

**«Базовые понятия
современной концепции
управления проектом»**

Понятие проекта, управления проектом, уровни управления проектом

- Термин проект можно понимать в двух смыслах (как документацию и как деятельность):
- комплект документов, содержащих формулирование цели предстоящей деятельности и определение комплекса действий, направленных на ее достижение;
- комплекс действий (работ, услуг, приобретений, управленческих операций и решений), направленных на достижение сформулированной цели
- комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.
- Каждый проект содержит в себе несколько отличительных черт, делающих его уникальным. Из-за своей уникальности проект – изначально рискованное мероприятие.
- Управление проектами заключается в осуществлении и доведении проекта до логического завершения путем организации и управления людьми, временем, издержками и ресурсами.
- Управление проектом – это такой подход к реализации проекта, при котором полномочия и ответственность за реализацию проекта передаются проектному менеджеру. При этом он, как правило, обладает полномочиями нанимать специалистов со стороны или привлекать к работе над проектом других членов организации, независимо от их должностного положения.
- Управление проектом - планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта.

Области знания по управлению проектами

- Управление проектом включает совокупность процессов инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта.
- В рамках процессов управления проектом выполняются действия, относящиеся к следующим функциональным областям управления проектом:
 - управление содержанием проекта;
 - управление сроками проекта;
 - управление затратами в проекте;
 - управление рисками проекта;
 - управление персоналом проекта;
 - управление заинтересованными сторонами проекта;
 - управление поставками проекта;
 - управление качеством в проекте;
 - управление обменом информацией в проекте;
 - управление интеграцией проекта.
- Последовательность процессов управления проектом определяется условиями конкретного проекта, при этом:
 - проект должен начинаться с процесса инициации проекта;
 - проект должен оканчиваться процессом завершения проекта;
 - выполнение процессов организации исполнения и контроля проекта начинается не раньше процессов планирования.

Процессы управления проектом.

- **Процессы управления проектами** - это набор действий, с помощью которых осуществляется проект. Процесс - совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенных результатов.
- Построение системы управления проектом необходимо осуществить в следующей последовательности.
- **Процесс инициации**
- Цель процесса: формальное открытие проекта.
- Выходы процесса определяются и документируются следующими параметрами проекта:
 - наименование проекта;
 - причины инициации проекта;
 - цели и продукты проекта;
 - дата инициации проекта;
 - заказчик проекта;
 - руководитель проекта;
 - куратор проекта.

Процессы управления проектом.

- **Процессы управления проектами** - это набор действий, с помощью которых осуществляется проект.
- Построение системы управления проектом необходимо осуществить в следующей последовательности:
- **Процесс инициации**
- Цель процесса: формальное открытие проекта.
- Выходы процесса определяются и документируются следующими параметрами проекта:
 - наименование проекта;
 - причины инициации проекта;
 - цели и продукты проекта;
 - дата инициации проекта;
 - заказчик проекта;
 - руководитель проекта;
 - куратор проекта.

Организационная структура управления проектом

- Организация управления проектом
- Ролевая (организационная) структура управления проектами может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики, но в каждом проекте должны быть определены следующие роли:
 - заказчик проекта - физическое или юридическое лицо, которое является
 - владельцем результата проекта;
 - руководитель проекта - лицо, осуществляющее управление проектом и
 - ответственное за результаты проекта;
 - куратор проекта - лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку
 - проекта;
 - команда проекта - совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта.

Процессы планирования

- **Процесс планирования содержания проекта**
- Цель процесса: определение требований проекта и состава работ проекта.
- Выходы процесса:
 - определить и документировать требования к проекту со стороны заказчика, других заинтересованных сторон проекта, а также законодательства и нормативных актов, анализ на предмет возможности их выполнения, согласовать с заказчиком проекта ;
 - определить, согласовать с заказчиком и документировать ключевые данные по продукту проекта, а именно:
 - 1) назначение, свойства и характеристики продукта;
 - 2) критерии и методы приемки продукта проекта и его составных частей;
 - 3) допущения и исключения, касающиеся продукта проекта;
 - определение, согласование с заказчиком и документирование работ проекта, а также допущений и исключений, касающихся работ проекта.

Процессы планирования

- **Процесс разработки расписания**
- Цель процесса: определение дат начала и окончания работ проекта, ключевых событий, этапов и проекта в целом.
- Выходы процесса:
 - определить взаимосвязи между работами проекта;
 - провести оценку длительности работ проекта;
 - определить и утвердить график привлечения ресурсов, необходимых для выполнения проекта в срок;
 - определить и документировать расписание проекта;
 - утвердить базовый календарный план проекта

Процессы планирования

- **Процесс планирования бюджета проекта**
- Цель процесса: определение порядка и объема обеспечения проекта финансовыми ресурсами.
- Выходы процесса:
- определить и документировать структуру статей бюджета проекта, позволяющую контролировать затраты на проект в ходе его реализации;
- определить плановую стоимость всех ресурсов проекта (материальных и
- человеческих) с учетом всех известных ограничений на их использование;
- определить стоимость выполнения работ проекта;
- утвердить базовый бюджет проекта;
- определить и документировать порядок поступления денежных средств в
- проект.

Процессы планирования

- **Процесс планирования закупок в проекте**
- Цель процесса: определение порядка и объема обеспечения проекта продукцией и услугами, приобретаемыми у сторонних организаций.
- Выходы процесса:
 - провести анализ необходимости закупки продукции и услуг для достижения целей проекта;
 - в случае, если по результатам анализа принято решение о целесообразности закупок продукции и/или услуг в проекте, то:
 - 1) определить требования к закупаемой продукции (услугам), в том числе, ограничения по стоимости и срокам поставки;
 - 2) определить требования к приемке закупаемой продукции (услугам);
 - 3) запланировать мероприятия по выбору и оценке поставщиков на основе определенных критериев.

Процессы планирования

- **Процесс планирования персонала проекта**
- **Цель процесса:** определение порядка обеспечения проекта человеческими ресурсами.
- **Выходы процесса:**
 - определить и документировать роли участников проекта, их функции и полномочия;
 - определить численный и квалификационный состав команды проекта, а также требования к условиям труда;
 - персонально определить основных членов команды проекта.

Процессы планирования

- **Процесс планирования реагирования на риски**
- Цель процесса: определение основных рисков проекта и порядка работы с ними.
- Выходы процесса:
 - выявить документировать риски проекта;
 - провести оценку и ранжирование по вероятности и степени влияния на результат проекта всех идентифицированных рисков;
 - разработать мероприятия по изменению вероятности и степени влияния наиболее значимых рисков, а также создать планы реагирования на случай возникновения таких рисков;
 - учесть результаты разработки упреждающих мероприятий по реагированию на риски в связанных с ними планах.

Процессы планирования

- **Процесс планирования обмена информацией в проекте**
- Цель процесса: определение порядка обмена информацией между лицами, участвующими в реализации проекта и заинтересованными в результатах проекта.
- Выходы процесса:
 - определить всех участников информационного обмена, а также их потребности в информации;
 - определить методы и средства распространения информации по проекту;
 - определить процедуру разработки, согласования, утверждения, распространения проектных документов;
 - определить место и правила хранения информации по проекту.

Процесс планирования

- **Процесс планирования управления изменениями в проекте**
- **Цель процесса: определение порядка работы с изменениями в проекте.**
- **Выходы процесса:**
- **а) определить и документировать процесс работы с изменениями в проекте,**
- **а именно:**
- **1) выявление изменений;**
- **2) согласование и утверждение изменений;**
- **3) организация учета версий документов и продуктов проекта;**
- **4) доведение информации об изменениях до заинтересованных сторон.**

Процесс организации исполнения проекта

- Цель процесса: организация выполнения проекта согласно разработанным планам.
- Выходы процесса:
 - выполнить запланированные работы;
 - получить продукты проекта;
 - осуществить изменения согласно принятым в проекте правилам;
 - выполнить намеченные корректирующие и предупреждающие действия;
 - актуализировать документы по управлению проектом

Процесс контроля исполнения проекта

- Цель процесса: проверка соответствия процессов и продукта проекта установленным требованиям.
- Выходы процесса:
- документировать результаты регулярной проверки состояния проекта, в частности, отклонения от планов и проанализированы с целью определения причин отклонений;
- произвести оценку соответствия продукта проекта требованиям к нему;
- сформировать корректирующие и предупреждающие действия по результатам проверки;
- сформировать отчеты о выполнении работ проекта

Процесс завершения проекта

- Цель процесса: формальное закрытие проекта.
- Выходы процесса:
 - провести и документально оформить приемку продукта проекта заказчиком;
 - провести закрытие всех договоров по проекту (в случае их наличия);
 - документировать окончание проекта;
 - сформировать архив проекта;
 - проинформировать команду проекта и основные заинтересованные стороны об окончании проекта

Фазы проекта

- Разработка концепции проекта
- инициация проекта - поиск концепции ;
- предварительная подготовка проекта ;
- окончательная подготовка проекта и оценка его технико-экономической и финансовой реализуемости проекта ;
- финальное рассмотрение и принятие решения по разработке проекта.
- Разработка проекта.
- управление интеграцией проекта
- управление содержанием и ресурсами проекта
- управление взаимодействием в разработке проекта
- Реализация проекта
- Завершение проекта

Процесс инициации проекта

- Процесс инициации проекта - поиск концепций проекта , взгляд в будущее, переход организации из текущего в желаемое состояние, преодоление сформулированных проблем с помощью выбранных альтернатив .
- Поиск концепций проекта можно представить в виде следующего алгоритма:
- определение сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, осложняющих реализацию выбранных альтернатив решения проблем в деятельности организации;
- формулирование проблем;
- постановка (коррекция) целей;
- поиск различных видов инноваций для реализации путей (альтернатив) решения проблем деятельности организации;
- оценка необходимости привлечения инвестиций;
- оценка правильности постановки цели;
- оценка возможности привлечения инвестиций.

SWOT-анализ

- Все факторы делятся на четыре категории: **strengths** (сильные стороны), **weaknesses** (слабые стороны), **opportunities** (возможности) и **threats** (угрозы).

Факторы/гипотезы	Положительные симптомы деятельности	Strengths (сильные стороны)
Рынок продаж, конкуренты	Рост объема производства	промоушин, продвижение

Факторы/гипотезы	Негативные симптомы деятельности	weaknesses (слабые стороны)
Рынок продаж, конкуренты	Снижение цен и выручки	Разработка продукта, неосвоенность региональных рынков

Факторы(гипотезы)	opportunities (возможности)	threats (угрозы)*
Рынок продаж, конкуренты	Концепты продукта с новыми потребительскими свойствами	Уровень рыночной власти потребителей, уровень конкурентной борьбы

постановка (коррекция) целей

- Цель - обобщённый образ будущего результата проекта.
- Цели должны быть:
- конкретными (Specific) – утверждающими, что должно быть достигнуто, и к какому времени;
- измеримыми (Measurable) – посредством качества, количества и цены;
- достижимыми (Attainable) – в пределах знаний, опыта, и т.д.
- реалистичными (Realistic) – достижимыми, но требующими усилий;
- контролируемые (Trackable) – дата обзора достижения целей должна быть согласована.

