



**НЕРЮНГРИНСКАЯ
РАЙОННАЯ АДМИНИСТРАЦИЯ
ПОСТАНОВЛЕНИЕ**

**НЕРЮНГРИ ОРОЙУОНУН
ДЬААЛТАТА
УУРААХ**

№ 149
от « 06 » 06 20 18 г.

**Об утверждении Методических указаний по процессу планирования проектов
в муниципальном образовании «Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)**

В целях реализации постановления Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», Указа Главы Республики Саха (Якутия) от 02.12.2016 № 1546 «О проектном управлении в Республике Саха (Якутия)», Указа Главы Республики Саха (Якутия) от 06.02.2017 № 1719 «Об организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти РС (Я)», руководствуясь Уставом муниципального образования «Нерюнгринский район», а также в целях внедрения проектного управления в муниципальном образовании «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия), Нерюнгринская районная администрация

ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Утвердить Методические указаний по процессу планирования проектов в муниципальном образовании «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия) согласно приложению №1 к настоящему постановлению.
2. Настоящее постановление опубликовать в Бюллетене органов местного самоуправления Нерюнгринского района и разместить на официальном сайте муниципального образования «Нерюнгринский район» в сети Интернет.
3. Настоящее постановление вступает в силу с момента подписания.
4. Контроль исполнения настоящего постановления возложить на руководителя муниципального проектного офиса муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия) А.В. Фирстова.

Глава района

В.Н. Станиловский

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по процессу планирования проектов в муниципальном образовании
«Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия)

I. Общие положения

1.1. Методические указания по процессу планирования проектов в муниципальном образовании «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия) (далее – Методические указания) описывают процессы, инструменты и отдельные методики, которые следует применять для планирования в проектах муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия).

1.2. Настоящие Методические указания разработаны в соответствии с Положением об организации проектной деятельностью в муниципальном образовании «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия) от 11.08.2017 № 1443 (далее – Положение) и Регламентом управления проектом в муниципальном образовании «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия) (далее – Регламент), а также с учетом Национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» и Национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».

1.3. Настоящие Методические указания распространяются на проекты, реализуемые в муниципальном образовании «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия).

1.4. Настоящие методические указания предусматривают использование государственной информационной системы управления проектной деятельностью исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия) (далее – ГИС УПД).

1.5. В настоящих Методических указаниях все явно не определенные термины проектного управления имеют значение, определенное в Положении и Регламенте.

1.6. В случае не соблюдения сроков указанных в пунктах 1.7, 2.1, 3.1, 4.1 Муниципальный проектный офис муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия) (далее – Муниципальный проектный офис) имеет право вынести на рассмотрение Муниципального проектного комитета муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия) (далее – Муниципальный проектный комитет) вопрос о целесообразности дальнейшей реализации проекта.

1.7. Общая продолжительность процесса планирования с момента принятия решения о запуске проекта составляет от 35 до 75 рабочих дней в зависимости от сроков проекта.

1.8. Дополнительно используются следующие термины:

- 1) бюджет – календарный график планируемых в проекте расходов;
- 2) владелец ресурсов – руководитель или уполномоченное лицо муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия) и иной организации, которое принимает решение о выделении сотрудника для реализации проекта;
- 3) заинтересованные стороны проекта – физические лица, муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия), прочие организации, которые имеют заинтересованность в проекте, могут влиять на какие-либо аспекты

проекта, подвержены или считают себя подверженными какому-либо влиянию со стороны проекта;

4) иерархическая структура продукта – декомпозиция продукта, которая описывает состав и иерархию компонентов продукта;

5) иерархическая структура работ (далее – ИСР) – иерархическая декомпозиция полного содержания работ, выполняемых командой проекта для создания продукта проекта и достижения цели проекта;

6) контрольная точка (далее – КТ) – существенное событие проекта, отражающее получение измеримых результатов проекта и имеющее только дату окончания;

7) элемент продукта проекта – составная часть продукта проекта, полученная в результате его декомпозиции, необходимая для получения полноценного продукта проекта, соответствующего требованиям заказчика проекта;

8) этап работ (групповая работа) – работа, детализированная путем декомпозиции на несколько работ или этапов работ.

II. Процесс формирования команды проекта

2.1. Руководитель проекта организует формирование команды проекта в течение 5 рабочих дней, с момента принятия решения о запуске проекта. Формирование команды считается завершенным, когда изданы нормативные акты (локальные акты учреждения) о направлении сотрудника в проект.

2.1.1. Администратор проекта, с момента принятия решения о запуске проекта, одновременно с рассылкой владельцам ресурсов проектной инициативы и решения о запуске проекта запрашивает у них информацию о сотрудниках для включения в команду проекта, с указанием планируемой загрузки на квартал¹.

