*РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПОРТФЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ, УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ*

*Проектная деятельность* - деятельность, связанная с инициированием, подготовкой реализацией и завершением проектов (программ).

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

*Основные признаки проекта:*

* наличие новизны (уникальности);
* наличие конкретной измеримой цели и результатов;
* ограниченность во времени;
* ограниченность по ресурсам.

**Разработка «предложения по проекту»** и заполнение **формы презентации.**

Содержание проектного предложения определено Постановлением Правительства РФ от 15 октября 2016 г №1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», которое в настоящее время является ориентиром для проектной деятельности в управлении.

***Шаг 1.*** Перед началом оформления презентации проекта рекомендуется определить **формальные основания для инициации проекта.**



***Шаг 2.*** Следующим шагом должна быть установлена **связь проектного решения с государственными программами Российской Федерации.**



Важно *сформулировать то новое качество, которое ожидается от реализации проекта.* При этом необходимо исключить наиболее общие фразы. Нужно показать тот образец, который считается качественным, и *представить его ключевыми показателями* для того, чтобы сформулировать проблему, которая решается в проекте.Кроме того необходимо отразить те *возможности*, которые потенциально могут обеспечить ключевые показатели качества, чтобы *была понятна сущность желаемого образа будущего, на достижение которого направлен проект.*

С другой стороны, очень важно понять*, что мешает реализовать возможности*. Необходимо вскрыть причины появления этих сложностей. Когда причины будут понятны, то понятны будут и действия по их устранению. В результате такого анализа определяется начальная точка движения в проектной деятельности.

***Шаг 3.* Выявление проблемы**. При выявлении проблем в большей степени определяется *желаемое состояние* от разрешения проблемной ситуации и *намечаются пути перехода из существующего состояния в желаемое****.*** То есть, задается вектор развития.

Таким образом, выявление и формулирование проблем (проблемы) начинается с создания *образа желаемого состояния* от разрешения проблемной ситуации. Важно критически ответить на вопрос: *что мы хотим? И какие возможности есть в организации, чтобы этого достичь?* Очень полезно задавать себе еще один вопрос: ***что мешает реализовать существующие возможности и достичь желаемого в повседневной деятельности?***

***Шаг 4.*** Когда работа по заполнению формы слайда 8 будет завершена, необходимо **сформулировать цель проекта**, определить **показатели**, характеризующие уровень достижения поставленной цели и **распределить значение** этих показателей по годам реализации проекта (слайд 9). Цель тесно связана и логически вытекает из противоречия. В этом смысле, цель – это минимальный размер противоречия, который максимально снижает беспокойство.

Таким образом, при таком подходе правильная постановка цели означает, что цель является конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотносится с конкретным сроком.

***Шаг 5.*** Когда цель определена, то необходимо **сформировать показатели**, с помощью которых можно однозначно проконтролировать уровень достижения целей проекта.

*Показатель* — индикатор, измеряющий изменения.

*Основной показатель* включает индикаторы, отраженные в цели проекта.

*Аналитические показатели* включают показатели, на основе которых или с помощью которых рассчитываются основные показатели и (или) показатели, наблюдаемые в ходе реализации проекта и выделяемые в целях обеспечения управляемости проектом.

*Базовое значение показателя* – значение показателя, принятое за основу при его сравнительной оценке.

*Показатель должен быть связан с целью проекта*.

***Шаг 6.*** Следующим шагом целеполагания является **формулирование ожидаемых результатов** проекта и заполнение формы (слад 10).

Результаты проекта являются основой для планирования мероприятий проекта.

К результату проекта предъявляются следующие требования:

* для каждого из результатов проекта должны быть указаны качественные и/или количественные характеристики, которые позволяют однозначно оценить получение указанного результата;
* в результатах проекта приводится полный перечень материальных и нематериальных объектов, продуктов и/или услуг, которые создаются в рамках проекта и необходимы для достижения целей и показателей проекта;
* в случае, если результат прямо не оказывает влияния на достижение цели и показателей проекта, он не рекомендуется к включению в форму и паспорт проекта;
* необходимо указывать непосредственные результаты, создаваемые в рамках реализации проекта, которые позволят достичь цели проекта (способ достижения цели);
* при формировании результатов проекта необходимо учитывать нормативно – правовую базу, информационные системы, организационные структуры, информационное сопровождение и прочие создаваемые результаты;
* результаты, показатели и цели проекта должны быть взаимосвязаны друг с другом;
* не должно быть результатов, получение которых не оказывает влияние на показатели/цели проекта.

***Шаг 7.*** Следующим шагом при заполнении формы должно стать **определение ограничений и допущений проекта (**факторы, на которые проектанты повлиять не могут) (слайд 11, который можно опустить, если значимых ограничений и допущений для проекта нет).

***Шаг 8.*** Последовательное выполнение рассмотренных шагов заполнения формы позволяет перейти к **формулированию идеи проекта** - дальнейшая конкретизация подходов к решению проблемы.

С одной стороны, проектная идея должна быть сформулирована очень кратко и должна раскрывать ключевые особенности способов достижения цели.