Факторы(гипотезы)	opportunities (возможности)	характеристика целей /тип целей
Рынок продаж, конкуренты	Концепты продукта с новыми потребительскими свойствами	освоение принципиально новых видов продукции, не имеющих аналогов/ цель развития

Формулирование проблем

Рынки/ функциональные области менеджмента	Проблемы- weaknesses (слабые стороны)	Альтернативы решения проблемы(возможности)
Рынок продаж, конкуренты	Несоответствие потребительских свойств продукта предпочтениям потребителей на региональных рынках	Разработка продукта, Различные способы освоения рынков

Поиск различных видов инноваций для реализации путей (альтернатив) решения проблем деятельности организации

- Поиск различных видов инноваций для реализации путей (альтернатив) решения проблем деятельности организации помогает характеризовать и типизировать инновации по выбранным типам целей .
- Результатом этого этапа является подбор инноваций по типовым альтернативам решения проблем для достижения целей проекта

Факторы(гипотезы)	характеристика целей / тип целей	Перечень инноваций*
Рынок продаж, конкуренты	освоение принципиально новых видов продукции, не имеющих аналогов/ цель развития	Маркетинговые, технологические

Оценка необходимости привлечения инвестиций

- Оценка необходимости привлечения инвестиций позволяет установить взаимосвязь между типами целей, путями решения предстоящих проблем и необходимостью привлечения дополнительных ресурсов.

Факторы(гипотезы)	Перечень инноваций*	Необходимость в дополнительных ресурсах
Рынок продаж, конкуренты	Маркетинговые, технологические	требуются инвестиции, для разработки новой продукции

Оценка возможности привлечения необходимых инвестиций

- Результатом этапа является обоснования источников, объема инвестиций для проекта и предварительного эффекта. Обоснование объема инвестиций для проекта проводится укрупнено, с использованием следующей формулы предварительного ежегодного эффекта :
- $\text{Эф} = \Delta\Pi - I_* E_n$
- Где: $\Delta\Pi$ – годовой прирост прибыли от ликвидации негативных симптомов, при реализации проекта ,руб.
- I - объем средств для проекта, руб.
- E_n - нормативный срок окупаемости средств в проект, доли процента.
- Нормативный срок окупаемости средств в проект в долях процента устанавливается методом подбора до величины , когда $I_* E_n = \Delta\Pi$, тогда $\text{Эф}=0$. Необходимо предварительно рассчитать простой срок окупаемости проекта по формуле:
- $\text{Ток.} = 1/E_n$.

Факторы(гипотезы)	Необходимость в привлечении инвестиций	возможность привлечения средств и компетенций из собственных и привлеченных источников
Рынок продаж, конкуренты	требуются инвестиции, для разработки новой продукции	-

Предварительная подготовка проекта

- Процесс предварительной подготовки проекта ,на примере создания нового бизнеса
- формирование этапов жизненного цикла, операций и бизнес-процессов производства продукции , выполнения работ, оказания услуг в организации
- Условный пример приведен на схеме

маркетинг	разработка технических требований, продукции	производство	упаковка хранение	и	реализация продукции
-----------	--	--------------	-------------------	---	----------------------

- Формулирование компетенций и миссии организации

Компетенции организации
Разработка, производство и реализация продукции, продвижение продукции на рынки
Миссия организации
Разработка, производство продукции мирового качества, реализация продукции на мировых рынках

Предварительная подготовка проекта

- Определение фазы жизненного цикла изделия

годы	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
стадии	внедрение	рост	зрелость	насыщение	спад

- Определение этапов , результатов проекта и объектов инвестирования

- **Этапы и результаты проекта, объекты инвестирования**

НИР(изобретение, патент, ноу-хау)

ОКР(конструкторско-технологическая документация, промышленный образец)

Опытное производство(первая промышленная серия)

Подготовка серийного производства

Запуск в серийное производство(серийный выпуск продукции)

Предварительная подготовка проекта

- Определение потенциальных участников проекта

Потенциальные участники проекта	Инновационный проект
Инициатор	Технический маркетинг и инжиниринг
Спонсор	нет
Куратор	Инвестиционный менеджмент
Заказчик	Заказчик и потребитель
Инвесторы	+
Потребители конечной продукции	Потребители конечной продукции
Поставщики	Поставщик сырья
Органы власти	нет
Лицензоры	патент
Консалтинговые, инжиниринговые, юридические организации, вовлеченные в процесс осуществления проекта.	экспертиза
Общественные группы и организации, население, чьи значимые интересы затрагивает реализация проекта	нет
Генеральный подрядчик	нет
Субконтракторы	нет
Проектировщики	нет
Собственники земли	нет

Окончательная подготовка проекта и оценка технико-экономической и финансовой реализуемости проекта

- Разработка модели планирования результатов деятельности по проекту в целом позволяет произвести **оценку эффективности проекта**.
- Оценка эффективности состоит из расчетов следующих показателей:
 - коммерческая эффективность;
 - эффективность участия государства в бизнесе (бюджетная эффективность)
- **Оценка коммерческой эффективности проекта**
- Оценка коммерческой эффективности производится на основе следующих показателей:
 - чистые денежные поступления (Net Value, NV) (другие названия- ЧДП, чистый доход, чистый денежный поток);
 - текущие чистые денежные поступления (накопленное сальдо)- ЧД – чистый накопленный доход (NV);
 - норма дисконта;
 - коэффициента дисконтирования;
 - чистая текущая стоимость (NPV) -ЧДД – чистый дисконтированный доход;
 - чистая текущая стоимость (NPV) нарастающим итогом;

Окончательная подготовка проекта и оценка технико-экономической и финансовой реализуемости проекта

- Показатели расчета коммерческой эффективности проекта

Показатели	Годы реализации проекта						
	начало	1	2	3	4	5	
1. чистые денежные поступления, млн.руб.		-47,593	12,92	20,75	24,32	28,39	28,10
2. То же нарастающим итогом		-47,59	-34,67	-13,92	10,40	38,79	66,89
3. Коэффициент дисконтирования $k=33\%$:		1,00	0,77	0,59	0,46	0,35	0,32
4. Чистая текущая стоимость (стр.1 x стр.3)		-47,59	9,9	12,3	11,1	9,9	7,6
5. NPV, млн.руб.			-37,65	-25,4	-14,3	-4,4	3,20
6. IRR, %							35

Окончательная подготовка проекта и оценка технико-экономической и финансовой реализуемости проекта

- В качестве интегральных показателей оценки бюджетной эффективности для последнего года реализации проекта применяются:
- накопленный бюджетный эффект,
- накопленный дисконтированный бюджетный эффект
- накопленный дисконтированный бюджетный эффект с учетом рисков.

Показатели бюджетной эффективности	Норма дисконта	Значение, млн. руб.
Накопленный бюджетный эффект (ЧД) для государства в целом		38,1
Дисконтированный бюджетный эффект для государства в целом	0,15	18,9
Дисконтированный бюджетный эффект для государства в целом с учетом с учетом риска	0,3	10,3
Региональный накопленный бюджетный эффект (ЧД)		13,8
Региональный дисконтированный бюджетный эффект (ЧДД)	0,15	6,86
Региональный дисконтированный бюджетный эффект с учетом с учетом риска	0,3	3,72

Окончательная подготовка проекта и оценка технико-экономической и финансовой реализуемости проекта

- В качестве интегральных показателей оценки социальной эффективности эффективности для последнего года реализации проекта применяются:

Показатели социальной эффективности проекта	Значение показателя
Количество новых рабочих мест	единиц
Тип рабочих мест	автоматизированные
Условия труда	нормальные
Уровень заработной платы	Тыс.руб. в месяц

Финальное рассмотрение и принятия решения по разработке проекта

№ п/п	Наименование проекта	Источник финансирования	Сумма затрат на весь период реализации проекта , млн.руб.	Сумма затрат на 1-й период реализации проекта , млн.руб.	Сумма затрат на 2-й период реализации проекта , млн.руб.	Сумма затрат на 3-й период реализации проекта, млн.руб.	Сумма затрат на 4-й период реализации проекта , млн.руб.	Сумма затрат на 5-й период реализации проекта, млн.руб.	Ожидаемый эффект за весь период реализации проекта, NPV млн.руб.
			всего						
1.	инновационный проект								

Фаза разработки проекта, формулирование целей внутреннее окружение

- Формулирование целей при разработке проекта со стороны внутреннего окружения осуществляется менеджерами следующих функциональных областей менеджмента, с которыми связан процесс его появления и реализации:
- стратегический менеджмент - определяет стратегические цели и формирует требования к проекту, вытекающие из возможностей обеспечения организационными инновациями по приемлемым ценам необходимыми для проекта.
- финансовый менеджмент - определяет бюджет проекта, а также способы и источники финансирования.
- маркетинг – исходя из маркетинговой стратегии, определяет маркетинговые цели и формирует требования , вытекающие из возможностей обеспечения маркетинговыми инновациями по приемлемым ценам необходимыми для проекта.
- инвестиционный менеджмент - формирует требования к проекту, вытекающие из возможностей обеспечения основными фондами по приемлемым ценам необходимыми для проекта.
- инновационно- технологический менеджмент - формирует требования к проекту, вытекающие из возможностей обеспечения технологическими инновациями по приемлемым ценам необходимыми для проекта.
- закупочный логист - связан с рынком сырья и полуфабрикатов и формирует требования к проекту, вытекающие из возможностей обеспечения логистическими инновациями по приемлемым ценам.
- производственный логист - связан с производственной программой и формирует требования к проекту, вытекающие из производственных возможностей изготовления продукции по приемлемой себестоимости, в плановом объеме , заданные сроки и соответствующего качества.
- распределительный, транспортный, складской логист- связан с рынком продукции и формирует требования к проекту, вытекающие из возможностей обеспечения логистическими инновациями по приемлемым ценам.
- жизнеобеспечение - связана с рынком услуг и различных видов сервиса (транспорт, связь, телекоммуникации, информационное и инженерное обеспечение и т.д.).
- сфера юридического обеспечения - связана с требованиями хозяйственно-правового порядка.

Фаза разработки проекта . Процесс планирования содержания работ проекта для менеджеров организации

Разработка базового плана. Планирование содержания, состава, последовательности и продолжительности работ

Таблица .Основные процессы планирования содержания работ проекта

Наименование проекта	Наименование этапов проекта	Содержание выполняемых работ	Перечень продуктов, разрабатываемых на этапе	Функциональная область менеджмента организации	Продолжительность в чел - месяцах	Трудоемкость, нормо-час.
1	2	3	4	5	6	7
ИТОГО					00	00

Фаза разработки проекта, формулирование целей внешнее окружение

- Формулирование целей при разработке проекта со стороны внешнего окружения осуществляется организациями, институтами, с которыми связан процесс его появления и реализации.
- Внешнее окружение проекта оказывает влияние на проект. Причем, чем больше масштаб проекта, тем сильнее влияние на него факторов внешнего окружения. К наиболее существенным факторам внешнего окружения проекта относятся:
- политические условия (поддержка проекта органами власти);
- экономические условия (льготы по тарифам и налогам, государственные субсидии, вложение в инфраструктуру, государственные гарантии и т.д.);
- социальные условия (создание рабочих мест, уровень доходов, уровень образования, и т.д.);
- правовые условия (законы и нормативные акты, права собственности и т.д.);
- культурные условия;
- природные и географические условия;
- используемая в проекте технология;
- факторы инфраструктуры.