2.1.2. Владельцы ресурсов должны в течение 2-х рабочих дней с момента получения запроса, дать ответ с приложением нормативного акта (локального акта учреждения) о направлении сотрудника в проект, для обеспечения официального назначения сотрудников в команду проекта (приложение № 1).

2.1.3. Руководитель проекта после получения от владельцев ресурсов нормативного акта (локального акта учреждения) о направлении сотрудника в проект должен зафиксировать сводный состав участников проекта в документе «Состав участников команды проекта» (приложение № 2).

2.2. Руководитель проекта должен за 10 рабочих дней, до окончания каждого календарного квартала актуализировать список сотрудников, включенных в состав команды проекта с плановой загрузкой на предстоящий квартал в соответствии с пунктами 2.1.2 и 2.1.3.

2.3. После формирования команды проекта руководитель проекта проводит установочное совещание, на котором доводится порядок работы команды, периодичность отчетов, план коммуникаций и иная информация по усмотрению руководителя проекта.

2.4. Руководитель проекта направляет заявку в адрес Муниципального проектного офиса на предоставление доступа участникам команды в ГИС УПД.

2.5. Администратор проекта одновременно с подготовкой руководителем проекта информации о составе команды проекта должен подготовить план коммуникаций в соответствии с шаблоном (приложение № 3) и ознакомить команду проекта на установочном совещании.

В плане коммуникаций должны быть предусмотрены следующие виды коммуникаций:

- стартовое совещание команды проекта;
- рабочее совещание команды проекта;
- совещание по статусу проекта;

¹ Имеется в виду календарный квартал, в котором планируется начать реализацию проекта.

- совещание с участием заказчика и куратора проекта;
- отчетность об исполнении проекта;
- совещание по приемке;
- итоговое совещание по проекту;
- официальная переписка.

Руководитель проекта может предусмотреть дополнительные виды коммуникаций.

Руководитель проекта определяет периодичность и порядок осуществления коммуникаций в проекте.

2.6. Участники команды проекта в рамках своей деятельности по проекту подчиняются руководителю проекта.

III. Процесс подготовки паспорта проекта

3.1. Руководитель проекта совместно с командой проекта подготавливает паспорт проекта в 10 рабочих дней с момента формирования команды проекта. Результатом подготовки паспорта проекта является утвержденный куратором паспорт проекта.

3.2. Руководитель и администратор проекта должны заполнить в ГИС УПД шаблон паспорта (приложение № 4) проекта сведениями из карточки соответствующей проектной инициативы.

3.3. Руководитель проекта после формирования команды должен организовать и провести серию совещаний с участием команды, заказчика и куратора проекта, в повестку которых должны быть включены следующие пункты:

- уточнение цели проекта и ключевых показателей эффективности проекта, указанных в проектной инициативе;
- уточнение описания продукта проекта, указанного в проектной инициативе;
- определение требований к продукту проекта.

К участию в совещании может быть приглашен функциональный заказчик (если такая роль в проекте предусмотрена) и другие заинтересованные стороны, которые могут помочь сформулировать требования к продукту проекта.

3.4. По результатам совещаний по проекту администратор проекта должен внести в шаблон паспорта проекта уточненные данные.

3.5. При необходимости руководитель проекта организует определение и документирование всех заинтересованных сторон проекта:

- а) для определения заинтересованных сторон выполняются следующие действия:
 - перечислить все заинтересованные стороны, понять характер интересов сторон, оценить степень влияния и интереса сторон;
 - сгруппировать заинтересованные стороны в соответствии с характером их интересов и возможностями влияния на проект;
 - спланировать работу с разными группами заинтересованных сторон.

Для составления перечня рекомендуется начать выявление со следующих категорий заинтересованных сторон: заказчики, инвесторы, органы власти различных уровней, контролирурующие и надзорные органы, общественные организации, подрядные организации, деловое сообщество, население.

б) при выявлении заинтересованных сторон для каждой из них должен быть определен минимальный набор данных (приложение № 5).

Работа по выявлению заинтересованных сторон, их анализу и планированию работы с ними может проводиться в формате рабочего совещания. Для максимально полного выявления всех заинтересованных сторон проекта рекомендуется пригласить на совещание специалистов, являющихся экспертами в соответствующей предметной области.

Результаты выявления и анализа заинтересованных сторон администратор проекта должен зафиксировать в документе «Реестр заинтересованных сторон» (приложение № 5).

Сведения, содержащиеся в реестре заинтересованных сторон, должны учитываться командой проекта:

- при подготовке паспорта проекта в процессе определения требований к продукту проекта;

- при подготовке календарного плана проекта, в случае необходимости учесть мероприятия по работе с заинтересованными сторонами в составе работ проекта.

в) в зависимости от интересов и возможностей заинтересованных сторон рекомендуется применять различные стратегии работы с ними (приложение № 6).

