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представитель управления Росреестра.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уполномоченный при Губернаторе по защите прав предпринимателей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители ОАО «Агентства по привлечению инвестиций».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители фонда «Региональный центр микрофинансирования».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители ГУП «Инвестиционная компания».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представители ГАУ АО «Региональный бизнес-инкубатор».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уполномоченный при Губернаторе по защите прав предпринимателей.</li> </ul>

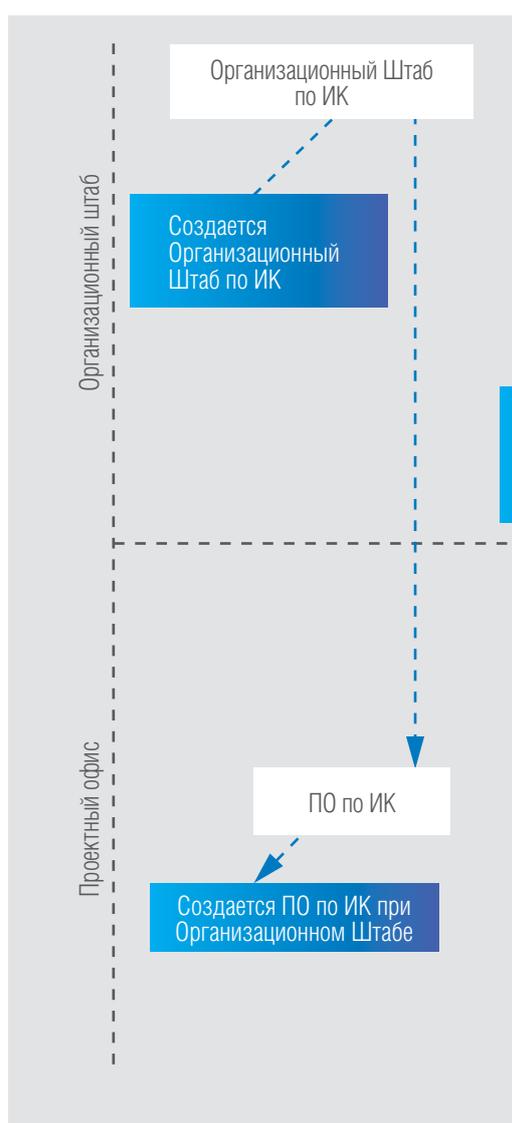
## СХЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



## ВАРИАНТЫ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ШТАБА И ПРОЕКТНОГО ОФИСА (ПО) ИНВЕСТИЦИОННОМУ КЛИМАТУ (ИК) В РЕГИОНАХ

### Вариант 1

в регионе нет подразделений по управлению проектами



### Вариант 2

в регионе есть подразделения по управлению проектами



1 Возможные названия для Советательного органа при Руководителе региона:

- Организационный Штаб;
- Проектный комитет;
- Межведомственная комиссия;
- Экспертная комиссия;
- Экспертный Совет.

## 4. ФУНКЦИОНАЛ И ПОРЯДОК РАБОТЫ УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### 4.1 ЗАДАЧИ ШТАБА

- Организация проектного управления
  - Разрабатывает организационную структуру внедрения проектного управления (в пределах полномочий). График работ по внедрению проектного управления представлен в Приложении № 9;
  - Осуществляет общий контроль процесса внедрения проектного управления и принятия ключевых решений;
  - Утверждает руководителей и составы Рабочих групп, руководителей проектов;
  - Согласует систему стимулирования участников проектного управления;
  - Решает конфликтные ситуации, возникающие в рамках межведомственного взаимодействия и взаимодействия между участниками процесса внедрения (в пределах полномочий);
  - Иницирует изменения законодательства и иных нормативно-правовых актов, необходимые для реализации проектов;
  - Иницирует изменения в регламенты межведомственного взаимодействия, взаимодействия с представителями естественных монополий, делового сообщества;
  - Решает иные задачи, связанные с определением политики субъекта Российской Федерации в области снижения административных барьеров, улучшения инвестиционного климата и предпринимательской среды.
- Реализация Дорожной карты
  - Отвечает за реализацию Дорожной карты;
  - Определяет приоритетные направления для внедрения лучших практик в области снижения административных барьеров, улучшения инвестиционного климата и предпринимательской среды в субъекте Российской Федерации, а также разработки целей и задач в данной сфере органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации и других участников процесса;
  - Выступает заказчиком проектов, отвечает за успешную реализацию проектов, входящих в Дорожную карту по улучшению инвестиционного климата, утверждает проектные документы (включая бюджет). Перечень ключевой проектной документации представлен в Приложении № 5;
  - Осуществляет общий контроль и принимает ключевые решения по реализации проектов Дорожной карты.

### Порядок работы Штаба

- В своей деятельности Штаб руководствуется законодательством Российской Федерации, субъекта Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами;
- Вся административная и методологическая поддержка деятельности Штаба обеспечивается Проектным офисом;
- Заседания Штаба проводятся не реже одного раза в месяц;
- На заседаниях Штаба ведется протокол. Решения Штаба обязательны для исполнения Проектным офисом и Рабочими группами;
- Один раз в месяц Штаб проводит проектное совещание с Проектным офисом для обсуждения хода проектов, степени вовлечения членов Рабочих групп и исполнителей в реализацию проектов;
- В случае невозможности участия в заседании Штаба, член Штаба обязан сообщить об этом в Штаб не позднее чем за один рабочий день до установленной даты проведения заседания, с указанием лица, уполномоченного к участию в заседании Штаба. Лицо, замещающее члена Штаба, не имеет права голоса;
- Заседание Штаба признается правомочным, если в нем приняло участие более половины его членов;
- Каждый член Штаба обладает одним голосом. Решения принимаются простым большинством голосов членов Штаба, присутствующих на заседании. В случае равенства голосов голос Руководителя Штаба является решающим;
- Члены Штаба, которые не могут присутствовать на заседании Штаба, могут направить Руководителю Штаба свое особое мнение по вопросу повестки заседания Штаба.

#### Руководитель Штаба

- Руководит деятельностью Штаба;
  - Утверждает план работы Штаба;
  - Назначает заседания и утверждает повестку Штаба;
  - Руководит заседаниями Штаба;
  - Подписывает протоколы заседаний Штаба;
  - Принимает решение о привлечении к участию в заседаниях Штаба без права голоса лиц, не являющихся членами Штаба;
  - Дает поручения и контролирует ход их исполнения в рамках деятельности Штаба.
- Согласует значения КПЭ Руководителя проекта, Координатора проекта в рамках системы стимулирования (в соответствии с уровнем определенных полномочий);
  - Обеспечивает верхнеуровневый контроль реализации проекта по срокам, финансовым показателям, результатам, целевым показателям;
  - Способствует решению проблем, выходящих за рамки компетенции Руководителя проекта;
  - Отчитывается перед Руководителем Штаба и/или Штабом о ходе реализации проекта;
  - Утверждает изменения по проекту, не влияющие на сроки и содержание контрольных событий проекта.

#### Члены Штаба

- Участвуют в заседаниях Штаба и в обсуждении рассматриваемых вопросов;
- Выступают с докладами на заседаниях Штаба;
- Предоставляют на рассмотрение Штаба документы и материалы по обсуждаемым вопросам;
- Выполняют поручения председателя Штаба, связанные с осуществлением деятельности в качестве члена Штаба, а также решения Штаба;
- Делегируют свои полномочия уполномоченному представителю при невозможности присутствия на Штабе (заблаговременно известив об этом);
- Вносят предложения о внеочередном заседании Штаба;
- Вносят предложения о включении в повестку дня вопросов к обсуждению;
- Участвуют в выработке и принятии решений Штаба.

#### Куратор проектов, помимо общих функций члена Штаба, в отношении курируемого проекта (проектов)

- Утверждает Паспорт проекта, План-график проекта, отчеты по проекту; Перечень ключевой проектной документации представлен в Приложении № 5;

## 4.2 ЗАДАЧИ ПРОЕКТНОГО ОФИСА

- Организация проектного управления
  - Методологическое обеспечение деятельности Рабочих групп в области проектного управления, в том числе сбор и внедрение лучших практик в области проектного управления; Рекомендуемые шаблоны инструментов управления проектами представлены в Приложении № 6;
  - Организация обучения участников системы управления проектами; Описание необходимого обучения для участников системы управления проектами представлено в Приложении № 8;
  - Выбор, внедрение и поддержка информационной системы управления проектами и обучение участников проекта работе с ней; Требования к информационным системам управления проектами представлены в Приложении № 7;
  - Разработка предложений по составу Рабочих групп;
  - Координация участников процесса проектного управления в регионе;
- Поддержка реализации Дорожной карты
  - Сбор, изучение, анализ, обобщение и представление Штабу информации о приоритетных задачах по улучшению инвестиционного климата в регионе;
  - Консолидация проектов и мероприятий Дорожной карты по улучшению инвестиционного климата (для рассмотрения и согласования Штабом), подготовленных в Рабочих группах;
  - Организация обсуждения проектов и мероприятий Дорожной карты по улучшению инвестиционного климата с предпринимательским и экспертным сообществом;
  - Осуществление регулярного мониторинга статуса подготовки и реализации Дорожной карты по улучшению инвестиционного климата и связанных с этим поручений;
  - Подготовка регулярной отчетности для представления Штабу и иным заинтересованным органам, и организациям;
- Подготовка информационных материалов о ходе проектов и мероприятий Дорожной карты для коммуникации с общественностью;
- Обновление Дорожной карты с учетом результатов реализации проектов;
- Ведение архивов проектов Рабочих групп.

### Порядок работы Проектного офиса

- Структура и штатная численность ПО может согласовываться с Руководителем региона, и утверждается в установленном законодательством порядке;
- В своей деятельности ПО руководствуется законодательством Российской Федерации и нормативными правовыми актами субъекта Российской Федерации;
- Запрашивает у подразделений органов исполнительной власти (далее – ОИВ) сведения и материалы, необходимые для выполнения возложенных на ПО задач;
- Разрабатывает и предлагает изменения в плановой и проектной деятельности ОИВ;
- Разрабатывает нормативные методические документы, обязательные для исполнения участниками системы управления проектами (после утверждения Штабом);
- Участвует в совещаниях и иных мероприятиях, на которых рассматриваются вопросы, находящиеся в компетенции ПО.

### Руководитель Проектного офиса

- Согласуется на должность Руководителем региона и утверждается в установленном законодательством порядке;
- Организует и контролирует работу ПО;
- Докладывает Руководителю Штаба о достигнутых результатах деятельности ПО;
- Подписывает в пределах своей компетенции документы, касающиеся деятельности ПО.

#### 4.3 ЗАДАЧИ РАБОЧИХ ГРУПП

- Анализ возможности внедрения лучших практик улучшения инвестиционного климата в субъекте Российской Федерации (по профилю реализуемых проектов);
- Взаимодействие с территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъекта Российской Федерации, органами местного самоуправления, а также с иными организациями по вопросам, входящим в компетенцию Рабочей группы;
- Разработка дорожной карты (дорожных карт) и/или их части (блока) по соответствующим направлениям в субъекте Российской Федерации в соответствии с целями, поставленными Штабом, включая выработку предложений по ответственным исполнителям, показателям эффективности, срокам и ресурсам;
- Выработка предложений по изменениям законодательства и иных нормативно-правовых актов, необходимых для успешной реализации проектов и мероприятий.
- Мониторинг и контроль хода выполнения в установленные сроки проектов и мероприятий, предусмотренных Дорожной картой;
- Анализ причин невыполнения запланированных проектов и мероприятий в установленные сроки и причин недостижения целевых значений индикаторов и показателей эффективности выполнения проектов и мероприятий дорожной карты;
- Формирование и выработка предложений по уточнению дорожной карты;
- Информирование Штаба и Проектного офиса о ходе и результатах исполнения проектов и мероприятий Дорожной карты.

#### Порядок работы РГ

- Руководитель Рабочей группы руководит ее деятельностью, председательствует на заседаниях Рабочей группы, планирует ее работу и осуществляет контроль исполнения ее решений;
- Дата заседаний и повестка дня утверждаются Руководителем Рабочей группы;
- Заседание Рабочей группы рекомендуется считать правомочным, если в нем принимает участие не менее половины ее состава;
- Решения Рабочей группы рекомендуется принимать простым большинством голосов присутствующих на заседании членов. При равенстве голосов членов Рабочей группы решающим является голос Руководителя;
- Решения Рабочей группы рекомендуется оформлять протоколом за подписью Руководителя Рабочей группы в течение 2 рабочих дней после заседания;
- Организационно-техническое обеспечение деятельности Рабочей группы осуществляет Координатор проектов РГ.