Фаза разработки проекта . Процесс планирования содержания работ проекта для внешних исполнителей

Разработка базового плана. Планирование содержания, состава, последовательности и продолжительности работ

Таблица .Основные процессы планирования содержания работ проекта

Наименование проекта	Наименование этапов проекта	Содержание выполняемых работ	Перечень продуктов, разрабатываемых на этапе	Внешние исполнители	Продолжительность в чел - месяцах	Трудоемкость , нормо-час.
1	2	3	4	5	6	7
ИТОГО					00	00

Фаза разработки проекта .Процесс планирования работ с поставщиками ресурсов

- Планирование закупок – определение номенклатуры закупаемых материальных ресурсов и услуг, а также сроков их поставки. Планирование работы с поставщиками – документирование потребностей в продуктах, поступающих извне, и идентификация потенциальных поставщиков.
- Таблица. Основные процессы планирования работ с поставщиками материальных ресурсов

Наименование проекта	Наименование этапов проекта	номенклатура закупаемых материальных ресурсов и услуг	Цена единицы материальных ресурсов(услуг), руб.	Срок поставки	поставщики	Объем закупаемых материальных ресурсов и услуг, руб.
1	2	3	4	5	6	7
ИТОГО						00
						00

Фаза разработки проекта .Процесс планирования работ с поставщиками оборудования

- Планирование закупок – определение номенклатуры закупаемого оборудования, а также сроков их поставки. Планирование работы с поставщиками – документирование потребностей в оборудовании, поступающих извне, и идентификация потенциальных поставщиков.
- Таблица. Основные процессы планирования работ с поставщиками оборудования

Наименование проекта	Наименование этапов проекта	номенклатура закупаемого оборудования	Цена единицы оборудования, руб.	Срок поставки	поставщики	Объем закупаемого оборудования, руб.
1	2	3	4	5	6	7
ИТОГО					00	00

Фаза разработки проекта .Процесс планирования бюджета проекта

- Оценка затрат – первоначальная оценка затрат на ресурсы, вовлеченные в проект. Составление бюджета – определение общих затрат по каждой работе и по всей фазе или проекту в целом.
- Таблица. Планирование бюджета

Наименование проекта	Наименование этапов проекта	Численность работников по проекту, чел.	Фонд оплаты труда руб.	Материалы руб.	Оборудование руб.	Прочие расходы руб.	Бюджет проекта руб.
1	2		3	4	5	6	7
ИТОГО						00	00

Фаза разработки проекта .Процесс планирования организации управления проектом

- Планирование организации – идентификация, документирование и распределение ролей и ответственности в проекте, а также отношений подчинения.
- Таблица Основные процессы планирования организации и взаимодействия участников проекта

Наименование проекта	участники проекта	Содержание выполняемых работ	функциональная область менеджмента в организации	ответственность
1	2	3	4	5
инновационный проект	заказчик проекта	формулирует техническое задание на проект	руководитель организации	назначение, свойства и характеристики продукта
	куратор проекта	изыскивает средства для инвестирования проекта	финансовый менеджер	сроки и объемы инвестирования
	руководитель проекта	формирует команду, разрабатывает базовый план, организует и контролирует процесс управления разработкой проекта	проектный менеджер	сроки разработки базового плана и паспорта проекта
	команда проекта	разрабатывает разделы базового плана, формирует бюджет и паспорт проекта	функциональные менеджеры	сроки разработки разделов базового плана и паспорта проекта

Фаза разработки проекта .Процесс планирования взаимодействия с ключевыми участниками проекта

- Планирование взаимодействия – определение того, какая информация по проекту требуется его ключевым участникам, по каким каналам она будет распространяться и с какой периодичностью.

Наименование проекта	участники проекта	Содержание выполняемых работ	Перечень информации, документов, необходимых для выполнения работ	каналы передачи информации
1	2	3	5	6
инвестиционный	заказчик проекта	формулирует техническое задание на проект	Техническое задание	IT -технологии
	куратор проекта	изыскивает средства для инвестирования проекта	Кредитный договор	IT -технологии
	руководитель проекта	формирует команду, разрабатывает базовый план, организует и контролирует процесс управления разработкой проекта	Форма базового плана	IT -технологии
	команда проекта	разрабатывает разделы базового плана, формирует бюджет и паспорт	Формы разделов базового плана	IT -технологии

Фаза разработки проекта. Процесс формирования паспорта и планирование реагирования на риски

- Разработка базового паспорта проекта
- Базовый паспорт проекта – официально утвержденный документ, который будет использован для управления реализацией и контроля за реализацией проекта.
- Разработка плана реагирования на риски.
- План -официально утвержденный документ, который будет использован для управления реализацией и контроля за разработкой мероприятий по снижению риска при реализации проекта. План включает в себя:
 - определение категорий рисков
 - оценку вероятности возникновения рисков
 - оценку степени влияния рисков
 - перечень мероприятий по снижению риска

Фаза реализации проекта .Процесс организации исполнения проекта

- Организация процесса выполнения базового плана проекта.
- Организация процесса выполнения состава , последовательности , продолжительности и трудоемкости работ по проекту
- Организация процесса выполнения состава , последовательности , продолжительности и трудоемкости работ по проекту включает в себя:
- проведение торгов с соисполнителями работ.
- Таблица .Основные процессы организации выполнения работ внешними исполнителями

Наименование проекта	Наименование этапов проекта	Содержание выполняемых работ	Перечень продуктов, разрабатываемых на этапе	Внешние исполнители	Продолжительность в днях	Трудоемкость, нормо-час.
1	2	3	4	5	6	7
инновационный продукт	ОКР	опытное производство	первая промышленная серия			

Фаза реализации проекта .Процесс организации исполнения проекта

- заключение контрактов с менеджерами организации(участниками) проекта;
- Таблица .Основные процессы организации выполнения работ менеджерами организации

Наименование проекта	Наименование этапов проекта	Содержание выполняемых работ	Перечень продуктов, разрабатываемых на этапе	участник проекта	Продолжительность в днях	Трудоемкость, нормо-час.
1	2	3	4	5	6	7
инновационный продукт	ОКР	техническое предложение	техническая документация			
		эскизный проект	техническая документация			
		технический проект	техническая документация			
		разработка конструкторской документации	документация			
		изготовлении опытного образца	опытный образец			
		приемочные испытания	сертификат соответствия			

Фаза реализации проекта .Процесс организации исполнения проекта

- Организация процесса выполнения закупок материальных ресурсов и услуг, а также сроков их поставки включает в себя:
- проведение торгов по конкретной номенклатуре материальных ресурсов и услуг с поставщиками;
- управление взаимодействием с выбранными поставщиками в рамках заключенных контрактов.
- проведение торгов по конкретной номенклатуре материальных ресурсов и услуг с поставщиками, по следующим показателям:
- цена; срок поставки; качество.
- По результатам торгов производится выбор конкретных поставщиков материальных ресурсов и услуг .
-
-

Фаза реализации проекта .Процесс организации исполнения проекта

- Управление взаимодействием с выбранными поставщиками в рамках заключенных контрактов включает в себя:.
- описание бизнес-процессов - управления контрактами(планирование поставки, доставка)
- Таблица .Основные процессы организации выполнения работ с поставщиками материальных ресурсов

Наименование проекта	Наименование этапов проекта	Содержание выполняемых работ	Перечень продуктов, разрабатываемых на этапе	Срок поставки	Объем закупаемых материальных ресурсов и услуг, руб.
1	2	3	4	5	6
	поставка ресурсов	планирование портфеля закупок	портфель закупок		
		доставка ресурсов	поставка		

Фаза реализации проекта .Процесс организации исполнения проекта

- Организация процесса выполнения работ с поставщиками оборудования включает в себя:
- Проведение торгов по типам оборудования и поставщиками, по следующим показателям:
- цена; срок поставки; качество.
- По результатам торгов производится выбор конкретных поставщиков оборудования .
- Управление взаимодействием с выбранными поставщиками в рамках заключенных контрактов включает в себя:.
- описание бизнес-процессов- управления контрактами
(планирование поставки, доставка)

Фаза реализации проекта .Процесс организации исполнения проекта

- Таблица .Основные процессы организации выполнения работ с поставщиками оборудования

Наименование проекта	Наименование этапов проекта	Содержание выполняемых работ	Перечень продуктов, разрабатываемых на этапе	Срок поставки	тип оборудования	Объем закупаемого оборудования, руб.
1	2	3	4	5	6	7
	поставка оборудования	планирование портфеля закупок	портфель закупок			
		доставка ресурсов	поставка			
ИТОГО					00	

Фаза реализации проекта .Процесс организации исполнения проекта

- Организация процесса исполнения бюджета проекта включает в себя:
- описание бизнес-процессов- управления движением денежных средств (планирование источников, объемов, поступления и расхода денежных средств)

Наименование проекта	Наименование статей бюджета	Содержание выполняемых работ	Перечень продуктов, разрабатываемых на этапе	Срок исполнения	значение статей бюджета, руб.
1	2		3	4	5
	Фонд оплаты труда				
	Материалы				
	Оборудование				
	Прочие расходы				
	Бюджет проекта.				

Фаза реализации проекта. Процесс контроля исполнения проекта

- Организация процесса контроля исполнения
- Анализ отклонений от плана и выявление причин отклонений
- Всеобщий контроль изменений – координация изменений по всему проекту.
- Контроль изменения содержания – отслеживание изменений в содержании проекта.
- Контроль графика работ – контроль изменений, вносимых в график (расписание) проекта.
- Контроль затрат – контроль изменений бюджета проекта.
- Контроль качества – мониторинг промежуточных результатов проекта с целью обеспечения их соответствия требуемым стандартам качества.