Информацию, касающуюся заинтересованных сторон, выбранных стратегий и плана работы, необходимо поддерживать в актуальном состоянии.

На всем протяжении проекта необходимо отслеживать изменение характера заинтересованности, степени влияния и заинтересованности сторон.

Можно проводить анкетирование, интервьюирование, можно также воспользоваться опытом, накопленным при реализации аналогичных проектов.

3.6. Руководитель проекта после подготовки паспорта проекта направляет в Муниципальный проектный офис и заказчику проекта заполненный шаблон паспорта проекта на рассмотрение и согласование. Заказчик и Муниципальный проектный офис принимают одно из решений:

- согласовать без замечаний;

- отправить руководителю проекта на доработку (со списком замечаний).

В случае наличия замечаний руководитель проекта должен принять все меры для их устранения и повторно направить заказчику паспорт проекта для рассмотрения и согласования.

3.7. Руководитель проекта после согласования паспорта проекта заказчиком проекта и Муниципальным проектным офисом должен направить паспорт на утверждение куратору проекта.

В случае наличия замечаний руководитель должен принять все меры для их устранения и повторно направить куратору паспорт проекта для рассмотрения и согласования.

3.8. После утверждения паспорта проекта администратор проекта загружает утвержденный паспорт в ГИС УПД.

3.9. Утвержденный паспорт проекта является подтверждением того, что ключевые параметры проекта зафиксированы, и руководитель проекта может приступать к детальному планированию.

3.10. На основании утвержденного паспорта проекта руководитель проекта имеет право запрашивать информацию, документы, непосредственно связанные с осуществляемой деятельностью.

3.11. Изменения в утвержденный паспорт проекта могут быть внесены только на основании запроса на изменение, утвержденного куратором проекта. Процессы по управлению изменениями описаны в Методических указаниях по реализации и контролю проектов в муниципальном образовании «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия).

IV. Процесс подготовки календарного плана и разработки реестра рисков проекта

4.1. Руководитель проекта с момента утверждения паспорта проекта организует подготовку календарного плана для проектов в течении:

- с длительностью до 1 года – не более 20 рабочих дней;

- с длительностью от 1 года до 3 лет – не более 40 рабочих дней;

- с длительностью от 3 лет и выше – не более 60 рабочих дней.

4.2. С момента утверждения паспорта руководитель проекта должен провести серию совещаний по разработке календарного плана проекта (приложение № 7):

1) на первом этапе необходимо разработать:

а) детальную иерархическую структуру проекта (далее – ИСП). ИСП представляет собой «дерево», каждый уровень которого является совокупностью элементов более низкого уровня детализации. Детализация продукта проекта проводится до тех пор, пока общий результат проекта не станет ясным для всех участников команды проекта.

Разработка ИСП может проводиться в формате рабочего совещания. В совещании должны принимать участие все участники команды проекта. Результаты разработки ИСП должны быть зафиксированы в документе «Иерархическая структура продукта» и в карточке соответствующего проекта в ГИС УПД.

Допустимо использовать различные методы и инструменты для разработки и фиксации ИСП (приложение № 8);

2) на втором этапе необходимо разработать иерархическую структуру работ проекта (далее – ИСР):

а) за основу для разработки ИСР берется ИСП;

б) команда проекта должна определить, какие укрупненные этапы работ необходимо выполнить для получения элементов продукта проекта, отраженных в ИСП;

в) команда проекта должна декомпозировать полученные укрупненные этапы работ на более мелкие детальные работы;

г) декомпозиция ведется до тех пор, пока для каждой работы можно будет назначить конкретного исполнителя (человека, структурное подразделение или организацию) и определить её плановую длительность;

д) формулировки работ должны соответствовать шаблону (приложение № 9);

3) на третьем этапе руководитель проекта с участием команды проекта должны выявить и сформулировать КТ календарного плана проекта (приложение № 10);

4) на четвертом этапе для разработанной ИСР команда проекта должна определить:

– необходимые задержки между работами;

– для всех работ и КТ, кроме КТ «*Реализация проекта начата*» должны быть указаны работы и КТ-предшественники;

– аналогично для всех работ и КТ, кроме КТ «*Реализация проекта завершена, продукт проекта получен*» должны быть указаны работы и КТ-последователи.

Описание типов связей, обозначений, значения и условий применения (приложение № 11);

5) на пятом этапе, если для календарного планирования используется специальное программное обеспечение (Microsoft Project, ProjectLibre или аналогичное ПО), администратор проекта должен внести в файл проекта план загрузки сотрудников (на основании данных полученных на этапе разработки паспорта проекта – см. п.п. б) п. 2.1.3). Так как на этапе планирования загрузка достоверно известна только на первый квартал реализации проекта, то до получения уточненных данных её нужно продлить до предполагаемого завершения проекта;

6) на шестом этапе руководитель проекта совместно с командой проекта для всех работ и КТ должны определить и зафиксировать ответственных исполнителей;

7) на седьмом этапе для всех работ календарного плана команда проекта должна оценить и зафиксировать предполагаемую длительность их выполнения (приложение 12);

8) после того, как данные по составу, структуре, взаимосвязям, задержкам и длительностям работ/КТ выявлены и зафиксированы, администратор проекта должен определить для каждой работы/КТ конкретные даты начала и окончания – таким образом будет получена начальная версия календарного плана проекта.