#### Руководитель проекта

- Назначается Штабом из числа участников Рабочей группы;
- Отвечает за оперативное руководство проектом
  - Планирование проектов и мероприятий;
  - Мониторинг и контроль хода выполнения в установленные сроки задач, предусмотренных планом проектов;
  - Анализ причин невыполнения запланированных задач в установленные сроки и причин недостижения целевых значений индикаторов и показателей эффективности выполнения целей, задач проектов и мероприятий;
  - Информирование Проектного офиса и Штаба (при соответствующем запросе) о ходе и результатах исполнения проектов и мероприятий Дорожной карты по улучшению инвестиционного климата по соответствующему направлению;
  - Совместно с координатором проектов Рабочей группы готовит запросы на изменение проектной документации.

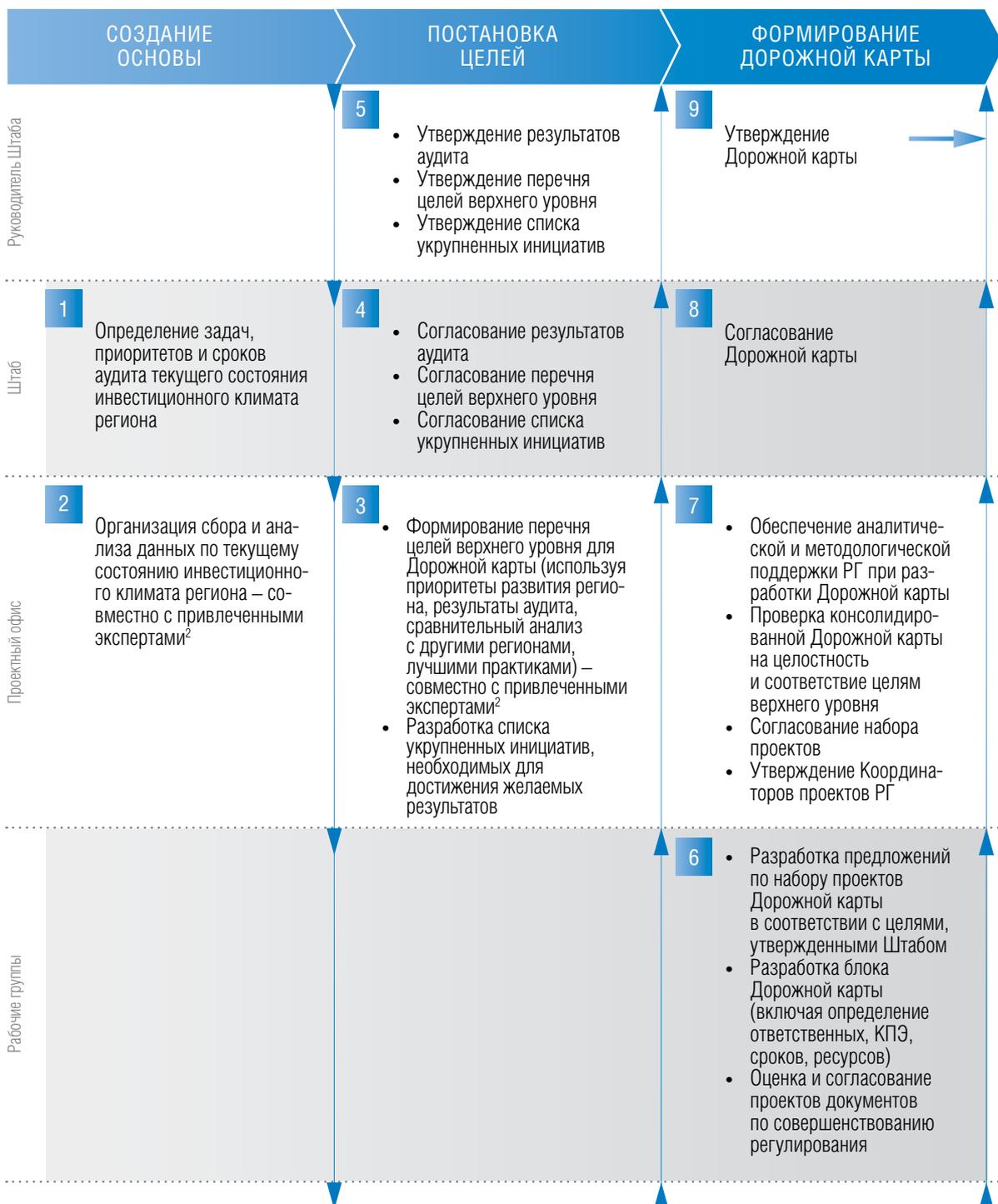
#### Координатор проектов РГ

- Может быть назначен из числа сотрудников Проектного офиса либо из числа сотрудников (служащих) профильного по отношению к тематике деятельности Рабочей группы органа исполнительной власти, представители которого участвуют в деятельности Рабочей группы;
- Оказывает административную и методологическую поддержку участникам Рабочей группы и исполнителям;
- Готовит проектные документы, отчеты по проекту;
- Корректирует проектную документацию по утвержденным запросам на изменения;
- Согласует проектную документацию с заинтересованными сторонами проекта;
- Подготавливает и протоколирует совещания по проекту;
- Помогает Руководителю проекта в решении отдельных задач.

#### Исполнители

- Различные органы федеральной, региональной и муниципальной власти, представители естественных монополий, делового сообщества;
- Отвечают за оперативное исполнение проектов и мероприятий Дорожной карты
  - Выполняют задачи по проекту;
  - Готовят отчетность по выполненным контрольным событиям, в том числе прогноз исполнения контрольных событий (по запросу);
  - Эскалируют риски и проблемы на уровень Руководителя проекта (при необходимости).
- Представители исполнителей участвуют в планировании проектов и мероприятий Дорожной карты;

## ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ<sup>1</sup>



1 На основе «9 шагов системной работы по улучшению инвестклимата». Выполнение и мониторинг проектов и мероприятий Дорожной карты реализуется в рамках управления проектами, составляющими Дорожную карту (следующая страница).

2 В роли экспертов могут выступать представители органов власти региона, федеральных органов власти, естественных монополий и делового сообщества.

## ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РАМКАХ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ<sup>1</sup>



1 предложенные состав и последовательность шагов процесса является индикативными, и должны быть адаптированы для каждого региона

2 РП – руководитель проекта, КПРГ – координатор проектов рабочей группы

3 включает ключевых представителей исполнителей

4 паспорт проекта включает: ключевые контрольные события проекта, лимиты по бюджету проекта, перечень участников проекта, прочее

5 Штаб должен определить уровень полномочий Куратора (например, согласование изменений, не влияющих на сроки выполнения контрольных событий Дорожной карты)

#### 4.5 ПОРЯДОК ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

<p><b>Задачи</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммуникации с общественностью о результатах реализации Дорожной карты и улучшения инвестиционного климата региона;</li> <li>• Сбор обратной связи о ходе реформ от представителей делового сообщества (в том числе организация опросов предпринимателей, круглых столов и иных мероприятий).</li> </ul>
<p><b>Инструменты</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка и выпуск периодических информационных материалов;</li> <li>• Проведение круглых столов, семинаров, презентаций, других мероприятий;</li> <li>• Интервью (комментарии), пресс-конференции и онлайн-конференции;</li> <li>• Публикации в СМИ, интернете;</li> <li>• Информационные стенды и наружная реклама;</li> <li>• Видеоролики в телеэфире региональных и местных телерадиокомпаний;</li> <li>• Аудиоролики в радиозфире региональных и местных телерадиокомпаний;</li> <li>• Консолидация обратной связи от представителей делового сообщества, получаемой ОИВ в регионе в процессе их деятельности.</li> </ul>

#### ПРИМЕРЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В РЕГИОНАХ

<p><b>Пермский край</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение круглых столов с представителями делового сообщества;</li> <li>• Пресс релизы с результатами работы министерств;</li> <li>• Интернет портал «Понятный бюджет», размещение на «Бирже инвестиционных проектов»</li> </ul>	<p><b>Ханты-Мансийский автономный округ — Югра</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Присутствие представителей прессы на встречах совещательного органа при Руководителе региона (Организационного Штаба)</li> <li>• Публикации в СМИ</li> <li>• Интернет портал, интернет страницы департаментов</li> </ul>
---	--

## 5. ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

#### ПРИМЕР РАСПОРЯЖЕНИЙ ПО СОЗДАНИЮ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

Документ	Содержание
<p>Распоряжение правительства Тюменской области.</p>	<p>Назначение ответственных за показатели национального рейтинга состояния инвестиционного климата в Тюменской области. Рекомендации по проведению обучения персонала всех ответственных.</p>
<p>Приложение к распоряжению Правительства Тюменской области Региональная программа «О развитии направлений по улучшению инвестиционного климата в тюменской области в 2014–2016 годах».</p>	<p>Дорожная карта.</p>
<p>Приложение к распоряжению Правительства Тюменской области «Ответственные по национальному рейтингу состояния инвестиционного климата».</p>	<p>Перечень ответственных.</p>
<p>Приложение № 1 к распоряжению Правительства Тюменской области «Состав совета по улучшению инвестиционного климата при губернаторе тюменской области».</p>	<p>Перечень членов Штаба.</p>
<p>Приложение № 2 к распоряжению Правительства Тюменской области Положение о совете по улучшению инвестиционного климата при губернаторе тюменской области.</p>	<p>Описание состава, функций, компетенций и организации работы Штаба и ПО.</p>

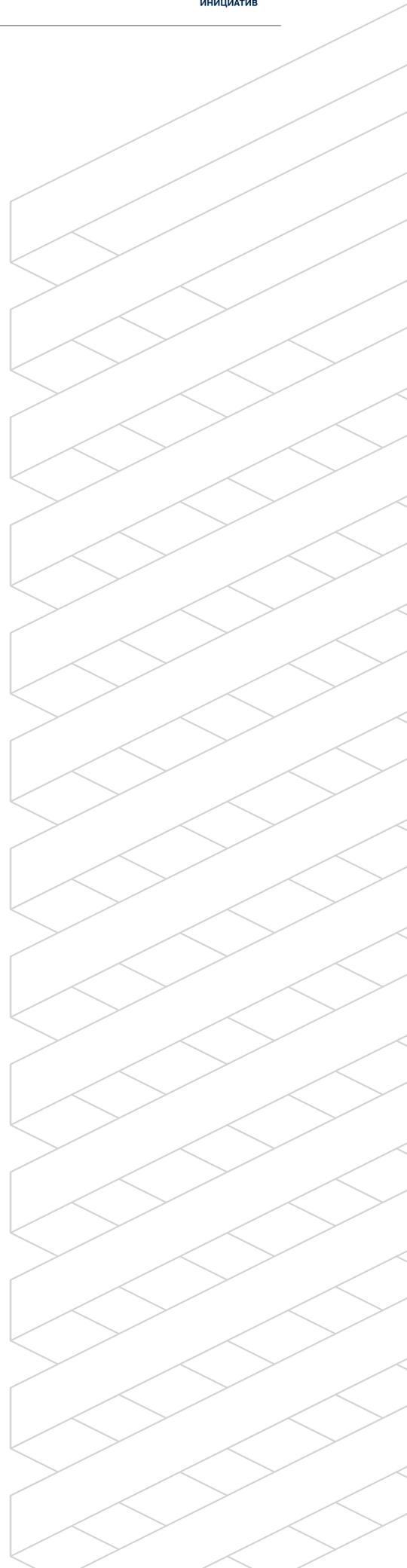


## ПРИЛОЖЕНИЕ № 1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Для целей настоящих методических рекомендаций применяемые в них понятия и сокращения имеют следующие определения

- **Агентство** – Автономная некоммерческая организация «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов».
- **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.
- **Заинтересованные стороны проекта** – должностные лица или структурные подразделения органов власти, а также внешние организации, которые активно участвуют в проекте, могут влиять на проект, или интересы которых могут быть затронуты в ходе реализации 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, Бюджета 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.
- **Информационная система управления проектами (ИСУП)** – информационная система, обеспечивающая поддержку проектной деятельности.
- **Контрольное событие (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.
- **Критерии успеха проекта** – совокупность однозначных и ясных показателей (признаков), которые позволяют сделать вывод об успешности выполнения проекта.
- **Лучшие практики** – наиболее эффективные способы, приемы и инструменты улучшения предпринимательской среды и условий ведения предпринимательской деятельности, устранения административных барьеров, используемые (осуществляемые) в субъектах и муниципальных образованиях Российской Федерации.
- **Национальный рейтинг, Рейтинг** – Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, проводимый в соответствии с Перечнем поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2013 г. № Пр-3086, а также Перечнем поручений по итогам заседания Наблюдательного совета Агентства от 14.11.2013 г. № 4.
- **Орган исполнительной власти (ОИВ)** – это вид государственного органа, который наделен правом от имени государства осуществлять функции исполнительной власти и, в рамках закрепленной за ним компетенции, решать задачи, возникающие в процессе государственного управления.
- **Отчет по проекту** – инструмент проектного управления в органе исполнительной власти, включающий информацию о фактическом достижении контрольных событий, прогнозе достижения контрольных событий, причинах их недостижения, 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, бюджет, риски, взаимосвязь с другими проектами, План контрольных событий проекта.
- **План-график проекта** – инструмент проектного управления в органе исполнительной власти, включающий в себя блоки задач, действий, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации задач и достижения контрольных событий.
- **Процесс** – структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на достижение определенной цели. Примеры процессов: управление персоналом, юридическое обеспечение.