Фаза реализации проекта. Процесс контроля исполнения проекта

- Таблица Основные процессы организация контроля выполнения проекта

Наименование проекта	Содержание выполняемых работ	Выполнение контрольных показателей (отклонение +/-)				
		исполнители	Перечень документов, разрабатываемых на этапах	Срок исполнения (продолжительность в месяцах)	Бюджет	результаты
1	2	3	4	5	6	7
ИТОГО					00	00

Фаза реализации проекта. Процесс контроля исполнения проекта

- Формирование отчета о выполнении проекта
- Отчетность по эффективности выполнения проекта – сбор информации о текущем состоянии дел и эффективности выполнения проекта. Сюда входит отчетность о положительных эффектах от реализации проекта, критериях оценки и показателей эффективности проекта.
- Таблица Отчет о выполнении(эффективности) проекта

№ п/п	Критерий	Параметры критерия	Единица измерения	Показатели эффективности						Примечания
				Всего за период	В том числе по годам					
					6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Положительные эффекты от реализации и проекта	улучшение характеристик выпускаемой продукции	+							

Фаза завершения проекта

- Цель процесса: формальное закрытие проекта.
- Выходы процесса:
 - провести и документально оформить приемку продукта проекта заказчиком;
 - провести закрытие всех договоров по проекту (в случае их наличия);
 - документировать окончание проекта;
 - сформировать архив проекта;
 - проинформировать команду проекта и основные заинтересованные стороны об окончании проекта

Организационная поддержка проектной деятельности в органах исполнительной власти

- Инструменты организационной поддержки проектной деятельности
- Проектный комитет- управленческие решения по планированию, контролю КС и результатов,
- Проектный офис- организация планирования, контроля, внедрение, поддержка и развитие ПСУ
- Функциональные проектные офисы - следующий этап развития ПСУ
- Проектные офисы на уровне отдельных проектов.
- Состав Проектного комитета
- Председатель,
- Заместители председателя,
- Ответственный секретарь
- Члены Проектного комитета
- Председатель Проектного комитета – руководитель органа исполнительной власти.
- Заместители председателя Проектного комитета – заместители руководителя органа исполнительной власти (один или два заместителя).
- Ответственный секретарь Проектного комитета – должностное лицо Проектного офиса.
- Члены Проектного комитета – заместители руководителя органа исполнительной власти, руководители структурных подразделений, максимально задействованные в проектах.

Организационная поддержка проектной деятельности в органах исполнительной власти

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

Организационная поддержка проектной деятельности в органах исполнительной власти

- **Состав Проектного офиса**

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

Организационная поддержка проектной деятельности в органах исполнительной власти

- Описание типовых функций проектных ролей Проектного офиса
- разработка и внедрение нормативной методической документации по проектному управлению в *<Органе исполнительной власти>*;
- планирование деятельности *<Органа исполнительной власти>* в части целей, направлений, контрольных событий, показателей и управление изменениями в плановых и проектных документах;
- контроль исполнения планов деятельности и формирование отчетности по исполнению планов; разработка, экспертиза и согласование Паспортов проектов, Планов-графиков проектов, Отчетов по проектам; контроль реализации проектов, согласование регулярной отчетности по проектам;
- экспертизу итоговой отчетности и архивов по завершенным проектам;
- внедрение, поддержка и развитие системы мотивации участников проектов;
- организация работы *<Проектного комитета>*, *Коллегиального органа*, обеспечивающего планирование и контроль деятельности, реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей *<Органа исполнительной власти>*, *подготовка материалов и проведение <Проектного Комитета>*;
- внедрение, поддержка и развитие информационной системы управления проектами органа исполнительной власти (ИСУП);
- координация обучения проектному управлению в *<Органе исполнительной власти>*;
- разрешение конфликтов в проектах в той части, в которой они не могут быть разрешены руководителем проекта до момента их вынесения на уровень Директора проекта

Организационная поддержка проектной деятельности в органах исполнительной власти

- Описание типовых функций проектных ролей
- Руководитель органа исполнительной власти
- утверждение приоритетных целей *<Органа исполнительной власти>*;
- руководство *<Проектным комитетом>*.
- Заказчик проекта:
- формирование целей, ключевых показателей эффективности,
- критериев успешного выполнения проекта;
- согласование запросов на изменения проекте;
- подготовка предложений о приостановке или прекращении проекта
- вследствие нецелесообразности или невозможности дальнейшего
- выполнения;
- приемка результатов работ, включая промежуточные результаты.

Организационная поддержка проектной деятельности в органах исполнительной власти

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

Организационная поддержка проектной деятельности в органах исполнительной власти

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

Организационная поддержка проектной деятельности в органах исполнительной власти

- Описание типовых функций проектных ролей
- **Координатор проекта:**
- методологическая поддержка участников приоритетного проекта;
- согласование Паспорта проекта, Плана-графика проекта в части
- соответствия методологии, корректности и непротиворечивости;
- согласование отчетов по проекту в части соответствия
- методологии, корректности и непротиворечивости;
- эскалация рисков и проблем приоритетного проекта на уровень
- *<Проектного комитета> <Органа исполнительной власти> при*
- отсутствии единой позиции с руководством проекта.

Организационная поддержка проектной деятельности в органах исполнительной власти

- Описание типовых функций проектных ролей
- **Руководитель блока мероприятий в рамках выделенного блока мероприятий:**
 - обеспечение достижения целей и результатов по блоку мероприятий;
 - организация работы исполнителей по блоку мероприятий;
 - согласование отчетов исполнителей по блоку мероприятий.
 - подготовка предложений по установлению значений КПЭ для участников проекта.
- **Администратор проекта:**
 - организация сбора отчетности, подготовка отчетности для руководства;
 - подготовка и протоколирование совещаний по проекту;
 - подготовка первой версии проектной документации и согласование проектной документации с заинтересованными сторонами проекта;
 - корректировка проектной документации по утвержденным запросам на изменения;
 - ведение архива проекта;
 - помощь руководителю проекта в решении отдельных задач.

Организационная поддержка проектной деятельности в органах исполнительной власти

- Описание типовых функций проектных ролей
- **Исполнители проекта:**
 - выполнение мероприятий по проекту;
 - отчетность по выполненным контрольным событиям в том числе
 - прогноз исполнения контрольных событий;
 - эскалация рисков и проблем на уровень руководителя блока работ, руководителя проекта (при необходимости).
- **Функциональные руководители подразделений, участвующих в**
- **проектах:**
 - согласование требований к полученным результатам;
 - использование результатов, полученных в рамках выполнения
 - проектов;
 - назначение должностных лиц подразделений для участия в
 - проектах в качестве исполнителей.

Организационная поддержка проектной деятельности в органах исполнительной власти

- Описание типовых функций проектных ролей
- **Функциональный администратор:**
- администрирование пользователей и прав доступа;
- наполнение справочников, классификаторов и словарей и иные
- содержательные изменения информационной системы;
- консультирование и обучение пользователей;
- решение проблем, связанных с функционалом ИСУП;
- введение в действие и поддержку документов по использованию ИСУП пользователями;
- развитие отдельных модулей ИСУП.
- **Технический администратор:**
- обеспечение бесперебойного функционирования ИСУП (серверной и клиентской части);
- установка клиентской части на рабочих местах пользователей;
- резервное копирование;
- профилактические работы на серверах и рабочих станциях;
- установку обновлений программного обеспечения;
- выполнение выгрузок информации;
- введение в действие и поддержку документов по техническому обеспечению деятельности ИСУП;
- исправление возникающих ошибок в функционировании ИСУП; иные технические задачи.

Процесс управления проектами в *Органе исполнительной власти*

- Процесс управления проектами в *<Органе исполнительной власти>* состоит из следующих групп процессов:
 - Инициация проекта;
 - Планирование проекта;
 - Исполнение;
 - Управление изменениями проекта;
 - Контроль проекта;
 - Завершение проекта.

Процесс управления проектами в *Органе исполнительной власти, инициация проекта*

- Целью инициации проекта является назначение
- Директора проекта- решение м Проектного комитета
- Руководителя проекта- решением проектного комитета,
- Определение рабочей группы проекта и утверждение- решением руководителя проекта
- Паспорта проекта- осуществляется руководителем проекта.
- Паспорт проекта

Наименование проекта	Организация производства инновационного продукта
Директор проекта	<Указать Ф И.О. директора проекта>
Руководитель проекта	<Указать Ф.И.О. руководителя проекта>
Участники проекта	<Указать наименование подразделений и участников, вовлеченных в проект>

Процесс управления проектами в *Органе* *исполнительной власти, инициация проекта*

- **Заказчик проекта** – должностное лицо органа исполнительной власти, заинтересованное в выполнении проекта и являющееся владельцем результатов проекта.
- **Заинтересованные стороны проекта** – должностные лица или структурные подразделения органа исполнительной власти, а также внешние организации, которые активно участвуют в проекте, могут влиять на проект, Или интересы которых могут быть затронуты в ходе реализации проекта.
- **Задачи проекта** - декомпозиция цели (ей) проекта с выделением конкретных, измеримых, достижимых, ограниченных во времени частей проекта (задач проекта).

Процессы управления проектами в *Органе исполнительной власти, инициация проекта*

- Наименование проекта .Создание нового бизнеса по производству инновационного продукта

Основания для инициации проекта	<i><Указать основания для инициации проекта например, соответствие приоритетам Органа исполнительной власти</i>
Цель (цели) проекта	<i><Указать цель (цели) проекта(увеличение валового городского продукта)</i>
Задачи проекта(решение проблем)	<i><Указать задачи проекта>(решение проблемы занятости)</i>
Результат (результаты) проекта	<i><Указать планируемый результат (результаты) проекта, (экономические, производственные, социальные)</i>
Критерии успеха проекта	<i><Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта>(IRR>коэффициента дисконтирования с учетом риска)</i>
Период реализации проекта	<i><Указать дату начала и окончания реализации проекта, выделив этапы (при необходимости)>(разработка концепции, проекта и реализация проекта)</i>
Риски реализации проекта	<i><Указать факторы, ограничивающие исполнение проекта (инвестиции, ограничения, связанные с законодательством (инвестиционный климат), риски проекта(производственные , инфляционные)</i>
Взаимосвязь с другими проектами	<i><Указать взаимозависимые проекты(инфраструктурные, технологические)</i>

Процессы управления проектами в *Органе исполнительной власти*, планирование проекта

- Типовая форма плана-графика проекта

№	Название задачи	Длительность, дни	начало	окончание	Срок 1	Срок 2	Срок 3	Срок 4
1	Наименование проекта							
2	Блок мероприятий (разработка концепции)							
3	мероприятие							
4	Контрольное событие							
5	Блок мероприятий (разработка проекта)							
6	мероприятие							
7	Контрольное событие							
8	Блок мероприятий (реализация проекта)							

Процессы управления проектами в *Органе исполнительной власти*, планирование проекта

- План исполнения контрольных событий

№	Блок / Контрольное событие	Плановый срок	Прогноз срок	Ответственный	Комментарий
<Название блока> Разработка концепции проекта (<Фамилия И.О. <i>руководителя блока работ</i> >)					
1	Финальное рассмотрение концепции проекта				Коммерческая бюджетная, социальная эффективность
<Название блока> Разработка проекта (<Фамилия И.О. <i>руководителя блока работ</i> >)					
2	формирования паспорта и планирование реагирования на риски				подготовка контрактов
<Название блока> Реализация проекта (<Фамилия И.О. <i>руководителя блока работ</i> >)					
3	Отчет о выполнении(эффективности) проекта				Выполнение контрактов, фактическая коммерческая бюджетная, социальная эффективность

Процессы управления проектами в *Органе исполнительной власти*, исполнение проекта

- Статус контрольных событий

№	Блок / Контрольное событие	Плановый срок	Прогноз срок	Ответственный	Комментарий
<Название блока> Разработка концепции проекта (<Фамилия И.О. руководителя блока работ>)					
1	Финальное рассмотрение концепции проекта				Отклонение не критично Осталось
<Название блока> Разработка проекта (<Фамилия И.О. руководителя блока работ>)					
2	Формирования паспорта и планирование реагирования на риски				Отклонение критично Осталось
<Название блока> Реализация проекта (<Фамилия И.О. руководителя блока работ>)					
3	Отчет о выполнении(эффективности) проекта				Отклонение критично Осталось

Процессы управления проектами в *Органе* *исполнительной власти , управление изменениями* *проекта*

- Участник проекта имеет право предложить Руководителю проекта внести формализованный запрос на изменение в Паспорт проекта, План контрольных событий проекта, состав рабочей группы по реализации проекта, План-график проекта.
- Руководитель проекта проводит анализ предложенных изменений, обсуждение их с Директором проекта (и Координатором проекта, в случае приоритетного проекта).
- Пересмотр и внесение изменений в Паспорт проекта, План контрольных событий проекта, состав рабочей группы по реализации проекта, План-график проекта осуществляются в порядке, предусмотренном для их утверждения.