Для этого, необходимо эти способы перевести в формат **задач проекта** (*крупных «управленческих шагов» к цели*) и заполнить слайд 12 формы.

Формулирование задач для управленческого проекта имеет ряд особенностей.

Формулировки задач в наиболее совершенной форме должны задавать структуры задачи. Дисциплинирующим условием формулировки задач является обоснование правил (критериев) оценки полученных результатов. На каждом этапе формулировки следует порождать множество возможных вариантов его конкретной реализации, в каждом из которых четко выражается:

* значимая цель: для чего нужна эта задача?;
* ценности для проекта от решения задачи;
* возможность практической реализации задачи;
* требования к результатам решения задач (каким образом оценить полученные от решения задач результаты? Каким образом необходимо представить эти результаты, чтобы использовать их в качестве исходных данных для других задач или производства окончательных выводов и рекомендаций?).

***Шаг 9.*** Сформулированные задачи позволяют раскрыть **базовые подходы к способам, этапам и формам достижения целе**й с заполнением слайда 13 формы. Далее необходимо раскрыть суть каждой задачи.

При описании проектного решения необходимо избегать лозунговых утверждений общего характера. На данном этапе должны быть четко описаны конкретные управленческие действия, приводящие к развитию организации (модели, системы, концептуальные схемы по изменению процессов для решения проблем обозначенных ранее).

Для каждой задачи может быть сформирован отдельный слайд. Важно, чтобы представленные материалы наглядно демонстрировали элементы механизма реализации проектного решения в каждой задаче, то есть, как будут меняться результаты и параметры в процессе решения каждой задачи.

***Шаг 10.* Новым акцентом в управлении проектом является модель функционирования результатов проекта.**

Данный раздел представляет собой текстовое описание модели функционирования результатов проекта после передачи их в эксплуатацию (после завершения проекта), включая описание модели функционирования организационных, финансовых, правовых и иных механизмов.

Основное содержание модели отражается в пояснительной записке проекта. А в презентации представляется в тезисной и графической форме (слайд 14 формы).

***Шаг 11.*** Когда общее представление о проекте сформировано, необходимо составить реестры заинтересованных сторон, рисков и возможностей проекта для подтверждения обоснованности проектного решения.

Форма реестра заинтересованных сторон представлена на слайде 15.

Заинтересованные стороны проекта - должностные лица, организации, структурные подразделения, которые участвуют в проекте, могут влиять на проект или интересы которых могут быть затронуты в ходе реализации проекта.

Ключевые заинтересованные стороны могут:

* иметь значительную заинтересованность в проекте или его результатах;
* обладать значительной властью и влиянием;
* владеть критически важными для проекта ресурсами;
* обладать важной проекта информацией или знаниями;
* иметь полномочия для решения ключевых проблем или быть их источником.

*Для успеха проекта критически важно определить заинтересованные стороны на этапе подготовки проекта*. Информация об идентифицированных заинтересованных сторонах проекта должна быть задокументирована. С этой целью в проекте создается реестр заинтересованных сторон в который заносятся не только результаты идентификации заинтересованных сторон, и, в последующем, результаты их анализа.

Содержание реестра заинтересованных сторон должно периодически пересматриваться с целью его адаптации к текущему состоянию реализуемого проекта.

***Шаг 12.*** Руководитель проекта должен ***максимизировать пользу***, приносимую положительно настроенными заинтересованными лицами, и, в случае необходимости ***минимизировать вредное воздействие*** тех заинтересованных сторон, чьи интересы не совпадают с интересами проекта. С этой целью важно правильным образом понимать потребности и ожидания заинтересованных сторон и уделять им необходимое внимание в ходе реализации проекта.

Для этих целей формируется ***реестр рисков и возможностей проекта,*** форма которого представлена на слайде 16.

*Риск проекта* - событие, которое может произойти и негативно повлиять на ход реализации и получения результатов, достижения показателей и целей проекта.

Важно отметить, что к рискам проекта относятся события, на которое проектанты повлиять не могут. Если же на это событие может быть оказано влияние, то это уже не риск, а задача проекта по устранению неопределенности, связанной с так называемым риском. Это не что иное, как дополнительная сложность задачи.

*Возможности проекта* - средства, условия, благоприятные обстоятельства или тенденции возникновения и развития вероятных позитивных эффектов от реализации проекта.

Полное и качественное описание риска/возможности позволит разработать и реализовать в проекте эффективные меры:

* по отношению к ***угрозам*** – предотвращение или снижение последствий их возникновения;
* по отношению к ***возможностям*** – использование и усиление их воздействия на проект.

Таким образом, формулировка риска должна полностью отвечать структуре риска и содержать ***источник или причину*** возникновения риска, описание ***события*** риска и возможные ***последствия*** для проекта.

Критериями оценки качества определения рисков являются правила:

* ***низкое качество –*** нет ни причин, ни последствий;
* ***среднее качество –*** понятны причины, не понятны последствия;
* ***хорошее качество*** – есть причины, есть событие, есть последствие.

Если риск описан качественно, можно точнее его оценить и разработать эффективные меры реагирования.

***Шаг 13.*** После проведения оценки всей структуры рисков появляется возможность оценить стоимость проекта и разработать его бюджет.