- **Риски проекта** – вероятностные события, которые в случае их наступления могут оказать как отрицательное, так и положительное влияние на проект.
- **Система проектного стимулирования** – свод рекомендаций и методов стимулирования участников проектов, 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.
- **Управление стимулированием** – стимулирование участников проектов на качественное и своевременное достижение результатов проекта, 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.



## ПРИЛОЖЕНИЕ № 2. ТРЕБОВАНИЯ И ПОРЯДОК ОТБОРА УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### Требования к участникам

- Члены Штаба
  - Наиболее замотивированные в улучшении инвестиционного климата и на осуществление изменений представители исполнительной власти в регионе, представители федеральных органов власти в регионе, представители естественных монополий и делового сообщества.
- Руководитель и сотрудники ПО
  - Руководитель ПО;
  - Знание российских и международных стандартов по управлению проектами;
  - Опыт управления подразделением не менее 3 лет;
  - Опыт управления Проектным офисом, крупным проектом от 2 лет;
  - Опыт решения задач в области улучшения ИК от 2 лет;
  - Специалист по проектному управлению;
  - Знание российских и международных стандартов по управлению проектами;
  - Опыт внедрения проектного управления в крупных компаниях, желательно в органах власти;
  - Опыт внедрения и развития информационных систем управления проектами;
  - Желателен опыт построения систем проектного стимулирования;
- Руководитель и участники РГ;
  - Наиболее замотивированные для реализации соответствующих проектов представители исполнительной власти в регионе, представители федеральных органов власти в регионе, органов местного самоуправления, представители естественных монополий и делового сообщества.

### Порядок отбора участников

- Разработка комплексной матрицы компетенций, адаптированной к целям и задачам конкретного региона;
- Разработка комплексной матрицы личных и управленческих качеств, необходимых для эффективного командного взаимодействия;
- Проведение прозрачного и открытого многоступенчатого конкурсного отбора;
- Анализ замотивированности потенциальных участников на улучшение инвестиционного климата региона.

## ПРИМЕР МАТРИЦЫ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ ОТБОРА УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Характеристика	Описание
Компетентность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 уровня               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Эффективен в своей деятельности;</li> <li>◦ Эффективен в нескольких видах деятельности;</li> <li>◦ Эффективен вне зависимости от рода деятельности.</li> </ul> </li> <li>• Универсальные индикаторы компетентности               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Демонстрирует стабильность успеха вне зависимости от рода деятельности;</li> <li>◦ Имеет историю успешного преодоления трудностей;</li> <li>◦ Обладает опытом привнесения изменений в организации / регионе;</li> <li>◦ Обладает опытом создания чего-либо «с нуля»;</li> <li>◦ Ориентирован на достижение результатов;</li> <li>◦ В своем роде деятельности демонстрирует уникальные / лучшие результаты;</li> <li>◦ Обладает необходимыми компетенциями для решения тех или иных задач в новой роли, которую предполагает для себя (пример: бизнесмен хочет стать директором департамента промышленности региона, для этого он обладает компетенциями и знаниями, необходимыми для этого);</li> <li>◦ Отлично разбирается в своей отрасли / функции;</li> <li>◦ Демонстрирует высокий потенциал роста (горизонтально – новые отрасли и/или вертикально – новый уровень).</li> </ul> </li> </ul>
Развитость	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Культура               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Терпимо относится к другим культурам, мнениям и пр.;</li> <li>◦ Умеет слушать, слышать и принимать во внимание чужие мнения;</li> <li>◦ Следует современным представлениям о культуре поведения и взаимодействия;</li> <li>◦ Умеет устанавливать и поддерживать отношения с широким кругом людей, в том числе из других культур.</li> </ul> </li> <li>• Образованность               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Обладает широким кругозором;</li> <li>◦ Свободно владеет устной и письменной коммуникацией.</li> </ul> </li> <li>• Порядочность               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Честный;</li> <li>◦ Порядочный;</li> <li>◦ Уважает закон (в общечеловеческом понимании).</li> </ul> </li> <li>• Гибкость               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Готов учиться новому;</li> <li>◦ Стремится к развитию, самосовершенствованию;</li> <li>◦ Умеет адаптироваться в новой ситуации.</li> </ul> </li> <li>• Командность               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Эффективно работает в команде;</li> <li>◦ Поддерживает коллег в трудные моменты;</li> <li>◦ Радует успехам других;</li> <li>◦ Разделяет успех с командой, берет на себя ответственность за неудачи команды, «не ищет виноватых»;</li> <li>◦ Решает конфликты в коллективе.</li> </ul> </li> </ul>

## ПРИМЕР МАТРИЦЫ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ ОТБОРА УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Характеристика	Описание
Активный (активная жизненная позиция)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивация               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Проявляет здоровый «идеализм»;</li> <li>◦ Обладает менталитетом «слуги народа», т.е. рассматривает занимаемую (или желаемую) должность как возможность принести пользу / работать на благо города / региона / страны;</li> <li>◦ Стремится быть «агентом позитивных изменений»;</li> <li>◦ Хочет использовать свои знания, опыт, компетенции на благо общества;</li> <li>◦ Ощущает ответственность перед обществом;</li> <li>◦ Обеспокоен конкретной общественной темой, проблемой;</li> <li>◦ Не удовлетворен текущим положением дел в стране / регионе / городе / индустрии;</li> <li>◦ Желает изменить мир к лучшему и верит в возможность таких изменений.</li> </ul> </li> <li>• Лидерство               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Берет на себя ответственность за себя / за других / за результат дела, которым занимается;</li> <li>◦ Ставит общественное благо выше собственных интересов;</li> <li>◦ Испытывает ответственность перед людьми, которых представляет или на которых работает;</li> <li>◦ Проявляет проактивность, т.е. инициирует продуктивную деятельность с принятием личной ответственности за результат;</li> <li>◦ Эффективно мотивирует, убеждает других.</li> </ul> </li> </ul>
Интеллект	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Критичность               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Задает вопросы, позволяющие прояснить ситуацию и прийти к решению;</li> <li>◦ Не принимает ничего «на веру», думает, прежде чем что-то делает;</li> <li>◦ Всегда рассматривает негативный сценарий развития событий;</li> <li>◦ Понимает собственные сильные стороны и недостатки.</li> </ul> </li> <li>• Комплексность               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Использует разнообразные данные;</li> <li>◦ Понимает связи между различными элементами системы и влияние этих элементов на систему в целом (видит взаимосвязи между частями и целым);</li> <li>◦ Быстро понимает новые темы, идеи, теории;</li> <li>◦ Анализируя проект, выделяет как факторы успеха, так и возможные риски;</li> <li>◦ Понимает, как сегодняшние действия скажутся на ситуации через год, 3, 5 лет.</li> </ul> </li> <li>• Конструктивность               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Пересматривает собственные решения, если они устарели или были неправильными;</li> <li>◦ Соединяет существующие решения/модели/идеи и на их основе создает новые;</li> <li>◦ Всегда предлагает альтернативные варианты решения различных проблем / задач.</li> </ul> </li> </ul>

## ПРИЛОЖЕНИЕ № 3. СТИМУЛИРОВАНИЕ УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ВИДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

	Инструменты материального стимулирования <sup>1</sup>	Инструменты нематериального стимулирования
Государственные служащие региональных органов власти	✓	✓
Государственные служащие территориальных подразделений федеральных органов власти		✓
Муниципальные служащие	✓	✓
Представители естественных монополий		✓
Представители делового сообщества		✓

1 Материальное стимулирование из регионального бюджета

#### Инструменты материального стимулирования

- Финансовые инструменты, используемые для стимулирования государственных служащих региональных органов власти и муниципальных служащих, применяются в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации
  - С учетом пункта 4 положения 5 статьи 50 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
  - С примером оценки эффективности работы участников системы проектного управления можно ознакомиться в методических рекомендациях по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Приложение к распоряжению Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ).
- Для стимулирования муниципальных служащих рекомендованным финансовым инструментом являются субсидии из бюджета субъекта Российской Федерации бюджетам муниципальных образований на поощрение муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности региона;
- Для применения данного инструмента уполномоченным органам государственной власти субъекта Российской Федерации целесообразно
  - Разработать и утвердить Порядок распределения и предоставления субсидий из бюджета субъекта Российской Федерации бюджетам муниципальных образований на поощрение муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности региона;
  - Разработать и утвердить Методику расчета объема субсидий на поощрение муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности региона;
  - Рекомендовать органам местного самоуправления принять муниципальные правовые акты, регулирующие порядок назначения и выплаты поощрения муниципальным служащим, участвующим в проектной деятельности региона;
  - При разработке закона о бюджете субъекта Российской Федерации на очередной финансовый год и плановый период предусмотреть средства на цели предоставления субсидий из бюджета субъекта Российской Федерации бюджетам муниципальных образований на поощрение муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности региона.
- Объем субсидий, предоставляемых каждому из муниципальных образований, рекомендуется определять с использованием одного из следующих подходов, что должно быть определено в Методике расчета объема субсидий на поощрение муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности региона
  - Организационный Штаб утверждает оценку (коэффициент) качества и эффективности осуществления органами местного самоуправления работ в рамках проектной деятельности региона; утвержденные оценки (коэффициенты) передаются уполномоченному исполнительному органу государственной власти субъекта Российской Федерации; на основе сравнительных коэффициентов рассчитываются и выплачиваются субсидии;

- Организационный Штаб утверждает рейтинг эффективности работы органов местного самоуправления в рамках проектной деятельности региона; рейтинг передается уполномоченному исполнительному органу государственной власти субъекта Российской Федерации и предоставляется для ознакомления всем органам местного самоуправления (возможно, публикуется в открытом доступе); на основе сравнительного положения органов местного самоуправления в рейтинге рассчитываются и выплачиваются субсидии. Данная методика позволяет задействовать как финансовый, так и нематериальный инструменты стимулирования.
- Рекомендуется совмещать индивидуальный и коллективный подходы к стимулированию ответственных за реализацию ДК
  - Индивидуальный подход предусматривает поощрение отдельного служащего в зависимости от личных результатов его работы;
  - Коллективный подход предусматривает поощрение группы служащих (отдела, департамента и т.п.) в зависимости от результатов работы всей группы.

#### Инструменты нематериального стимулирования

- Инструменты награждения и признания
  - Позволяют отметить наиболее значительные заслуги по достижению целей организации и мотивируют как отличившегося сотрудника, так и других членов организации;
  - Объявление благодарности от лица высшего должностного лица субъекта Российской Федерации с выдачей грамоты;
  - Выявление после каждого этапа (цикла) мониторинга сотрудников, которые реализуют дорожную карту в срок или с опережением срока – рассылка всем участникам проектной деятельности региона писем с перечнем данных сотрудников и благодарностью руководства, размещение имен и фотографий в местах отдыха сотрудников;
  - Рассылка всем участвующим в проектной деятельности региона ведомствам региона электронных писем с перечнем наиболее отличившихся сотрудников – один раз в полгода;
  - Активное PR продвижение удачных проектов в СМИ;
- Инструменты коммуникации
  - Приглашение наиболее успешных сотрудников на встречу с Руководством региона;
  - Присвоение очередного классного чина государственной гражданской службы до истечения установленного срока;
  - Присвоение классного чина государственной гражданской службы на одну ступень выше классного чина, соответствующего замещаемой должности;
  - Поощрение наградами и почетными званиями субъекта Российской Федерации;
  - Представление к поощрению Правительством Российской Федерации.
- Инструменты коммуникации
  - Служат для повышения уровня вовлеченности сотрудников, обеспечивая понимание целей и задач организации, осознание вовлеченности высшего Руководства и важности собственных усилий по достижению общих целей;
  - Ежеквартальные устные выступления и письменные обращения высшего Руководства региона перед сотрудниками с объяснением важности проекта и текущего статуса;
  - Размещение материалов о важности проекта в помещениях организации, во внутренней электронной сети;
  - Объяснение сотрудникам важности их конкретных усилий по достижению общих целей.
- Инструменты развития
  - Направлены на выполнение двух задач. Во-первых, инструменты развития позволяют наградить сотрудника за проделанную работу – в этом отношении инструменты развития схожи с инструментами награждения и признания. Во-вторых, инструменты развития позволяют улучшать навыки и умения лучших сотрудников;
  - Возможность внеочередного повышения квалификации;
  - Составление индивидуального плана тренировок и/или повышения квалификации;
  - Организация тренингов по командообразованию для наиболее успешных отделов и департаментов.