Процессы управления проектами в *Органе исполнительной власти* , контроль проекта

- периодическая отчетности по проекту
- Отчет о статусе проекта

№	Блоки работ(Разработка проекта)	Статус	Прогноз
1	Планирование поставок материальных ресурсов <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	Отклонение не критично Осталось	Срок отставания ликвидации
2	Планирование поставок оборудования <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	Отклонение не критично Осталось	Срок отставания ликвидации
3	Составление бюджета проекта <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	Отклонение критично Осталось	Срок отставания ликвидации
4	Планирование содержания работ <Фамилия И.О. руководителя блока работ>	Отклонение не критично Осталось	Срок отставания ликвидации

Процессы управления проектами в *Органе исполнительной власти*, завершение проекта

- инициация процедуры завершения проекта
- **ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ** по проекту
- Достижение результатов проекта

№	Запланированные результаты	Окончательный статус	Комментарий
1	Указать результаты проекта, определенные в Паспорте проекта>(производственные)	получен частично	Для статусов, отличающихся от «Получен», Недопроизводство продукции
2	Указать результаты проекта, определенные в Паспорте проекта(технологические)	получен частично	Для статусов, отличающихся от «Получен», Организованны рабочие места, повышен уровень заработной платы ниже запланированного
3	Указать результаты проекта, определенные в Паспорте проекта(прибыль)	Получен	
4	Итого достигнуто результатов	указать процент достигнутых Результатов(33%)	В случае частичного получения некоторых результатов необходимо привести комментарий, как вычислялся итоговый процент

Процессы управления проектами в *Органе исполнительной власти*, завершение проекта

- Достижение результатов проекта/этапа проекта

№	Установленные критерии успеха	Окончательный статус	Комментарий
1	Указать критерии успеха проекта, определенные в Паспорте <i>IRR>коэффициента дисконтирования с учетом риска</i>) проекта	достигнут частично	Для статусов, отличающихся от «Достигнут», привести комментарий, объясняющий несоответствие критерию Успеха(увеличение инвестиций)
2	Итого достигнутых критериев успеха	Указать процент достигнутых критериев успеха(70%)	В случае частичного не достижения некоторых критериев успеха необходимо привести комментарий, как вычислялось итоговое количество и процент

Процессы управления проектами в *Органе исполнительной власти*, завершение проекта

- Достижение качества результатов проекта/этапа проекта

№	Установленные критерии успеха	Окончательный статус	Комментарий
1	<Указать критерии успеха проекта, определенные в Паспорте проекта>	достигнут Частично(IRR>0, но меньше запланированного	Для статусов, отличающихся от «Достигнут», привести комментарий, объясняющий несоответствие критерию успеха
2	Итого достигнутых критериев успеха	Указать процент достигнутых критериев успеха(70)%	В случае частичного не достижения некоторых критериев успеха необходимо привести комментарий, как вычислялся итоговый количество и процент

Процессы управления проектами в *Органе исполнительной власти* , завершение проекта

- Соблюдение сроков проекта/этапа проекта

Этапы проекта	Плановая длительность проекта/этапа проекта	Фактическая длительность проекта/этапа проекта	Отклонение
Разработка концепции проекта	30	35	5
Разработка проекта	40	50	10
Реализация проекта	100	120	20
итого	170	205	35

Процессы управления проектами в <Органе исполнительной власти , завершение проекта

- Ключевые показатели эффективности проекта/этапа проекта

№	Критерий КПЭ	Вес критерия КПЭ	Уровень критерия КПЭ
1	Достижение результатов проекта/этапа проекта	40%	Указать уровень критерия КПЭ в соответствии с таблицей «Достижение результатов проекта/этапа проекта» и формулировками уровней КПЭ (0.7)
2	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 (0.7)
3	Соблюдение сроков проекта/этапа проекта	30%	Указать уровень критерия КПЭ в соответствии с таблицей «Соблюдение сроков проекта/этапа проекта» и формулировками уровней КПЭ (0.7,)
4	Итоговое значение КПЭ	Указать итоговое значение КПЭ(0,7)	Итоговое значение КПЭ вычисляется как сумма произведений весов на уровни

Управлении мотивацией участников проектов

- Алгоритм оценки участников проектов
- Коэффициент премирования участника проекта вычисляется на основе КПЭ по следующей формуле:
- $K_{уч} = КПЭ_{пр} * Вес_{пр} + КПЭ_{бл} * Вес_{бл} + КПЭ_{инд} * Вес_{инд}$, где:
- КПЭ_{пр} – КПЭ проекта/этапа проекта;
- КПЭ_{бл} – КПЭ блока мероприятий;
- КПЭ_{инд} – индивидуальный КПЭ;
- Вес_{пр} – удельный вес КПЭ_{пр} в структуре оценки участника проекта (%);
- Вес_{бл} – удельный вес КПЭ_{бл} в структуре оценки участника проекта (%);
- Вес_{инд} – удельный вес КПЭ_{инд} в структуре оценки участника проекта (%)

Управлении мотивацией участников проектов

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

№	Роль на проекте	<i>Веспр</i>	<i>Весбл</i>	<i>Весинд</i>
	Директор проекта	100%	0%	0%
	Руководитель проекта	80%	20%	0%
	Руководитель блока работ	40%	40%	20%
	Исполнитель	20%	40%	40%

Управлении мотивацией участников проектов

- Коэффициент премирования участника проекта измеряется в процентах и может иметь значение от 0 до 150% включительно.
- Кдиректора проекта = $100\% * 100\% = 100\%$
- Круководителя проекта = $100\% * 80\% + 150\% * 20\% = 110\%$
- Круководителя блока работ = $100\% * 40\% + 150\% * 40\% + 112,5\% * 20\% = 122,5\%$
- Кисполнителя = $100\% * 20\% + 150\% * 40\% + 150\% * 40\% = 140\%$
- Размер премии участника проекта по результатам проекта
- **$P = ЗП * M * 30\% * K_{уч}$** , где:
- P – размер премии по итогам проекта/этапа проекта
- $ЗП$ – месячное денежное содержание должностного лица;
- M – количество месяцев участия на проекте;
- $K_{уч}$ – коэффициент премирования участника проекта

Приоритетный проект Минэкономки УР «Поддержка малого и среднего предпринимательства», инициация проекта

- Паспорт внутреннего проекта(раздел приоритетного проекта Минэкономразвития РФ)

Наименование проекта	Совершенствование государственной поддержки МСП и повышение доступности финансовых и имущественных ресурсов для предпринимателей
Директор проекта	Заместитель министра экономики УР
Руководитель проекта	Проектный менеджер
Участники проекта	Министерство экономики(управление, функциональные и организационные структуры)
	Министерство финансов(управление, функциональные и организационные структуры)
	Министерство промышленности(управление, функциональные и организационные структуры)
	Министерство сельского хозяйства(управление, функциональные и организационные структуры)

Приоритетный проект Минэкономки УР «Поддержка малого и среднего предпринимательства», инициация проекта

- Описание проекта

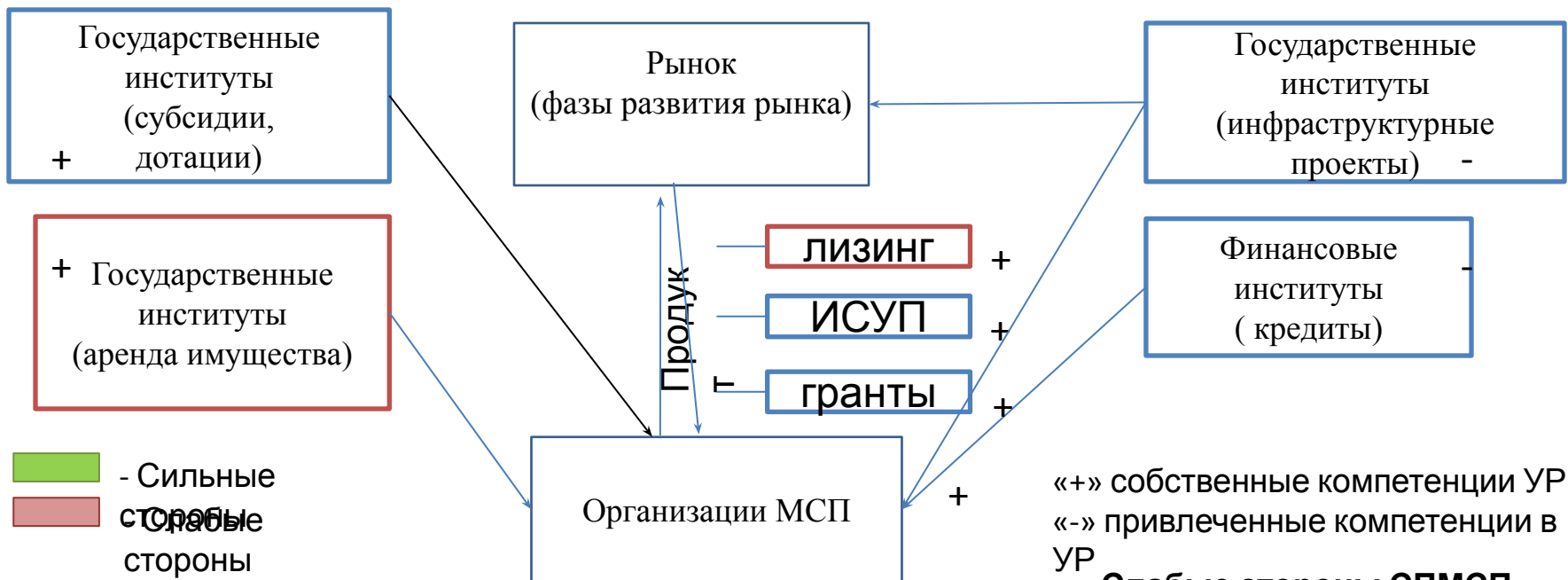
Основание для инициации проекта	Приоритетный проект Минэкономразвития РФ «Поддержка малого и среднего предпринимательства»
Цель проекта	Получит эффект(указать эффекты) за счет формирования нового качества системы государственной поддержки МСП и повышение доступности финансовых и имущественных ресурсов для предпринимателей
Задачи проекта	Обеспечить потребности субъектов МСП в дополнительных финансовых и имущественных ресурсах, необходимых для развития на разных стадиях предпринимательской деятельности
Результаты проекта	Расширены возможности предоставления имущества на льготных условиях, усовершенствован порядок предоставления республиканского имущества в аренду
Критерии успеха проекта	Доля кредитов субъектам МСП от общего кредитного портфеля юридических лиц и индивидуальных предпринимателей вырастет до %, объем финансирования субъектов МСП достигнет млрд.руб.(назвать источники), мерами поддержки МСП будет охвачено не менее % от общего числа.МСП, получены эффекты от деятельности МСП млрд.руб.
Период реализации проекта	2017 – 2018 годы
Риски реализации проекта	Бюджетные ограничения(сокращение объемов финансирования за счет (указать источники)
Взаимосвязь с другими проектами	Указать взаимосвязанные проекты