Разработка бюджета позволяет понять, как расходы и доходы проекта распределяются по времени. Бюджет проекта необходим как для согласования объемов и сроков финансирования, так и для организации контроля стоимости проекта.

Деятельность по составлению бюджета включает в себя:

* определение места и времени затрат в проекте;
* формирование показателей эффективности использования финансового обеспечения проекта.

Поскольку бюджет проекта уточняется на каждом этапе проекта с целью получения все более детальных оценок стоимости и принятия эффективных решений на основе актуализированной информации по проекту, то на этапе инициирования погрешность может составлять от 15 % до 20%. На этом этапе необходимо обосновать статьи затрат и спланировать привлечение финансовых средств.

**Требования к оформлению пояснительной записки к проекту**

 Одним из основных документов для итоговой аттестации слушателя является пояснительная записка к разработанному проекту, которая практически выполняется в форме *паспорта проекта*.

Структура пояснительной записки:

* *Введение*
* *Раздел 1. Общие положения.*
* *Раздел 2. Содержание проекта*
* *Раздел 3. Этапы и контрольные точки*
* *Раздел 4. Бюджет проекта*
* *Раздел 5. Ключевые риски и возможности*

Требования к контрольным точкам

* **контрольные точки** фиксируют факт **получения результата или достижения *показателя* проекта;** При этом указывается плановая дата в формате «ДД.ММ.ГГГГ» к которой контрольная точка будет выполнена, а также тип контрольной точки (завершение этапа, контрольная точка результата, контрольная точка показателя).

Цель, показатели, результаты и контрольные точки должны коррелировать между собой.

В течение года каждому запланированному результату проекта должна соответствовать как минимум 1 контрольная точка. Контрольные точки должны быть увязаны с показателями и результатами проекта.

**Пример контрольных точек по разработке** нормативного правового акта:

создана рабочая группа по подготовке …; подготовлен проект … и размещен для общественного обсуждения на ..; нормативный правовой акт рассмотрен на проектном комитете; нормативный правовой акт согласован с заинтересованными …опубликован нормативный правовой акт

создан корпоративный профориентационный портал.

В этом разделе указывается информация об этапах и контрольных точках проекта из расчета не менее 2-6 в год, по возможности, равномерно распределенных в течение года. Указываются обязательные этапы проекта: «Паспорт проекта утвержден», «Проект подготовлен (Подготовлен сводный план проекта)» и «Проект завершен». Этапом рекомендуют делать не более 3 в год.

По каждой контрольной точке:

в графе "Срок" указывается плановая дата исполнения в формате "ДД.ММ.ГГГГ";

в графе "Вид документа и (или) результат" указывается результат и (или) вид документа, соответствующего результату, создаваемому в рамках выполнения мероприятий и достижения соответствующих контрольных точек;

в графе "Ответственный исполнитель" указывается представитель (ФИО, должность), ответственный за достижение результатов соответствующих контрольной точке;

в графе "Уровень контроля" указывается один из следующих уровней принятия решения о прохождении контрольной точки: проектный комитет, руководитель проекта.

**Пример структуры календарного плана-графика проекта:**

1. Функциональное направление 1.

1.1. Этап 1.

1.1.1. Мероприятие 1.

1.1.2. Мероприятие 2.

1.1.3. Контрольная точка результата.

1.1.4. Мероприятие 3.

1.2. Контрольная точка завершения этапа.

1.3. Этап 2

1.3.1. Мероприятие 1.

1.3.2….

2. Функциональное направление 2.

2.1. Этап 3.

2.1.1. Мероприятие 1.

2.1.2. …

Основными инструментами управления проектами в органе исполнительной власти являются [Паспорт](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/#30010) проекта, [План-график](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/#30040) проекта и Отчеты по проекту.

 [Паспорт](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/#30010) проекта - документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами, [План](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/#30030) контрольных событий.

 [План-график](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/#30040) проекта включает в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий. Контрольные события включают в себя, как все контрольные события из [Паспорта](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/#30010) проекта (тактического уровня), так и промежуточные контрольные события (оперативного уровня).

 [Отчет](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/#30050) по проекту включает в себя информацию о фактическом достижении контрольных событий, прогнозе достижения контрольных событий, причинах их не достижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за период, открытых вопросах, требующих решения руководства. Помимо этого, в отчете может содержаться информация по исполнению бюджета.

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

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

**Проведите самоэкспертизу проекта**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№**  | Критерий  | **Значение показателя** **(по 10-ой системе)**  |
| **1**  | Актуальность проекта (на основе анализа ситуации выявлены проблемы, противоречия, которые решаются в проекте)  |  |
| **2**  | Цель проекта (ее связь с описанием конкретных результатов и показателей).  |  |
| **3**  | Наличие уникального проектного предложения по решению обозначенной проблемы, развития процессов, систем (новизна)  |  |
| **4**  | Описаны базовые подходы к способам, этапам и формам достижения цели  |  |
| **5**  | Обоснованность оценки сроков, бюджета, рисков  |  |
| **6**  | Описана модель функционирования результатов проекта  |  |
|  | Средняя оценка  |  |