### Пример расчета размера премиальных выплат участникам системы управления проектами в Белгородской области (1/3)

- Размер премиальных выплат каждому участнику проекта подлежит рассмотрению и утверждению на межведомственной комиссии по вопросам материального стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти и государственных органах области (далее – межведомственная комиссия).
- При наличии фактов отклонений в ходе реализации проектов или завышения фактических трудозатрат участников проектов межведомственная комиссия осуществляет корректировку трудозатрат.

$R_{пв} = B_з \times K_с \times K_э \times K_у \times T_p \times K_{ру} \times K_{квр}$ , где

$R_{пв}$  – размер премиальной выплаты участнику проекта, руб.;

$B_з$  – базовый размер премиальной выплаты участникам проектов, руб.;

$K_с$  – коэффициент сложности проекта, коэф.;

$K_э$  – коэффициент эффективности проекта, коэф.;

$K_у$  – коэффициент успешности реализации проекта, коэф.;

$T_p$  – трудозатраты проектного специалиста в проекте, дней. При неполном количестве дней применяется дробное значение;

$K_{ру}$  – коэффициент ролевого участия, коэф.;

$K_{квр}$  – коэффициент качества выполнения работ в проекте, коэф.

- Определены предельные трудозатраты участников проектов в реализации одного и нескольких проектов в год.
- Базовый размер премиальной выплаты участникам проектов определен в 2015 году в размере 1000 рублей.

## ПРИМЕР РАСЧЕТА РАЗМЕРА ПРЕМИАЛЬНЫХ ВЫПЛАТ УЧАСТНИКАМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Коэффициенты сложности работ в соответствии с занимаемой  
ролью в проекте и коэффициенты занятости проектного специалиста в проекте

Роль в проекте	Коэффициент ролевого участия, (Кру)
Куратор проекта	1
Руководитель проекта	0,9
Администратор проекта	0,6
Член рабочей группы	0,5
Оператор мониторинга проекта	0,1

Коэффициенты сложности проекта

Уровень сложности	Коэффициент сложности проекта (Кс)
Глобальный	1,5
Высокий	1,5
Выше среднего	1,25
Средний	1
Начальный	0,9

Коэффициенты качества выполнения работ на проекте

Уровень качества выполнения работ	Коэффициент (Кквр)
Работа выполнена качественно	1
Имеются незначительные замечания к качеству работы	0,9
Имеются значительные замечания к качеству работы	0,8

Коэффициенты успешности реализации проекта

Статус реализации проекта согласно итоговому отчету	Коэффициент успешности реализации проекта (Ку)
Проект реализован успешно без отклонений	1
Проект реализован успешно с незначительными отклонениями	0,9
Проект реализован успешно со значительными отклонениями и результат принят	0,8

Приведенные коэффициенты являются индикативным примером. Регион может устанавливать свои значения.

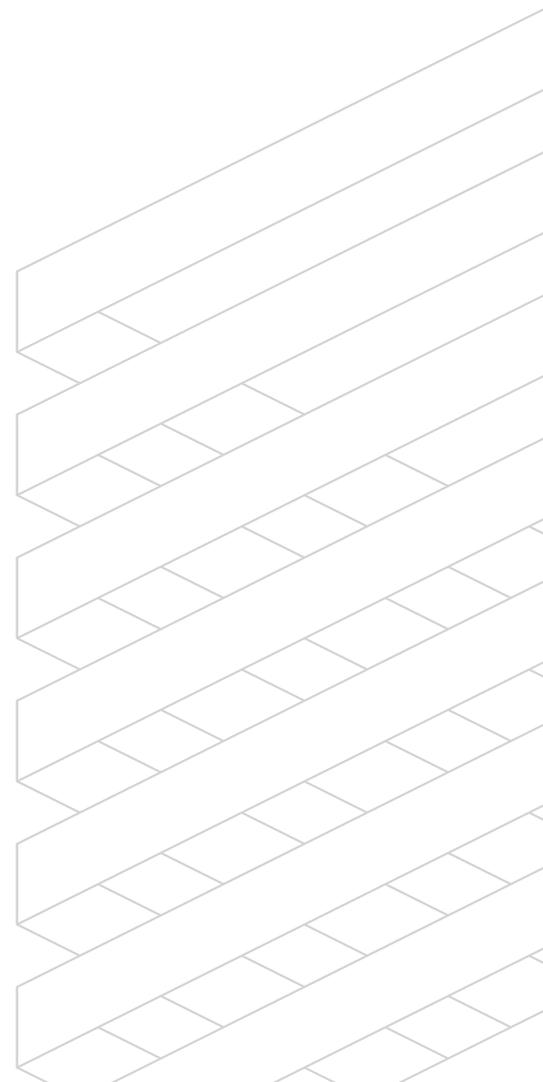
## ПРИМЕР РАСЧЕТА РАЗМЕРА ПРЕМИАЛЬНЫХ ВЫПЛАТ УЧАСТНИКАМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ (3/3)

### Коэффициенты эффективности проекта

№ п/п	Тип проекта	Коэффициент эффективности (Кэ)	0,8	0,9	1	1,1	1,2
		Показатель критерий					
1.	Экономический <1>	<p>Проект по созданию нового производства. Годовой объем выручки после выхода хозяйствующего субъекта на проектную мощность, млн. руб.</p> <p>Проект, реализуемый на базе действующего производства. Увеличение годового объема выручки после выхода хозяйствующего субъекта на проектную мощность по сравнению с данным показателем до начала реализации проекта, млн. руб.</p>	до 60	60–120	120–250	250–500	от 500
2.	Социальный <2>	Охват населения социальными благами за 1 год, тыс. чел.	до 5	5–10	10–20	20–50	от 50
		Участие населения в задачах проекта, тыс. чел.	до 5	5–10	10–20	20–50	от 50
3.	Организационный <3>	Создание и оптимизация деятельности организационных структур, тыс. чел.	до 1	1–7	7–12	12–20	от 20
4.	Технический <4>	Стоимость проекта, млн. руб.	до 60	60–120	120–250	250–500	от 500

### Примечание

- <1> – направлен на увеличение прибыли. Например, проект по развитию логистических систем – нахождение наиболее выгодных логистических схем грузовых перевозок с целью снижения затрат;
- <2> – ориентирован на общество и достижение социально значимых результатов. Например, социальным будет проект по льготным тарифам для пенсионеров на пассажирские перевозки в летний период;
- <3> – направлен на повышение эффективности функционирования организации и ее отдельных структур, подразделений. Например, проект по формированию корпоративной культуры в организации;
- <4> – ориентирован на модернизацию и техническое усовершенствование, создание и сохранение имущественных объектов и технологий. Например, проект по модернизации системы крепления сидений в вагонах пассажирских составов.



## ПРИЛОЖЕНИЕ № 4. РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ЭЛЕМЕНТАМ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ

Разработку проекта дорожной карты (ее части (блока) по направлению) рекомендуется осуществлять на основе принципов полноты информации и достаточности действий для внедрения лучших практик:

- Принцип полноты информации означает, что дорожная карта должна содержать:
- Информацию о текущем состоянии по направлению;
- Задачи по внедрению лучших практик, включая их содержательную и организационную часть;
- Информацию об ответственных за выполнение задач и внедрение лучших практик должностных лицах органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации, территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, сотрудниках (органах управления) ресурсоснабжающих организаций и субъектов естественной монополии;
- Начальные и конечные сроки выполнения проектов и мероприятий;
- Результаты выполнения проектов и мероприятий дорожной карты;
- Ключевые показатели эффективности проектов и мероприятий и их целевые значения;
- Описание требуемых для внедрения лучших практик ресурсов (если применимо);
- Принцип достаточности проектов и мероприятий для внедрения лучших практик означает, что дорожная карта должна иметь уровень детализации, достаточный для того, чтобы обеспечить внедрение лучших практик в полном объеме.

Представленная в дорожной карте информация о текущем состоянии по направлению (блоку дорожной карты) должна позволять однозначно оценить существующие проблемы, цели регулирования, и, соответственно, корректность проектов и мероприятий дорожной карты (соответствующего блока дорожной карты) для достижения поставленных целей. Рекомендуется, чтобы информация о текущем состоянии содержала следующие элементы:

- Описание проблем, на решение которых направлены проекты и мероприятия блока;
- Консолидированную информацию о шагах, ранее предпринятых в данном направлении, существующей инфраструктуре, действующих нормативных правовых актах, регламентирующих процедуру;
- Результаты аудита (результаты опросов, статистические данные, экспертное мнение), характеризующие текущее состояние соответствующей сферы отношений в субъекте Российской Федерации.

Описание проектов и мероприятий должно содержать перечень конкретных действий уполномоченных органов государственной власти, должностных лиц, иных органов или организаций, которые необходимо совершить для решения проблем, обозначенных при описании текущего состояния, и достижения поставленных ключевых показателей эффективности. Описание проектов и мероприятий не должно носить общий (декларативный) характер.

В дорожной карте важно по всем блокам определять (устанавливать) фамилии, имена, отчества и должности ответственных как за внедрение проектов и мероприятий по направлению в целом, так и за выполнение отдельных проектов и мероприятий.

Для целей реализации входящих в Дорожную карту проектов и мероприятий, исполняемых ОИВ, рекомендуется их включение в государственные программы, предусматривающие бюджетное финансирование.

Ключевые показатели эффективности должны быть измеримыми и однозначно определять результат реализации проектов и мероприятий. Рекомендуется устанавливать, как общие ключевые показатели эффективности по направлению, так и ключевые показатели эффективности реализации отдельных проектов и мероприятий (при возможности установления таких показателей). Необходимо определять критерии успеха – допустимые отклонения итоговых показателей от его целевых показателей, при которых реализация проектов и мероприятий или блока проектов и мероприятий дорожной карты считается успешной.

При определении ключевых показателей эффективности рекомендуется учитывать следующие базовые требования:

- Показатели не должны сводиться к характеристикам, описывающим процесс достижения целей и не учитывающим результаты этого процесса: количеству нормативных или нормативных правовых актов (или проектов нормативных правовых актов); количеству организационных мероприятий (семинаров); количеству публикаций и др.
- Показатели должны иметь предельное значение и отражать степень их достижения (сама по себе разработка нормативного или нормативного правового акта или проведение семинара не является достижением).

В случае невозможности установления корректного ключевого показателя эффективности целесообразно привести обоснование (к примеру, «КПЭ не установлен, так как проект или мероприятие имеет организационный характер и не может быть измерено каким-либо показателем»).

Для общего улучшения качества подготовки дорожной карты (ее части (блока) по направлению), рекомендуется использование проверочных вопросов для каждого из направлений (блоков) дорожной карты.

## ТИПОВАЯ ДОРОЖНАЯ КАРТА ИМЕЕТ СЛЕДУЮЩУЮ СТРУКТУРУ

№	Наименование лучшей практики				Ответственный за внедрение практики	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
	Комментарии по текущему состоянию в области лучшей практики в регионе							
№	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы

Дорожная карта состоит из двух частей – организационный и план внедрения лучших практик. В организационном указываются проекты и мероприятия по созданию и обеспечению функционирования проектных офисов и коллегиальных совещательных органов (при их необходимости).

- Форма содержит три типа строк
  - Строка-заголовок, соответствующая наименованию планируемой к внедрению лучшей практики и содержащая, в том числе, информацию о текущем состоянии в данной области (области лучшей практики), а также о достигнутом показателе Национального рейтинга в данном регионе (если применимо), а также о средних значениях результатов по каждой из групп регионов по показателям, к которым относится (на которые влияет) внедряемая лучшая практика;
  - Строки-заголовки блоков (этапов) проектов и мероприятий (напр. Организационный этап), имеют номера первого уровня;
  - Строки, описывающие этапы внедрения лучшей практики (имеют номера второго уровня, формата «№ этапа». «№ проекта/мероприятия» (напр. 1.2.) и располагающиеся непосредственно под строками-заголовками блоков (этапов) проектов/мероприятий.
- При формировании дорожной карты следует
  - В строку-заголовок помимо наименования лучшей практики внести следующую информацию
  - Оценка текущего состояния в данной области (области лучшей практики) и имеющиеся значения показателей Национального рейтинга;
  - Сведения (реквизиты) документов, ссылки на источники публикации информации о проектах/мероприятиях и документах (Интернет, СМИ), регулирующих отношения в области лучшей практики;
- Результаты Национального рейтинга для данного региона (по показателю, к которому относится лучшая практика);
- Сведения о средних значениях результатов по каждой из групп регионов по показателям, к которым относится (на которые влияет) внедряемая лучшая практика;
- Ответственный за внедрение лучшей практики со стороны Правительства (Администрации) субъекта Российской Федерации – ФИО, контактные данные и должность.
- Под каждой строкой-заголовком
  - Добавить необходимое количество строк-заголовков блоков (этапов) проектов/мероприятий.
- Для каждого из этапов внедрения лучшей практики указать
  - Наименование проекта или мероприятия – наименование мероприятия/проекта, раскрывающее суть выполняемых на этапе работ;
  - Результат проекта/мероприятия – описание результата, который должен быть достигнут после завершения этапа;
  - Дата начала, Дата окончания – плановые даты начала и окончания работ по этапу – при планировании сроков следует предусмотреть разумные резервы по времени;
  - Ответственный за этап реализации – ФИО и должность;
  - Наименование КПЭ по проекту/мероприятию;
  - Целевое значение КПЭ по проекту/мероприятию;
  - Ресурсы, требуемые для реализации проекта/мероприятия.