Приоритетный проект Минэкономики УР «Поддержка малого и среднего предпринимательства, инициация проекта

- Состав рабочей группы проекта

№	Наименование проектной роли	Процент загрузки в проекте	Ф.И.О.	Название должности(функционал)
1				
2				
3				
4				

Эскиз системы поддержки организаций МСП в УР процесс инициации , анализ



- Сильные стороны
 - Слабые стороны

Симптомы результатов СПМСР:

- Рост или снижение числа организации МСП
- Рост или снижение объема продукции, работ, услуг
- Рост или снижение численности занятых в МСП

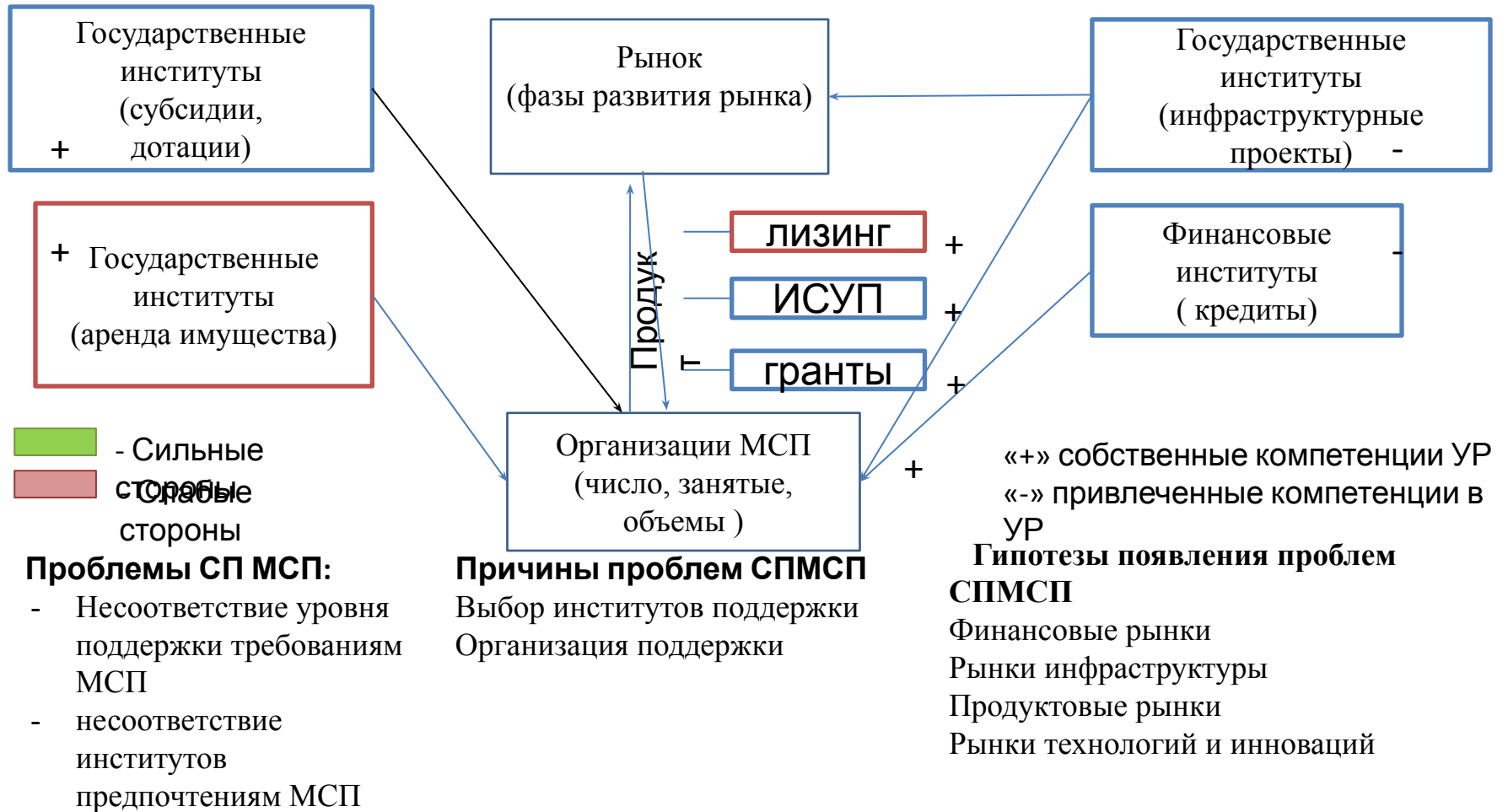
Сильные стороны СПМСР

Собственная и привлеченная компетентность отдельных институтов, успешность проектов, точное определение целей, эффектов и рациональная

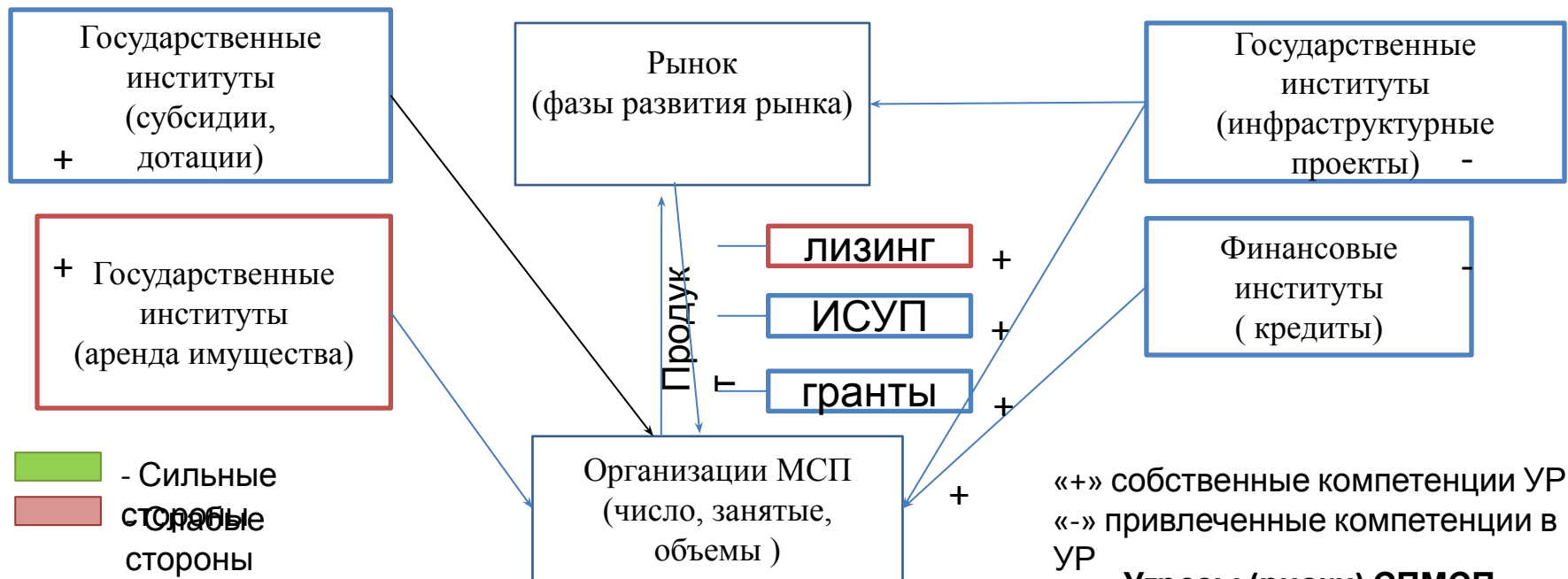
Слабые стороны СПМСР

Собственная и привлеченная некомпетентность отдельных институтов, неуспешность проектов, не точное определение целей, эффектов и плохая организация работ

Эскиз системы поддержки организаций МСП в УР процесс инициации, гипотезы, причины, формулирование проблем



Эскиз проекта рационализации системы поддержки организаций МСП в УР процесс выдвижения альтернатив



- Сильные стороны
 - Слабые стороны

Альтернативы решения проблем СПМСП:

- Альтернативные институты
- Рационализация институтов

Возможности СПМСП

предоставление аренды имущества на льготных условиях
 льготные кредиты
 дотации на продукт и т.д. из бюджета Ур, ФБ. Фондов.

«+» собственные компетенции УР
 «-» привлеченные компетенции в УР

Угрозы (риски) СПМСП

- Бюджетные ограничения
- Фондовые ограничения(гранты)
- ограничения финансовых институтов
- лизинга
- Ограничения по аренде имущества

Модель рационализации системы поддержки организаций МСП в УР процесс инициации

- Проект рационализации: возможные эффекты от реализации проекта

Показатели/сферы деятельности

Оборот продукции производимый МСП, млрд. руб./натуральное выражение

Количество организаций МСП(численность персонала, уровень дохода чел.)

Количество вновь созданных организаций МСП(численность персонала, уровень дохода чел.)