## ПРИМЕР СТРОКИ-ЗАГОЛОВКА БЛОКОВ (ЭТАПОВ) ПРОЕКТОВ/МЕРОПРИЯТИЙ

<p>Показатель В1.6 — Объекты инвестиционной инфраструктуры</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>В N-ской области действуют 4 зоны экономического благоприятствования промышленно-производственного типа (ППТ), 5 зон экономического благоприятствования туристско-рекреационного типа (ТРТ), особая экономическая зона ТРТ, 2 бизнес-инкубатора (Республиканский (РБИ) и Межвузовский студенческий (МСБИ)), 1 промышленный парк, также 1 технопарк находится в стадии разработки.</li> <li>РБИ сотрудничает с 41 резидентом, МСБИ – с 10 резидентами.</li> <li>Технопарк был создан на основе Федеральной целевой программы «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий». Реализация проекта запланирована на 2013–2017 гг.</li> <li>Перечисленные организации оказывают не только экономическую помощь, но также услуги информационно-консультационного характера.</li> </ol> <p>Деятельность бизнес-инкубатора и промышленного парка регулируется Постановлением Правительства N-ской области от 01.01.01 № 101</p> <p>Значение показателя N-ской области в рамках Национального рейтинга по показателю В1.6 – 3.77</p> <p>Целевое значение показателя N-ской области в рамках Национального рейтинга по показателю В1.6 после реализации проектов/мероприятий дорожной карты – _____</p>	<p>Иванов Петр Иванович Первый заместитель губернатора N-ской области 8 (9876) 54-32-10</p>
---	---

### Пример строки-заголовка блоков

<p>Организационные действия</p>	<p>Иванов Петр Иванович Первый заместитель губернатора N-ской области 8 (9876) 54-32-10</p>
---------------------------------	---

### Пример строки этапа внедрения

1.1.	Создание Проектной команды.	Распоряжение Губернатора N-ской области о создании Проектной команды Протокол первого заседания Проектной команды, содержащий план дальнейших работ.	01.09. 2014	01.10. 2014	Иванов Петр Иванович Первый заместитель Губернатора N-ской области 8 (9876) 54-32-10	КПЭ не установлен.	Целевое значение КПЭ не установлено.	Резервирование помещения для заседаний Проектной команды. Выделение на постоянной основе сотрудника Министерства экономики для осуществления организационного обеспечения Проектной команды.
------	-----------------------------	---	-------------	-------------	---	--------------------	--------------------------------------	---

- Поля, которые следует заполнить, выделены в приведенной ниже таблице-примере курсивом.
- Данные, которыми эти поля заполнены, приведены исключительно для того, чтобы продемонстрировать формат заполнения дорожной карты. Они не должны

быть ориентиром при планировании состава проектов/мероприятий по внедрению лучших практик, выборе руководителей подразделений, ответственных за их реализацию, а также установлении сроков реализации этапов.

Для общего улучшения качества заполнения соответствующих блоков дорожной карты рекомендуется проверять содержание блока с помощью следующих проверочных вопросов.

### 1. Описание текущего состояния, проблематики и целей изменений

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Сформировать понимание о существующем положении дел, процессе, стоимости, уровне удовлетворенности, др.	Указана ли информация о том, сколько времени, процедур, финансовых затрат занимает процедура?
Консолидировать информацию о шагах, уже предпринятых в этом направлении, созданной инфраструктуре.	Перечислены ли регламентирующие НПА, инициативы, уже предпринятые в этом направлении (например, внедрена электронная очередь), были ли сформированы рабочие группы, создана инфраструктура?
Выделить проблему или определить области для улучшения.	Можно ли однозначно судить, какая проблема решается? Это одиночная проблема или комплексная задача (например, повысить эффективность)?
Определить конечную измеримую достижимую цель, эффективную для решения заявленной проблемы.	Какова конечная цель изменений? Соответствует ли она заявленной проблеме? Это единоразовое мероприятие/проект или повторяющееся? Возможно ли измерить достижение цели или, в случае постоянной работы, улучшение в данном направлении? Достаточно ли цель амбициозна и реалистична?

### 2. Формирование списка проектов/мероприятий (этапов реализации)

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Однозначно описать перечень мероприятий/проектов, которые необходимо провести.	Сможет ли человек, не вовлеченный в процесс разработки, «прочитать» дорожную карту и понять, что необходимо делать и что находится в зоне риска? Не используются ли слишком общие формулировки, имеющие декларативный характер и не определяющие суть мероприятия/проекта?
Связать запланированные мероприятия/проекта с существующей проблематикой, возможностью достижения общего КПЭ по направлению внедрения ЛП.	Можно ли однозначно судить, что запланированное мероприятие/проект напрямую вытекает из описания текущей ситуации и направлено на решение описанных проблем? Можно ли однозначно судить, что реализация данного мероприятия/проекта напрямую влияет на достижение общего КПЭ по направлению внедрения ЛП, либо связано с реализацией последующих мероприятий/проектов, напрямую влияющих на общий КПЭ?
Описать мероприятия/проекты, направленные на внедрение изменений.	Можно ли однозначно сказать, что мероприятие/проект содержит предложение по изменению ситуации, а не описывает текущую деятельность профильных организаций?
Согласовать мероприятия/проекты между собой по содержанию.	Согласованы ли мероприятия/проекты между собой, нет ли взаимоисключающих друг друга мероприятий/проектов? Не имеют ли мероприятия/проекты пересечение в содержании?

### 3. Описание ожидаемых результатов проектов/мероприятий (этапов реализации)

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Однозначно определить, что будет являться результатом каждого мероприятия/проекта.	Является ли указанный результат однозначным следствием описанных мероприятий/проектов? Сможет ли человек, не вовлеченный в процесс разработки, однозначно определить, достигнут ли результат мероприятия/проекта; как и что ему необходимо проконтролировать, чтобы принять решение о завершенности мероприятия/проекта?
Отразить, как результат данного мероприятия/проекта связан с достижением общего КПЭ.	Можно ли однозначно судить, что достижение данного результата напрямую влияет на достижение общего КПЭ по направлению внедрения ЛП?

#### 4. Постановка сроков проектов/мероприятий (этапов реализации)

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Предусмотреть контрольные события для оценки успешности реализации мероприятий/проектов ДК.	Совпадает ли срок завершения мероприятия/проектов с контрольным событием, в котором можно однозначно определить, достигнут или нет результат по мероприятию/проекту? Предусмотрены ли варианты корректировок дорожной карты, которые возможно реализовать в контрольных событиях для обеспечения достижения запланированных результатов?
Определить оптимальную длительность мероприятий/проектов и уровень детализации описания мероприятий/проектов в ДК.	Проведена ли взвешенная оценка длительности указанного мероприятия/проекта (какой подход использовался при оценке длительности)? Позволяет ли общая длительность проекта/ мероприятия своевременно оценить успешность реализации и риски выполнения в полном объеме и в срок? Целесообразно ли разбиение длительного проекта/мероприятия на несколько связанных проектов/мероприятий с возможностью анализировать промежуточные результаты, риски и вероятность успешного завершения общего проекта/мероприятия? Есть ли возможность объединения излишне детализированных проектов/ мероприятий в одно общее, без увеличения рисков для успешности реализации общего проекта/мероприятия?
Описать взаимосвязи и взаимозависимости между мероприятиями.	Согласованы ли по срокам проекты/мероприятия между собой? Учтены ли взаимосвязи и взаимозависимости между проектами/мероприятиями в рамках ДК или внешними проектами/мероприятиями? Можно ли явно судить о взаимозависимости проектов/мероприятий из описания самих проектов/ мероприятий, либо сроков (напр., указаны в явном виде в поле начала или завершения проекта/мероприятия)? Согласованы ли по срокам мероприятия «смежных» блоков/направлений ДК?

#### 5. Определение ответственных за реализацию проектов/мероприятий (этапов реализации)

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Однозначно определить, кто несет ответственность за реализацию каждого проекта/мероприятия.	Достаточно ли четко определена ответственность за дорожную карту и за каждый проект/мероприятие? Указаны ли ФИО, Организация/Департамент, к которому принадлежит ответственный; контактная информация? Если перечислены несколько лиц, можно ли однозначно определить, кто из них является: ЕОЛ (Единым Ответственным Лицом); Соисполнителем/Исполнителем?
Определить, сможет ли ответственное лицо реализовать проект/мероприятие.	Обладает ли обозначенное ответственное лицо полномочиями принятия решений и привлечения необходимых ресурсов? Обладает ли обозначенное ответственное лицо необходимым набором компетенций для выполнения поставленной задачи? Имеет ли ответственное лицо возможность и предусмотренные механизмы коммуникации с ключевыми заинтересованными сторонами по данному проекту/ мероприятию? Предоставлены ли ответственному механизмы эскалации вопроса на вышестоящий уровень в случае возникновения рисков для успешного завершения мероприятия, необходимости решения нестандартных ситуаций, привлечения дополнительных ресурсов Способно ли ответственное лицо осуществлять кросс-функциональное/ межведомственное взаимодействие при реализации мероприятия в случае необходимости? Определены ли инструменты мотивации ответственного лица для достижения результатов проекта/мероприятия?

## 6. Постановка Ключевых Показателей Эффективности и их целевых значений

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Планировать достижение более высоких целей посредством контроля реализации отдельных проектов/мероприятий.	Приблизит ли достижение запланированных результатов по конкретному мероприятию к достижению цели более высокого уровня?
Создать инструмент для ответственного за внедрение для измерения степени достижения результатов проекта/мероприятия.	Сможет ли ответственный за внедрение оценить степень достижения результата, измеряя работу исполнителя по данному КПЭ? Измерим ли КПЭ на постоянной основе?
Задать целевой результат от реализации проекта/мероприятия для исполнителя (ответственного за реализацию); создать мотивацию для исполнителя.	Может ли исполнитель взять на себя полную ответственность за достижение КПЭ? Обладает ли он достаточными ресурсами, полномочиями? Может ли результативность исполнителя по данному показателю стать одной из компонент его мотивации? Является ли КПЭ достаточно амбициозным реалистичным, будет ли он стимулировать исполнителя к работе или демотивировать?

### Справка

- КПЭ устанавливаются только для операционных мероприятий (например, снижение сроков, повышение эффективности, внедрение электронного приема документов, организация функционирования «горячей линии», повышение качества обслуживания, и т.д.), для административных мероприятий и мероприятий организационного характера (например, организация рабочей группы, утверждение регламента, мониторинг хода выполнения, и т.д.) КПЭ не устанавливаются.

## 7. Перечисление необходимых ресурсов

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Указать все необходимые ресурсы для успешной реализации проектов/мероприятий.	Выявлены ли основные повторяющиеся или разовые затраты? Выявлены ли основные необходимые людские и материальные ресурсы? Проведена ли взвешенная оценка необходимости и достаточности запрашиваемых ресурсов и каковы ее результаты?
Учесть доступность ресурсов для реализации проектов/мероприятий.	Учтены ли ресурсы, находящиеся вне прямой зоны компетенции/полномочий ответственного за проект/мероприятие (напр., в случае необходимости привлечения сотрудников других департаментов)? Совпадают ли сроки доступности ресурсов со сроками проектов/мероприятий, к которым они привязаны? Есть ли понимание, кто является ключевыми заинтересованными сторонами и/или ресурсодержателями по данному проекту/мероприятию? Какие у них могут возникнуть требования?