Количество ликвидированных организаций МСП(численность персонала)

Средний уровень прибыли МСП

Прибыль организаций МСП

Модель рационализации системы поддержки организаций МСП в УР процесс инициации

- Проект рационализации: возможные мероприятия по достижению эффектов от реализации проекта

эффекты	Виды государственной поддержки	Государственные институты
Количество вновь созданных организаций МСП (численность персонала, уровень дохода/чел.)		
	субсидии на организацию	указать
	льготные кредиты	
Оборот продукции производимый МСП, млрд. руб., натуральное выражение		
	дотации	
Прибыль организаций МСП		
	льготное налогообложение	
	Льготная аренда имущества	

Модель рационализации системы поддержки организаций МСП в УР процесс инициации

- Проект рационализации: возможные мероприятия по достижению эффектов

эффекты	Виды государственной поддержки	Государственные институты	мероприятия
Количество вновь созданных организаций МСП(численность персонала),уровень доходов чел.)			
	субсидии на организацию		проекты
	льготные кредиты		проекты
Оборот продукции производимый МСП, млрд. руб., натуральное выражение			
	дотации		проекты
Прибыль организаций МСП			
	Льготное налогообложение		проекты
	Льготная аренда имущества		проекты

Модель рационализации системы поддержки организаций МСП в УР процесс инициации

- Проект рационализации: возможные показатели эффективности мероприятия проекта

Комплексный эффект	Виды государственной поддержки	Государственные институты	МСП	Показатели эффективности
Прирост ВРП в МСП	Объем государственных инвестиций в МСП		проекты	Прирост ВРП/Объем государственных инвестиций в МСП
Прирост оборот а продукции производимый МСП, млрд. руб., натуральное выражение	Объем государственных инвестиций(дотации, субсидии) в МСП		проекты	Прирост оборот а продукции МСП /Объем государственных инвестиций в МСП
Прибыль организаций МСП				
	Объем государственных инвестиций в МСП(льготное налогообложение, аренда имущества)		проекты	NPV,IRR

Приоритетный проект Минэкономики УР «Поддержка малого и среднего предпринимательства, планирование проекта

- План исполнения контрольных событий (укрупненный перечень контрольных событий проекта)

№	Наименование задачи / контрольного события	Ответственный	Дата решения задачи / наступления контрольного события
Указать наименование задачи обеспечить потребности субъектов МСП в дополнительных финансовых и имущественных ресурсах			
	Указать контрольное событие(паспорт проекта)		
	объем государственных инвестиций(льготное налогообложение, аренда имущества) конкретному МСП		
	объем государственных инвестиций (дотации, субсидии)конкретному МСП		

Процессы управления проектами в *Органе исполнительной власти*, *исполнение проекта*

- Статус контрольных событий

№	Блок / Контрольное событие	Плановый срок	Прогноз срок	Ответственный	Комментарий
Указать задачу обеспечить потребности субъектов МСП в дополнительных финансовых и имущественных ресурсах					
Контрольное событие(ответ об инвестировании проекта)					
1	объем государственных инвестиций(льготное налогообложение, аренда имущества) конкретному МСП				Отклонение не критично Осталось дней
обеспечить потребности субъектов МСП в дополнительных финансовых и имущественных ресурсах					
2	объем государственных инвестиций(дотации, субсидии) конкретному МСП				Отклонение критично Осталось дней

Процессы управления проектами в *Органе* *исполнительной власти , управление изменениями* *проекта*

- Участник проекта имеет право предложить Руководителю проекта внести формализованный запрос на изменение в Паспорт проекта, План контрольных событий проекта, состав рабочей группы по реализации проекта, План-график проекта.
- Руководитель проекта проводит анализ предложенных изменений, обсуждение их с Директором проекта (и Координатором проекта, в случае приоритетного проекта).
- Пересмотр и внесение изменений в Паспорт проекта, План контрольных событий проекта, состав рабочей группы по реализации проекта, План-график проекта осуществляются в порядке, предусмотренном для их утверждения.

Процессы управления проектами в *Органе исполнительной власти*, завершение проекта

- инициация процедуры завершения проекта
- **ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ** по проекту
- Достижение результатов проекта

№	Запланированные результаты	Окончательный статус	Комментарий
1	Указать результаты проекта, определенные в Паспорте проекта>(инвестирование льготная аренда имущества)	получен частично	Для статусов, отличающихся от «Получен», инвестирование не в полном объеме
2	Указать результаты проекта, определенные в Паспорте проекта(инвестирование льготное налогообложение)	получен частично	Для статусов, отличающихся от «Получен», Инвестирование в неполном объеме
3	Указать результаты проекта, определенные в Паспорте проекта(инвестирование дотации в продукт)	получен	
4	Указать результаты проекта, определенные в Паспорте проекта (Прирост оборот а продукции производимый МСП, млрд. руб., натуральное выражение)	Получен частично	Для статусов, отличающихся от «Получен», снижение капиталоотдачи инвестиций
5	Итого достигнуто результатов	Указать процент достигнутых результатов(25%)	В случае частичного получения некоторых результатов необходимо привести комментарий, как вычислялся итоговый процент

Процессы управления проектами в *Органе исполнительной власти* , завершение проекта

- Достижение результатов проекта/этапа проекта

№	Установленные критерии успеха	Окончательный статус	Комментарий
1	Указать критерии успеха проекта, определенные в Паспорте(капиталоотдача от льготной аренды)	достигнут частично	Для статусов, отличающихся от «Достигнут», (снижение инвестиций)
2	Указать критерии успеха проекта, определенные в Паспорте(капиталоотдача от льготного налогообложения)	достигнут частично	Для статусов, отличающихся от «Достигнут», (снижение инвестиций)
3	Указать критерии успеха проекта, определенные в Паспорте(капиталоотдача от дотаций в продукт)	достигнут частично	Для статусов, отличающихся от «Достигнут», (снижение инвестиций)
4	Итого достигнутых критериев успеха	Указать процент достигнутых критериев успеха(70%)	В случае частичного не достижения некоторых критериев успеха необходимо привести комментарий, как вычислялось итоговое количество и процент

Процессы управления проектами в *Органе исполнительной власти*, завершение проекта

- Соблюдение сроков проекта/этапа проекта

Этапы проекта	Плановая длительность проекта/этапа проекта	Фактическая длительность проекта/этапа проекта	Отклонение
Разработка концепции проекта	30	35	5
Разработка проекта	40	50	10
Реализация проекта	100	120	20
итого	170	205	35

Процессы управления проектами в <Органе исполнительной власти , завершение проекта

- Ключевые показатели эффективности проекта/этапа проекта

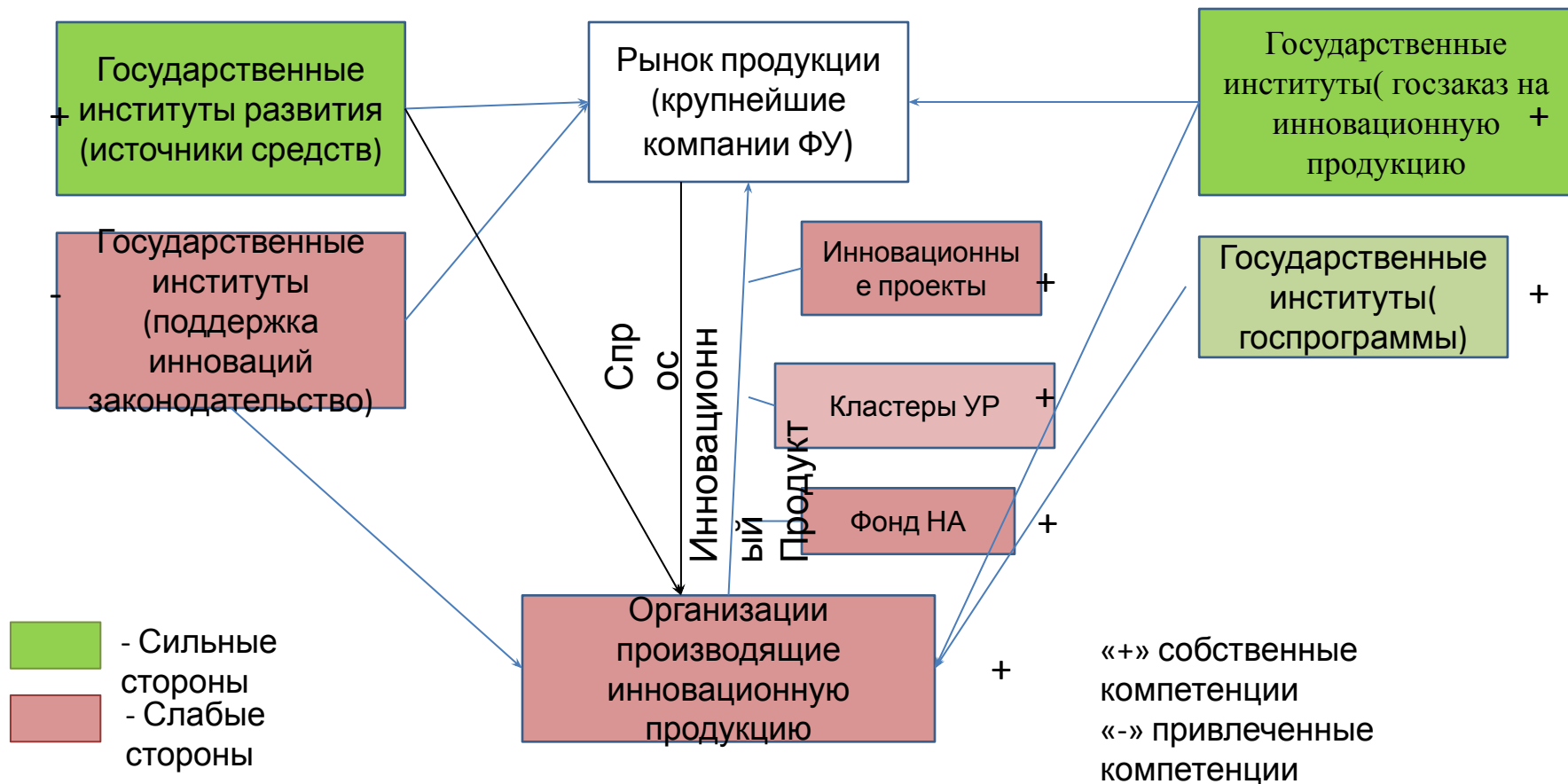
№	Критерий КПЭ	Вес критерия КПЭ	Уровень критерия КПЭ
1	Достижение результатов проекта/этапа проекта	40%	Указать уровень критерия КПЭ в соответствии с таблицей «Достижение результатов проекта/этапа проекта» и формулировками уровней КПЭ (0.7)
2	Достижение качества результатов проекта/этапа проекта	30%	Указать уровень критерия КПЭ в соответствии с таблицей «Достижение качества результатов проекта/этапа проекта» и формулировками уровней КПЭ (0.7)
3	Соблюдение сроков проекта/этапа проекта	30%	Указать уровень критерия КПЭ в соответствии с таблицей «Соблюдение сроков проекта/этапа проекта» и формулировками уровней КПЭ (0.7,)
4	Итоговое значение КПЭ	Указать итоговое значение КПЭ(0,7)	Итоговое значение КПЭ вычисляется как сумма произведений весов на уровни

Проект Минэкономики УР «Инновационное развитие УР», инициация проекта

- Паспорт проекта Минэкономики УР

Наименование проекта	Инновационное развитие УР
Директор проекта	министра экономики УР
Руководитель проекта	Проектный менеджер
Участники проекта	Министерство экономики(управление, функциональные и организационные структуры)
	ИОГВ УР
	МО иНР УР
	Минсельхозпрод УР, Минстрой УР, Минпромторг УР, АИР УР

Эскиз проекта гос.поддержки инновационной деятельности в УР



Симптомы деятельности:

- Низкая доля инновационной продукции
- Низкая доля ИП

Возможности 😞

- Разработка нового продукта(технологий)
- Освоение нового продукта и технологий

Угрозы:

- Снижение уровня поддержки ИП
- Уровень конкурентной борьбы

Проект Минэкономки УР «Инновационное развитие УР», инициация проекта

- Описание проекта (фрагмент)

Основание для инициации проекта	Реализация Стратегии Инновационного развития УР до 2025 года
Цель проекта	Получит эффект(указать эффекты от формирования эффективной государственной политики в сфере инновационного развития Удмуртской Республики»
Задачи проекта	1.Совершенствование Государственной поддержки инновационной деятельности в Удмуртской Республике
Результаты проекта	1.1. Внедрена система оценки влияния нормативных правовых актов УР на деятельность инновационных организаций или организаций производящих инновационную продукцию 1.2. Обеспечены потребности инновационных организации для реализации инновационных проектов за счет средств федеральных институтов развития 1.3. Внедрена система включения инновационной продукции предприятий Удмуртской Республики в федеральные целевые программы и программы закупок крупнейших предприятий федерального уровня 1.4. Для предприятий производящих инновационную продукцию открыт доступ в кластеры создаваемые на территории УР 1.5. Внедрена система Формирование спроса на инновации в рамках государственных программ, формирование спроса на инновации в рамках размещения государственного заказа
Критерии успеха проекта	1.1 Доля организаций, осуществлявших технологические инновации, в общем числе обследованных организаций. 1.2. Доля инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг малых предприятий 1.3. Объем привлеченных федеральных средств на реализацию инновационных проектов т.д.