## ПРИМЕР №1 ПРОЕКТА ИЗ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ВНЕДРЕНИЯ ЛУЧШИХ ПРАКТИК НАЦИОНАЛЬНОГО РЕЙТИНГА СОСТОЯНИЯ ИНВЕСТИКЛИМАТА В КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ

Проект: внедрение региональной автоматизированной информационной системы обеспечения градостроительной деятельности

№	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
Текущее положение: Отсутствие работающей автоматизированной информационной системы обеспечения градостроительной деятельности в муниципальных районах (далее – ИСОГД) в настоящее время находится в опытной эксплуатации.								
Проект: внедрение региональной автоматизированной информационной системы обеспечения градостроительной деятельности Цель: Создание и внедрение региональной автоматизированной информационной системы обеспечения градостроительной деятельности (далее – ИСОГД) с центральным хранилищем данных и сети ИСОГД в муниципальных образованиях (далее – МО) с распределенными базами данных, отвечающей современным требованиям и организация взаимодействия сведений в режиме on-line участниками градостроительного процесса (органы исполнительной власти, федеральные органы исполнительной власти, органы местного самоуправления, саморегулируемые организации).								
2.1	Создание региональной ИСОГД с центральным хранилищем данных и сети ИСОГД в муниципальных районах Калужской области с распределенными базами данных.	Внедрение автоматизированной информационной системы обеспечения градостроительной деятельности.	Октябрь 2014	Декабрь 2016	Стрекозин О.Н. – начальник управления архитектуры и градостроительства Калужской области; Главы администраций муниципальных районов Калужской области.	Средний срок получения градостроительных планов, дней.	До 20 (по итогам 2015 года) – в pilotных муниципальных районах Калужской области; до 15 (по итогам 2016 года).	Средства консолидированного бюджета в размере 80 млн. рублей (из них 10 млн. руб. на оборудование и специальное программное обеспечение (ГИС и САД, серверное ПО, СУБД)).
2.2	Разработка типового регламента работы ИСОГД региона, муниципально-го района Калужской области.	Разработанный и направленный в администрацию района регламент работы ИСОГД.	Июнь 2015	Сентябрь 2015	Стрекозин О.Н. – начальник управления архитектуры и градостроительства Калужской области.	КПЭ не установлен, так как мероприятие имеет организационный характер и не может быть измерено каким-либо показателем.	—	Дополнительные ресурсы не требуются.
2.2.1.	Утверждение регламента работы ИСОГД региона.	Работающий регламент ИСОГД муниципального района Калужской области.	Сентябрь 2015	Декабрь 2015	Стрекозин О.Н. – начальник отдела информационного обеспечения градостроительной деятельности управления архитектуры и градостроительства Калужской области.	КПЭ не установлен, так как мероприятие имеет организационный характер и не может быть измерено каким-либо показателем.	—	Дополнительные ресурсы не требуются.
2.2.2.	Утверждение регламента работы ИСОГД муниципального района Калужской области.	Работающий регламент ИСОГД муниципального района Калужской области.			Главы администраций муниципальных районов Калужской области.	КПЭ не установлен, так как мероприятие имеет организационный характер и не может быть измерено каким-либо показателем.	—	Дополнительные ресурсы не требуются.
2.3.	Обучение участников градостроительного процесса.	Семинары, консультации.	Сентябрь 2015	Декабрь 2016	Селин К.Е. – начальник информационного обеспечения градостроительной деятельности управления архитектуры и градостроительства Калужской области.	КПЭ не установлен, так как мероприятие имеет организационный характер и не может быть измерено каким-либо показателем.	—	Дополнительные ресурсы не требуются.
2.4.	Заключение соглашений о предоставлении сведений в режиме on-line участниками градостроительного процесса (ОИВ, ФОИВ, ОМСУ, РСО).	Обновление сведений в ИСОГД в режиме реального времени.	Январь 2016	Декабрь 2017	Стрекозин О.Н. – начальник управления архитектуры и градостроительства Калужской области; Главы администраций муниципальных районов Калужской области.	КПЭ не установлен, так как мероприятие имеет организационный характер и не может быть измерено каким-либо показателем.	—	2 млн руб. – доработка программного обеспечения, приобретение средств электронной подписи и защиты и информации.
2.5.	Разработка интернет-портала для предоставления сведений ИСОГД.	Доступ к сведениям ИСОГД через интернет-портал.	Январь 2016	Декабрь 2017	Стрекозин О.Н. – начальник управления архитектуры и градостроительства Калужской области; Главы администраций муниципальных районов Калужской области.	Количество интернет-порталов.	1	3 млн руб. – программно-аппаратный комплекс интернет-портала.

ПРИМЕР №2 ПРОЕКТА ИЗ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ВНЕДРЕНИЯ ЛУЧШИХ ПРАКТИК  
НАЦИОНАЛЬНОГО РЕЙТИНГА СОСТОЯНИЯ ИНВЕСТИКЛИМАТА В ЧУВАШСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

№	Наименование мероприятий/лучшей практики				Ответственный за внедрение практики	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
	Комментарий по текущему состоянию в области лучшей практики в регионе							
	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации			
	<b>Проект: А4.1 – повышение качества услуг в области лицензирования медицинской деятельности</b>				<b>Минздравсоцразвития Чувашии,</b> Самойлова Алла Владимировна – заместитель Председателя Кабинета Министров Чувашской Республики – министр здравоохранения и социального развития Чувашской Республики, 8 (8352) 62-35-94			
	<b>Текущее состояние</b> В Чувашской Республике деятельность по осуществлению лицензирования медицинской и фармацевтической деятельности регламентируются федеральным законодательством. Допустимый срок предоставления лицензии по медицинской и фармацевтической деятельности, в соответствии с Федеральным законом от 4 мая 2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» составляет 45 дней. На сегодня, по показателю А4.1, среднее время предоставления лицензии по медицинской деятельности Министерством здравоохранения и социального развития Чувашской Республики составляет 44 дня. В свою очередь, качество предоставления государственной услуги зависит от следующих факторов: – количество и сложность процедур, осуществляемых соискателем лицензии с целью получения лицензии на осуществление медицинской деятельности; – комфортность пребывания соискателя лицензии в пределах отдела лицензирования медицинской и фармацевтической деятельности; – сроки предоставления лицензии на осуществление медицинской деятельности. В настоящее время, отсутствие в отделе лицензирования медицинской и фармацевтической деятельности Минздравсоцразвития Чувашии отдельного рабочего кабинета для приема документов от соискателей лицензии, привело к сокращению рабочих часов по приему документов и предоставлению лицензии в течение 44 дней. При успешной реализации мероприятий «дорожной карты» к концу 2015 года среднее время предоставления лицензии на осуществление медицинской деятельности сократится до 35 дней.							
15.1	Создание отдельного рабочего кабинета для приема документов от соискателей лицензий/ лицензиатов	Наличие отдельного рабочего кабинета	Январь 2015 г.	Декабрь 2015 г.	Минздравсоцразвития Чувашии, Богданова Татьяна Геннадьевна – первый заместитель министра здравоохранения и социального развития Чувашской Республики, 8 (8352) 62-35-34 Александрова Марина Михайловна – начальник отдела лицензирования медицинской и фармацевтической деятельности Министерства здравоохранения и социального развития Чувашской Республики, 8 (8352) 26-13-39	Рабочий кабинет	1	800 тыс. рублей – средства республиканского бюджета Чувашской Республики
15.2	Сокращение сроков рассмотрения документов с целью ускорения выдачи лицензий	Уменьшения времени прохождения процедуры	Январь 2015 г.	Декабрь 2015 г.	Минздравсоцразвития Чувашии, Богданова Татьяна Геннадьевна – первый заместитель министра здравоохранения и социального развития Чувашской Республики, 8 (8352) 62-35-34 Александрова Марина Михайловна – начальник отдела лицензирования медицинской и фармацевтической деятельности Министерства здравоохранения и социального развития Чувашской Республики, 8 (8352) 26-13-39 Минздравсоцразвития Чувашии, Богданова Татьяна Геннадьевна – первый заместитель министра здравоохранения и социального развития Чувашской Республики, 8 (8352) 62-35-34 Александрова Марина Михайловна – начальник отдела лицензирования медицинской и фармацевтической деятельности Министерства здравоохранения и социального развития Чувашской Республики, 8 (8352) 26-13-39	%	Не менее 10%	350 тыс. рублей – средства республиканского бюджета Чувашской Республики
15.3	Предоставление лицензий в электронном виде	Доля услуг, оказываемых в электронном виде от общего количества оказываемых услуг	Январь 2018 г.	Декабрь 2018 г.	Минздравсоцразвития Чувашии, Богданова Татьяна Геннадьевна – первый заместитель министра здравоохранения и социального развития Чувашской Республики, 8 (8352) 62-35-34 Александрова Марина Михайловна – начальник отдела лицензирования медицинской и фармацевтической деятельности Министерства здравоохранения и социального развития Чувашской Республики, 8 (8352) 26-13-39	%	Не менее 10%	350 тыс. рублей – средства республиканского бюджета Чувашской Республики

ПРИМЕР №3 ПРОЕКТА ИЗ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ВНЕДРЕНИЯ ЛУЧШИХ ПРАКТИК  
НАЦИОНАЛЬНОГО РЕЙТИНГА СОСТОЯНИЯ ИНВЕСТКЛИМАТА В ЧУВАШСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

№	Наименование мероприятий/лучшей практики				Ответственный за внедрение практики	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
	Комментарий по текущему состоянию в области лучшей практики в регионе							
	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации			
	Проект: Б3.3 – Создание квалифицированной команды по привлечению инвестиций и работе с инвесторами в субъекте Российской Федерации				Минэкономразвития Чувашии Ланцова Ольга Константиновна – заместитель министра экономического развития, промышленности и торговли Чувашской Республики, 8(8352) 64-20-44 Столярова Надежда Юрьевна – начальник отдела государственно-частного партнерства Министерства экономического развития, промышленности и торговли Чувашской Республики, 8(8352) 64-20-59 ОАО «Корпорация развития Чувашской Республики», Федоров Евгений Александрович – генеральный директор ОАО «Корпорация развития Чувашской Республики», 8 (8352) 43-08-80			
31.2.1	Создание механизма и регламента единой рабочей проектной команды состоящей из инвестора, сотрудников Корпорации развития, членов правительства региона для решения проблем, связанных с реализацией инвестиционных проектов	Принятие регламента единой рабочей проектной команды. Формирование единой рабочей проектной команды	Январь 2015 г.	Декабрь 2015 г.	ОАО «Корпорация развития Чувашской Республики», Федоров Евгений Александрович – генеральный директор ОАО «Корпорация развития Чувашской Республики», 8 (8352) 43-08-80	Количество сформированных команд	По количеству сопровождаемых проектов	Количество человеко-часов – в зависимости от числа сопровождаемых проектов
31.2.2.	Создание системы обучения и развития компетенций сотрудников	Рост квалификации персонала	Январь 2015 г.	Декабрь 2015 г.	ОАО «Корпорация развития Чувашской Республики», Федоров Евгений Александрович – генеральный директор ОАО «Корпорация развития Чувашской Республики», 8 (8352) 43-08-80	Количество сотрудников, прошедших обучение	100%	Финансовые ресурсы в размере 500 тыс. рублей
31.2.3.	Увеличение штата сотрудников Корпорации	Расширение перечня оказываемых услуг инвесторам Корпорацией	Январь 2015 г.	Декабрь 2015 г.	ОАО «Корпорация развития Чувашской Республики», Федоров Евгений Александрович – генеральный директор ОАО «Корпорация развития Чувашской Республики», 8 (8352) 43-08-80	Отсутствие претензий от инвесторов, да/нет	да	Финансовые ресурсы в размере 1 млн. рублей
31.2.4.	Разработка новых программных продуктов	Применение программного продукта по мониторингу проектов, сопровождаемых Корпорацией	Январь 2015 г.	Декабрь 2015 г.	ОАО «Корпорация развития Чувашской Республики», Федоров Евгений Александрович – генеральный директор ОАО «Корпорация развития Чувашской Республики», 8 (8352) 43-08-80	Внедрение программного продукта по мониторингу проектов, сопровождаемых Корпорацией, да/нет	да	Финансовые ресурсы в размере 500 тыс. рублей

ПРИМЕР №4 ПРОЕКТА ИЗ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ВНЕДРЕНИЯ ЛУЧШИХ ПРАКТИК  
НАЦИОНАЛЬНОГО РЕЙТИНГА СОСТОЯНИЯ ИНВЕСТИКЛИМАТА В ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ

№	Наименование мероприятий/лучшей практики				Ответственный за внедрение практики	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
	Комментарий по текущему состоянию в области лучшей практики в регионе							
	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации			
	Проект: А4.1 (2) повышение качества услуг в области лицензирования перевозок пассажиров автомобильным транспортом, оборудованным для перевозок пассажиров более восьми человек				Департамент транспорта и автомобильных дорог Воронежской области (А.Г. Дементьев)			
4.1.7	Проведение семинаров/видеоконференций для учреждений и юридических лиц в сфере транспортной деятельности в целях проведения разъяснительных работ по процедуре получения соответствующих лицензий и разрешений	Повышение информированности соискателей/лицenziатов	1 Января 2015 г.	31 Декабря 2015 г.	Управление государственного автодорожного надзора по Воронежской области Федеральной службы по надзору в сфере транспорта (Ж.Ж. Еркнапешян)	Уменьшение количества отказов при выдаче лицензий	на 10%	200,0 тыс. руб. (оценочно)
4.1.8	Размещение информации на стендах в инспекциях	Повышение информированности соискателей/лицenziатов	1 Января 2015 г.	31 Декабря 2015 г.	Управление государственного автодорожного надзора по Воронежской области Федеральной службы по надзору в сфере транспорта (Ж.Ж. Еркнапешян)	Уменьшение количества отказов при выдаче лицензий	на 10%	20,0 тыс.руб. (оценочно)
4.1.9	Проведение мероприятий по повышению информированности граждан, в том числе опубликование информации обо всех изменениях в законодательстве	Повышение информированности соискателей/лицenziатов	1 Января 2015 г.	31 Декабря 2015 г.	Департамент транспорта и автомобильных дорог Воронежской области (А.Г. Дементьев)	Уменьшение количества отказов при выдаче лицензий	на 10%	140,0 тыс.руб. (Разработка региональной подпрограммы с финансированием из бюджета Воронежской области)
4.1.10	Проведение работы по популяризации сайта	Повышение информированности соискателей/лицenziатов	1 Января 2015 г.	31 Декабря 2015 г.	Управление государственного автодорожного надзора по Воронежской области Федеральной службы по надзору в сфере транспорта (Ж.Ж. Еркнапешян)	Уменьшение количества отказов при выдаче лицензий	на 10%	500,0 тыс.руб. (Увеличение объема финансирования из федерального бюджета РФ)
4.1.11	Создание базы данных документов и регулярных маршрутах следования лицензиатов	Повышение информированности соискателей/лицenziатов	1 Января 2016 г.	31 Декабря 2017 г.	Департамент транспорта и автомобильных дорог Воронежской области (А.Г. Дементьев)	Повышение уровня удовлетворенности граждан	на 15%	1000,0 тыс. руб. (Разработка региональной подпрограммы с финансированием из бюджета Воронежской области)
4.1.12	Реализация возможности отслеживания деятельности части лицензиатов в процессе их работы (Разработка региональной подпрограммы с финансированием из бюджета Воронежской области)	Повышение информированности соискателей/лицenziатов	1 Января 2016 г.	31 Декабря 2017 г.	Департамент транспорта и автомобильных дорог Воронежской области (А.Г. Дементьев)	Повышение уровня удовлетворенности граждан	на 15%	1000,0 тыс.руб.
4.1.13	Внедрение электронной цифровой записи на прием к сотрудникам, осуществляющим выдачу лицензий	Повышение информированности соискателей/лицenziатов	1 Января 2016 г.	31 Декабря 2017 г.	Управление государственного автодорожного надзора по Воронежской области Федеральной службы по надзору в сфере транспорта (Ж.Ж. Еркнапешян)	Уменьшение количества отказов при выдаче лицензий	на 10%	4500,0 тыс.руб. (оценочно)
4.1.14	Обеспечение возможности отправлять и принимать запросы в электронном виде	Повышение информированности соискателей/лицenziатов	1 Января 2016 г.	31 Декабря 2018 г.	Управление государственного автодорожного надзора по Воронежской области Федеральной службы по надзору в сфере транспорта (Ж.Ж. Еркнапешян)	Уменьшение количества отказов при выдаче лицензий	на 10%	500,0 тыс.руб. (оценочно)
4.1.15	Подписание соглашений с многофункциональными центрами о приеме и выдаче документов, а также консультации заявителей по вопросам получения лицензий	Повышение информированности соискателей/лицenziатов	1 Января 2016 г.	31 Декабря 2017 г.	Управление государственного автодорожного надзора по Воронежской области Федеральной службы по надзору в сфере транспорта (Ж.Ж. Еркнапешян)	Уменьшение количества отказов при выдаче лицензий	на 10%	Увеличение объема финансирования из федерального бюджета РФ

**ПРИМЕР №5 ПРОЕКТА ИЗ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ВНЕДРЕНИЯ ЛУЧШИХ ПРАКТИК НАЦИОНАЛЬНОГО РЕЙТИНГА СОСТОЯНИЯ ИНВЕСТИКЛИМАТА В ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ**

№	Наименование мероприятий/лучшей практики				Ответственный за внедрение практики	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания				
	Комментарий по текущему состоянию в области лучшей практики в регионе							
	Проект: Формирование благоприятной среды для активизации и развития предпринимательской деятельности в Воронежской области.				Департамент предпринимательства и торговли Воронежской области (Г.Б. Абричкина)			
	<p>Количество субъектов малого предпринимательства (включая индивидуальных предпринимателей) в расчете на 1 тыс. человек населения Воронежской области за 2013 год составило 31,63, в 2014 году (по оценке) – 31,93. К 2017 году прогнозная оценка показателя должна достигнуть значения 33,6.</p> <p>Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей), занятых на субъектах малого предпринимательства (включая индивидуальных предпринимателей), в общей численности занятого населения в субъекте Российской Федерации составила 28,06%, в 2014 году (по оценке) – 27,87%. К 2017 году прогнозная оценка показателя должна достигнуть значения 28,7%.</p> <p>Выручка (оборот) субъектов малого предпринимательства в расчете на одного занятого на субъектах малого предпринимательства (включая индивидуальных предпринимателей) в 2013 году составила 1862,71 тыс.рублей/чел., в 2014 году – 1988,4 тыс. рублей/чел. К 2017 году прогнозная оценка показателя должна достигнуть значения 2302,3 тыс. рублей/чел.</p> <p>Проблема: Высокий уровень налоговой и неналоговой нагрузки для субъектов малого и среднего предпринимательства.</p> <p>Наличие административных барьеров, избыточного государственного регулирования в ходе осуществления предпринимательской деятельности.</p>							
15.1.1	Реализация мероприятий, направленных на стимулирование хозяйственной деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в рамках подпрограммы «Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства» государственной программы Воронежской области «Экономическое развитие и инновационная экономика»	Увеличение количества субъектов малого предпринимательства (включая индивидуальных предпринимателей) в Воронежской области	1 Января 2015 г.	31 Декабря 2015 г.	Департамент предпринимательства и торговли Воронежской области (Г.Б. Абричкина)	Количество субъектов малого предпринимательства (включая индивидуальных предпринимателей)	77110	Не требуется
						Оборот продукции (услуг), производимой малыми предприятиями, в т.ч. микропредприятиями, индивидуальными предпринимателями	652,1 млрд. руб.	
15.1.2	Подготовка предложений по установлению на территории Воронежской области налоговой ставки в размере 0 % для впервые зарегистрированных налогоплательщиков – индивидуальных предпринимателей, осуществляющих предпринимательскую деятельность в производственной, социальной и научной сферах и применяющих упрощенную систему налогообложения или патентную систему налогообложения, предусмотрев ограничение на применение данной льготы в виде ограничения средней численности работников и предельного размера доходов от реализации	Снижение налоговой нагрузки субъектов малого и среднего предпринимательства	1 Января 2015 г.	1 Октября 2015 г.	Департамент предпринимательства и торговли Воронежской области (Г.Б. Абричкина) Департамент экономического развития Воронежской области (А.М. Букреев) Торгово-промышленная палата Воронежской области (Ю.Ф. Гончаров) ВРСП «Опора» (С.Д. Наумов) Комитет по предпринимательству и туризму Воронежской областной Думы (В.И. Нетесов)	Ставки налога для впервые зарегистрированных индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения или патентную систему налогообложения	0%	Не требуется

№	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
15.1.3	Проведение анализа действующих административных регламентов по предоставлению государственных услуг, связанных с выдачей разрешительной документации юридическим лицам (индивидуальным предпринимателям), в соответствии с компетенцией исполнительных органов государственной власти Воронежской области	Снижение административных барьеров при получении разрешительных документов	1 января 2015 г.	1 октября 2015 г.	<p>Департамент предпринимательства и торговли Воронежской области (Г.Б. Абричкина)</p> <p>Управление архитектуры и градостроительства Воронежской области (М.В. Ракова)</p> <p>Департамент имущественных и земельных отношений Воронежской области (М.И. Увайдов)</p> <p>Департамент здравоохранения Воронежской области (В.В. Ведринцев)</p> <p>Департамент образования, науки и молодежной политики Воронежской области (О.Н. Мосолов)</p> <p>Департамент природных ресурсов и экологии Воронежской области (А.Ф. Карякин)</p> <p>Департамент транспорта и автомобильных дорог Воронежской области (А.Г. Дементьев)</p> <p>Управление Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Воронежской области (И.И. Механтьев)</p> <p>ФБУ «Государственный региональный центр стандартизации, метрологии и испытаний в Воронежской области» (И.И. Павельев)</p>	Сокращение сроков рассмотрения документов и излишних административных процедур	20%	Не требуется
15.1.4	Проведение мероприятий, направленных на популяризацию предпринимательской деятельности: форумы, конференции, круглые столы, видеоконференции.	Увеличение количества субъектов МСП, участвующих в обсуждении проблемных вопросов в сфере развития и поддержки предпринимательства	1 Января 2015 г.	31 Декабря 2015 г.	Департамент предпринимательства и торговли Воронежской области (Г.Б. Абричкина)	Количество мероприятий	4 (не менее)	Не требуется
15.1.5	Проведение заседаний Координационного совета по развитию предпринимательства	Принятие решений, направленных на устранение проблем в сфере развития малого и среднего предпринимательства	1 января 2015 г.	31 декабря 2015 г.	Департамент предпринимательства и торговли Воронежской области (Г.Б. Абричкина)	Доля исполненных решений Координационного совета	100 %	Не требуется
15.1.6	Работа с предприятиями, выплачивающими заработную плату ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения	Выплата заработной платы наемным работникам в размере не ниже величины прожиточного минимума	1 января 2015 г.	31 декабря 2015 г.	<p>Департамент экономического развития Воронежской области (А.М. Букреев)</p> <p>Департамент труда и занятости населения Воронежской области (Ю.А. Бай)</p>	Количество предприятий, выполнивших рекомендации по установлению требуемых величин оплаты труда	40 % (не менее)	Не требуется

## ПРИМЕР №6 ПРОЕКТА ИЗ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ВНЕДРЕНИЯ ЛУЧШИХ ПРАКТИК НАЦИОНАЛЬНОГО РЕЙТИНГА СОСТОЯНИЯ ИНВЕСТИКЛИМАТА В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

№	<p><b>Описание практики региона</b>                  На территории Свердловской области регистрацию прав собственности осуществляет Управление Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Свердловской области (далее – Управление Росреестра).                  В соответствии с законодательством Российской Федерации государственная регистрация прав собственности в общем порядке проводится в течении 18 календарных дней со дня приема заявлений и документов, необходимых для государственной регистрации.                  С целью унификации сроков регистрации в отношении отдельных регистрационных действий и повышения качества оказания государственных услуг по государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним, утвержден приказ Управления Росреестра «О сроках проведения государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним», в соответствии с которым сокращены средние сроки осуществления государственной регистрации прав на территории Свердловской области до 10 рабочих дней со дня приема заявлений и документов.                  Кроме того, Управлением Росреестра один раз в полугодие проводится анкетирование заявителей на Интернет-сайте Управления Росреестра, путем личного опроса и обзвона заявителей, в ходе проведения внутренних проверок для получения объективной информации о качестве и доступности государственных услуг.                  Документы на регистрацию прав собственности также можно подать через Государственное бюджетное учреждение Свердловской области «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» (далее – МФЦ). Между МФЦ и Управлением Росреестра заключено соглашение о взаимодействии при предоставлении услуг регистрации прав собственности через МФЦ.                  На 31 декабря 2014 года на территории Свердловской области функционируют 45 филиалов МФЦ, в которых предоставляется услуга по регистрации прав собственности. Доля услуг Управления Росреестром в общем количестве обращений в МФЦ составляет 76,2 процента.                  Документы заносят в базу данных сотрудников МФЦ и передаются по защищенным каналам связи в Управление Росреестра в электронном виде по системе «Программный комплекс приема и выдачи документов», что позволяет снять нагрузку по приему заявителей и занесению данных в компьютер сотрудниками Управления Росреестра.</p>						
	Показатели раздела	Ответственные за внедрение раздела	Целевые значения показателей			Результаты пилотного рейтинга	
			2015 г.	2016 г.	2017 г.	Группа	Значение
	A3.1 Среднее время регистрации прав собственности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (кроме права собственности на земельный участок) (дней)	Управление Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Свердловской области (далее – Росреестр), МФЦ	22,1	15,2	—	B	23,0
A3.2 Среднее время процедур, необходимых для регистрации права собственности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (кроме права собственности на земельный участок) (шт.)	3,2		—	—	A	3,6	
A3.3 Удовлетворенность деятельностью по государственной регистрации прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на недвижимое имущество и сделок с ним (средний балл)	3,8		4,1	4,4	D	3,6	
№	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации	КПЭ, Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
3.1	Расширение сети МФЦ предоставляющих услуги по регистрации прав собственности.	Охват услугами, предоставляемыми через МФЦ, 90 процентов территории Свердловской области	12 января 2015 г.	31 декабря 2015 г.	МФЦ, Министерство экономики Свердловской области	Открытие 25 новых филиалов МФЦ по предоставлению государственных и муниципальных услуг	Административные, финансовые (областной бюджет)
3.2	Оборудование операционных залов всех филиалов МФЦ платежными терминалами для оплаты государственной пошлины	Оборудование операционных залов 82 МФЦ платежными терминалами для оплаты государственной пошлины	13 января 2015 г.	31 декабря 2015 г.	МФЦ	Возможность оплаты государственной пошлины непосредственно в 82 филиалах МФЦ	Административные, финансовые (областной бюджет)
3.3	Организация обучения сотрудников МФЦ специалистами Управления Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии.	Повышение качества обслуживания МФЦ	13 января 2014 г.	29 декабря 2017 г.	Управления Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии, МФЦ	Минимальный возврат документов	Административные, финансовые