Модель рационализации системы поддержки организаций ИМСП в УР процесс инициации

- Проект рационализации: возможные показатели эффективности мероприятия проекта

Комплексный эффект	Виды государственной поддержки	Государственные институты	ИП	Показатели эффективности
Прирост ВРП за счет ИП	Объем государственных инвестиций в ИП		Инновационные проекты	Прирост ВРП/Объем государственных инвестиций в ИП
Прирост оборот а инновационной продукции , млрд. руб.	Объем государственных инвестиций(поддержка инновационных проектов)		Инновационные проекты	Прирост оборот а инновационной продукции ИП/Объем государственных инвестиций
Прибыль организаций ИП				
	Объем государственных инвестиций(другие формы поддержки) в ИП		Инновационные проекты	NPV,IRR

Проект Минэкономки УР «Инновационное развитие УР», планирование проекта

- План исполнения контрольных событий (раздела проекта, укрупненный перечень контрольных событий проекта)

№	Наименование задачи / контрольного события	Ответственный	Дата решения задачи / наступления контрольного события
1. Совершенствование Государственной поддержки инновационной деятельности в Удмуртской Республике			
1	Мероприятия (Обеспечить потребности инновационных организации для реализации инновационных проектов за счет средств федеральных институтов развития)	МО и НР УР, Минэкономки УР, Минпродторг УР	2018 год
2	Указать контрольное событие (расширены возможности ИП привлекать средства из федеральных институтов развития)		2018 год
3	Мероприятия (Внедрить систему включения инновационной продукции предприятий Удмуртской Республики в федеральные целевые программы и программы закупок крупнейших предприятий федерального уровня)		2017 год
4	Указать контрольное событие (расширены возможности ИП к ФЦП и программам закупок компаний Федерального уровня)		2017 год

Проект Минэкономики УР «Инновационное развитие УР», инициация проекта

- Описание проекта (фрагмент поддержки ИМСП)

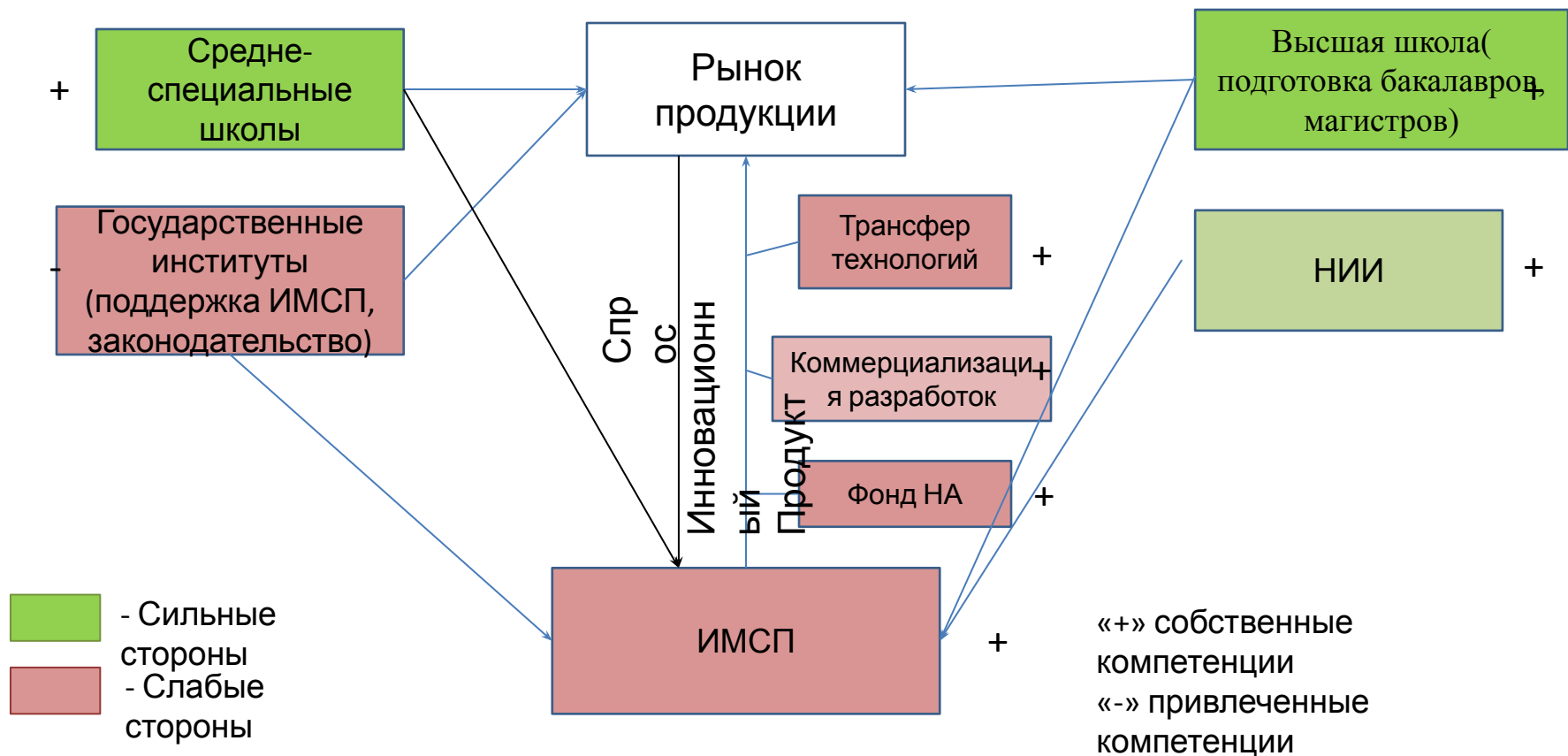
Основание для инициации проекта	Реализация Стратегии Инновационного развития УР до 2025 года
Цель проекта	Получит эффект(указать эффекты) за счет стимулирования роста числа ИМСП
Задачи проекта	Обеспечить потребности субъектов ИМСП в дополнительных финансовых и имущественных ресурсах, необходимых для трансфера технологий и коммерциализации инновационных разработок
Результаты проекта	Расширены возможности трансфера технологий, коммерциализации инновационных разработок за счет новых мер поддержки инновационных МСП
Критерии успеха проекта	рост доли ИМСП, доля инновационной продукции, работ и услуг в обороте МСП
Период реализации проекта	2017 – 2025 годы
Риски реализации проекта	Бюджетные ограничения(сокращение объемов финансирования за счет (указать источники))
Взаимосвязь с другими проектами	Указать взаимосвязанные проекты(приоритете проект « Поддержка МСП)

Проект Минэкономики УР «Инновационное развитие УР», планирование проекта

- План исполнения контрольных событий (раздела проекта, укрупненный перечень контрольных событий проекта)

№	Наименование задачи / контрольного события	Ответственный	Дата решения задачи / наступления контрольного события
Указать наименование задачи Стимулировать рост числа ИМСП			
1	Мероприятия(Создание центров коммерциализации разработок и трансферта технологий) на базе НИИ)	МО и НР УР, Минэкономики УР, Минпродторг УР	2018 год
2	Указать контрольное событие(информация о ИР готовых для внедрения на предприятиях УР)		2018 год
3	объем государственных инвестиций на создание центров		2017 год
4	объем государственных инвестиций (дотации, субсидии)конкретному ИМСП		2017 год

Эскиз проекта гос поддержки инновационной деятельности МСП в УР



Симптомы деятельности:

- Низкая доля инновационной продукции
- Низкая доля ИМСП

Возможности:

- Разработка нового продукта (технологий)
- Освоение нового продукта и технологий

Угрозы:

- Снижение уровня поддержки ИМСП
- Снижение качества подготовки инноваторов
- Уровень конкурентной борьбы

Модель рационализации системы поддержки организаций ИМСП в УР процесс инициации

- Проект рационализации: возможные показатели эффективности мероприятия проекта

Комплексный эффект	Виды государственной поддержки	Государственные институты	ИМСП	Показатели эффективности
Прирост ВРП в ИМСП	Объем государственных инвестиций в ИМСП		Инновационные проекты	Прирост ВРП/Объем государственных инвестиций в ИМСП
Прирост оборот а инновационной продукции МСП, млрд. руб.	Объем государственных инвестиций(Создание центров коммерциализации разработок и трансферта технологий) на базе НИИ)		Инновационные проекты	Прирост оборот а инновационной продукции МСП/Объем государственных инвестиций
Прибыль организаций ИМСП				
	Объем государственных инвестиций(другие формы поддержки) в ИМСП		Инновационные проекты	NPV,IRR

Проект Минэкономики УР «Инновационное развитие УР», планирование проекта

- План исполнения контрольных событий (раздела проекта, укрупненный перечень контрольных событий проекта)

№	Наименование задачи / контрольного события	Ответственный	Дата решения задачи / наступления контрольного события
Указать наименование задачи Стимулировать рост числа ИМСП			
1	Мероприятия(Создание центров коммерциализации разработок и трансферта технологий) на базе НИИ)	МО и НР УР, Минэкономики УР, Минпродторг УР	2018 год
2	Указать контрольное событие(информация о ИР готовых для внедрения на предприятиях УР)		2018 год
3	объем государственных инвестиций на создание центров		2017 год
4	объем государственных инвестиций (дотации, субсидии)конкретному ИМСП		2017 год

Процессы управления проектами в *Органе исполнительной власти* , планирование проекта

- Достижение результатов проекта/этапа проекта « Стимулирование число ИМСП»

№	Установленные критерии успеха	Плановый статус	Комментарий
1	Указать критерии успеха проекта, определенные в Паспорте (рост доли ИМСП.)	С 5,6% до 7%	
2	Указать критерии успеха проекта, определенные в Паспорте(доля инновационной продукции, работ и услуг в обороте МСП)	С 1,53% до 3%	