## ПРИЛОЖЕНИЕ № 5. ПЕРЕЧЕНЬ КЛЮЧЕВОЙ ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

- Паспорт проекта
- Бюджет проекта
- План-график проекта
- Отчет по проекту

## ПРИЛОЖЕНИЕ № 6. РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ШАБЛОНЫ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### ШАБЛОН ПАСПОРТА ПРОЕКТА

Наименование проекта	<Указать наименование проекта>			
Куратор проекта	<Указать Ф.И.О. куратора проекта>			
Руководитель проекта	<Указать Ф.И.О. руководителя проекта>			
Участники проекта	<Указать наименование подразделений и участников, вовлеченных в проект>			
<b>Описание проекта</b>				
Основания для инициации проекта	<Указать основания для инициации проекта, например, соответствие приоритетам Органа исполнительной власти>			
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>			
Критерии 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>			
Бюджет проекта	<Указать перечень планируемых расходов>			
Взаимосвязь с другими проектами	<Указать взаимозависимые проекты>			
<b>Состав рабочей группы проекта</b>				
№ п/п	Наименование проектной роли	Процент загрузки на проекте	ФИО должностного лица	Название подразделения и должности
1	2	3	4	5
<b>План контрольных событий проекта</b>				
№ п/п	Наименование задачи / контрольного события	Ответственный исполнитель	Дата решения задачи / Наступления контрольного события	
1	2	3	4	
1	<Указать наименование задачи проекта>		До ДД.ММ.ГГ.	
2	<Указать наименование контрольного события проекта >		ДД.ММ.ГГ.	

## ШАБЛОН ОТЧЕТА ПО ПРОЕКТУ/ ЭТАПУ ПРОЕКТА (1/2)

Наименование проекта / этапа Проекта	<Указать наименование проекта в случае завершения всего проекта или наименование проекта и наименование этапа проекта в случае завершения этапа проекта>		
Куратор проекта	<Указать Ф.И.О. Куратора проекта>		
Руководитель проекта	<Указать Ф.И.О. Руководителя проекта>		
<b>Достижение результатов проекта/этапа проекта</b>			
№ п/п	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.			
Итого достигнуто результатов		<Указать количество и процент достигнутых результатов>	<В случае частичного получения некоторых результатов необходимо привести комментарий, как вычислялось итоговое количество и процент>
<b>Достижение качества результатов проекта/этапа проекта</b>			
№ п/п	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.			
Итого достигнутых критериев успеха		<Указать количество и процент достигнутых критериев успеха>	<В случае частичного не достижения некоторых критериев успеха необходимо привести комментарий, как вычислялось итоговое количество и процент>

## ШАБЛОН ОТЧЕТА ПО ПРОЕКТУ/ ЭТАПУ ПРОЕКТА (2/2)

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>		
Дополнительные комментарии к соблюдению сроков завершения проекта				
<Указать дополнительные комментарии к соблюдению сроков завершения проекта в случае необходимости, например, указав зафиксированные сроки начала и завершения проекта или причины отклонения>				
<b>Ключевые показатели эффективности проекта/этапа проекта</b>				
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)>		
Итоговое значение КПЭ	<Указать итоговое значение КПЭ>	<Итоговое значение КПЭ вычисляется как сумма произведений весов на уровни>		
<b>Ключевые показатели эффективности блоков проекта</b>				
Блок проекта	Руководитель блока проекта	Оценка качества	Оценка по срокам	Итоговый КПЭ
<Указать Блок>	<Указать ФИО руководителя блока проекта>	<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)>

## ПРИМЕР ОТЧЕТА ПО СТАТУСУ ВНЕДРЕНИЯ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ РЕГИОНА

Название региона Владелец Дорожной карты Дата отчетности

Единый статус ДК

30 % 37 % 33 %

Фактор/Критерии	Проектов в мониторинге(а) / Всего проектов	Соблюдение сроков	Выполнение КПЭ	Комментарии по фактору
А.2.: Эффективность процедур по выдаче разрешений на строительство.	10/16			...
А.5: Эффективность процедур по подключению электроэнергии.	2/10			...
А.6: Эффективность процедур по подключению к газопроводу.	5/7			...
Б.1: Эффективность институтов, обеспечивающих защищенность бизнеса.	4/5			...
Б.2: Административное давление на бизнес.	6/6			...
Б.3: Эффективность работы организационных механизмов поддержки бизнеса.	5/7			...
Г.2: Качество организационной инфраструктурной и информационной поддержки малого предпринимательства.	8/10			...
Г.3: Эффективность нефинансовой поддержки малого предпринимательства.	7/11			...
Г.4: Эффективность финансовой поддержки малого предпринимательства.	5/5			...

Примечание: (а) проект в мониторинге – это те проекты/мероприятия, срок исполнения которых запланирован не позднее, чем через квартал

Перечень и описание типовых модулей информационной системы управления проектами.<sup>1</sup> ИСУП может быть внедрена в регионе для поддержки участников системы проектного управления

<sup>1</sup> На основе методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Приложение к распоряжению Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ)

ПРИМЕР ОТЧЕТА ПО СТАТУСУ ВНЕДРЕНИЯ  
ДОРОЖНОЙ КАРТЫ РЕГИОНА

ОДНА ДОРОЖНАЯ КАРТА – ОДНА СТРАНИЦА ОТЧЕТА С ИНДИКАТИВНЫМ СТАТУСОМ	СТАТУС ПО ДОРОЖНОЙ КАРТЕ СКЛАДЫВАЕТСЯ ИЗ СТАТУСОВ ПО ФАКТОРАМ	СТАТУС ПО ФАКТОРУ СКЛАДЫВАЕТСЯ ИЗ СТАТУСОВ ПО ПРОЕКТАМ												
<p>1</p> 	<p>2</p> <p>Например, всего 9 факторов в ДК.</p> <p>Каждый фактор имеет статус по двум критериям («светофор»), т.е. всего <math>9 \times 2 = 18</math> «светофоров».</p> <p>Итоговый статус по ДК показывает относительные доли «зеленых», «желтых» и «красных» светофоров в %.</p> <p style="text-align: center;"><b>Единый статус ДК</b></p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #28a745; color: white; padding: 5px;">30%</td> <td style="background-color: #ffc107; color: white; padding: 5px;">37%</td> <td style="background-color: #dc3545; color: white; padding: 5px;">33%</td> </tr> <tr> <td>5/18</td> <td>7/18</td> <td>6/18</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>7</td> <td>6</td> </tr> </table>	30%	37%	33%	5/18	7/18	6/18				5	7	6	<p>3</p> <p>Например, у фактора 10 мероприятий для оценки у моменту мониторинга.</p> <p> Если 99–100% количества проектов/мероприятий были выполнены в срок, согласно ДК, то по критерию Соблюдение сроков (а) «светофор» фактора зеленый.</p> <p> Если 70–98% количества проектов / мероприятий были выполнены в срок, согласно ДК, то по критерию Соблюдение сроков<sup>1</sup> «светофор» фактора желтый.</p> <p> Если 0–69% количества проектов / мероприятий были выполнены в срок, согласно ДК, то по критерию Соблюдение сроков(а) «светофор» фактора красный.</p>
30%	37%	33%												
5/18	7/18	6/18												
														
5	7	6												

XX – Количество «светофоров» по Дорожной карте.

Примечание: 1

Одинаковые правила действуют для установления статуса по обоим критериям: Соблюдение сроков и Выполнение КПЭ.

## ПРИЛОЖЕНИЕ № 7. ТРЕБОВАНИЯ К ИНФОРМАЦИОННЫМ СИСТЕМАМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### 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 проектами – 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 Дорожной картой – обеспечивает формирование и отслеживание плана контрольных событий Дорожной карты, а также детальное календарное планирование Дорожной карты: формирование плана-графика Дорожной карты, определение связей между проектами и блоками проектов, контрольными событиями, указание ответственных по проектам и мероприятием Дорожной карты, сохранение утвержденной версии плана-графика Дорожной карты, 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 ОИВ, 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 загрузки 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 персонализированное 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 версии документов, цепочки согласования проектных документов.
- 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).

#### 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.

## ПРИЛОЖЕНИЕ № 8. ОПИСАНИЕ НЕОБХОДИМОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

- 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
- 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.
- 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.
- 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 ниже
- 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.

- Требования к обучению формализуются в рамках Технического задания на обучение проектному управлению.
- При проведении обучения необходимо обеспечить посещаемость участниками обучения занятий, в случае невозможности посещений производить своевременные замены.
- Оценка квалификации является опциональной и может быть проведена через анкетирование, интервьюирование и тестирование. Для тестирования могут использоваться сертификации и тесты международных и российских организаций.

### Базовые учебные модули

- 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.
- 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.
- Адаптированные учебные модули
- 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 ОИВ, требуемого уровня подготовки, графика и формата обучения. Рекомендуемая продолжительность модуля от 24 до 40 часов.
- 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.
- Дополнительные (опциональные) учебные модули
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Внедрение и развитие проектного управления – учебный модуль, предназначенный для руководителей и должностных лиц ПО 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 ПО и Организационных Штабов, 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 ОИВ, требуемого уровня подготовки, графика и формата обучения. Рекомендуемая продолжительность модуля от 16 до 24 часов.

## ИНДИКАТИВНЫЙ ГРАФИК РАБОТ ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕГИОНЕ

	2015				2016							
	СЕН	ОКТ	НОЯ	ДЕК	ЯНВ	ФЕВ	МАР	АПР	МАЙ	ИЮН	ИЮЛ	АВГ
Создание Организационных Штабов и Проектных Офисов (ПО)	■											
Назначение руководителей ПО	■											
Набор персонала в ПО (при необходимости)		■										
Определение руководителей и состава Рабочих групп	■											
Разработка и внедрение положения по проектному управлению	■											
Разработка и внедрение положений о стимулировании участников проектного управления			■									
Проведение обучающих мероприятий участников проектного управления		■										
Внедрение информационной системы управления проектами				■								
Формирование / доработка ДК	■											
Исполнение ДК				■								
Оценка реализации ДК				■								
Оценка работы участников проектного управления						■						
Оценка полноты эффективности внедрения проектного управления		■										



Процессы формирования / доработки ДК и исполнения ДК детально описаны описаны в соответствующем разделе



Оценки полноты и эффективности внедрения проектного управления осуществляет Агентство. Экспертный совет Национального Рейтинга, Рейтинговый комитет Национального Рейтинга

Авторский коллектив:

**Иван Аврах**, Агентство стратегических инициатив (АСИ)  
**Евгений Подшивалов**, Агентство стратегических инициатив (АСИ)  
**Павел Шестопапов**, Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации  
**Юрий Трубицын**, Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации  
**Лидия Петрашова**, АО «КПМГ»  
**Денис Черников**, АО «КПМГ»  
**Александр Парфилов**, АО «КПМГ»  
**Петр Королев**, АО «КПМГ»  
**Станислав Зингиревич**, АО «КПМГ»  
**Андрей Бадин**, компания «Проектные сервисы»  
**Дмитрий Маев**, компания «Проектные сервисы»  
**Михаил Дубовик**, ГК «Проектная ПРАКТИКА»  
**Михаил Козодаев**, ГК «Проектная ПРАКТИКА»  
**Иван Филимошкин**, ГК «Проектная ПРАКТИКА»  
**Екатерина Козлова**, Roland Berger Strategy Consultants  
**Никита Пономарев**, Roland Berger Strategy Consultants  
**Сергей Воробьев**, Ward Howell