Для определения конкретных дат можно использовать метод прямого отсчета от начала проекта (КТ «*Реализация проекта начата*») или метод обратного отсчета от конца проекта (КТ «*Реализация проекта завершена, продукт проекта получен*»).

Метод прямого отсчета используют, чтобы определить дату окончания проекта, в случае если начальная дата проекта определена.

Метод обратного отсчета используют, чтобы определить самую позднюю дату, когда нужно начать реализацию проекта, в случае если предельная дата окончания проекта зафиксирована;

9) для выполнения и фиксирования результатов в части пунктов 0-8 рекомендуется использовать специальное программное обеспечение для календарного планирования: Microsoft Project или его бесплатные аналоги (например, ProjectLibre¹).

4.3. Руководитель проекта может привлечь к планированию проекта эксперта или экспертную группу, с целью получения более точных оценок по составу работ, длительности их выполнения и требуемым ресурсам.

4.4. После получения начальной версии календарного плана проекта руководитель проекта должен организовать, и провести идентификацию и разработку реестра рисков проекта, и интеграцию мероприятий из планов ослабления рисков в календарный план проекта.

Требования к действиям, осуществляемым участниками проектной деятельности в процессе разработки реестра рисков проекта детализируют «Методические указания процесса управления рисками в проектах муниципального образования «Нерюнгринский район» Саха (Якутия).

4.5. Администратор проекта интегрирует план ослабления рисков в календарный план проекта.

4.6. При подготовке календарного плана и реестра рисков можно воспользоваться примерами, хранящимися в базе знаний Муниципального проектного офиса.

4.7. После получения версии календарного плана с учетом рисков руководителю проекта рекомендуется составить бюджет проекта (приложение № 13), который позволит:

- а) убедиться в том, что в финансировании проекта не будет кассовых разрывов;
- б) проверить, что состав финансовых КТ, необходимых для реализации проекта, полон, а даты их завершения указаны в календарном плане верно.

Если бюджет проекта и календарный план не соответствуют друг другу, в части состава и дат завершения финансовых КТ, руководитель проекта должен внести в календарный план проекта необходимые изменения по результатам анализа соответствия бюджета и календарного плана.

4.8. После синхронизации календарного плана с бюджетом проекта администратор проекта должен в течение 1 (одного) рабочего дня внести результаты планирования в ГИС УПД в карточку соответствующего проекта, включая заведение соответствующих этапов работ, работ и КТ с ответственным и датами начала и окончания реализации².

4.9. Доступ к текущей актуальной версии календарного плана проекта все участники команды, владельцы ресурсов, заказчик, куратор и Муниципальный проектный офис получают посредством ГИС УПД.

4.10. Все изменения календарного плана, возникающие в ходе его согласования и утверждения (п.п. 4.11-0) должны вноситься администратором проекта в ГИС УПД в течение 1 (одного) рабочего дня.

4.11. После предоставления доступа к актуальной версии календарного плана руководитель проекта должен организовать совещание команды проекта (в очной или заочной форме) в целях согласования календарного плана проекта. Члены команды должны согласовать календарный план проекта на данном совещании, при необходимости должны учитывать мнение владельца ресурса и иных заинтересованных лиц.

¹ <https://www.projectlibre.com/product/projectlibre-open-source>

² В случае подготовки календарного плана в специализированном программном обеспечении календарного планирования (Microsoft Project или аналогах) допускается импортировать файл в формате MPP в календарный план соответствующего проекта в ГИС УПД.

4.12. После согласования командой проекта руководитель проекта должен представить календарный план заказчику проекта (при необходимости функциональному заказчику) и в Муниципальный проектный офис для согласования сроков получения элементов продукта проекта.

4.13. В случае наличия замечаний от заказчика проекта либо Муниципального проектного офиса руководитель проекта должен организовать доработку календарного плана с учетом требований настоящих Методических указаний и представить заказчику проекта новую версию на согласование.

4.14. После согласования календарного плана заказчиком проекта и Муниципальным проектным офисом руководитель проекта должен представить календарный план куратору проекта на рассмотрение и утверждение.

В случае наличия замечаний от куратора проекта руководитель проекта должен организовать доработку календарного плана с учетом требований настоящих Методических указаний и представить на согласование и утверждение:

- если плановые сроки завершения *КТ готовности элементов продукта проекта* не изменились – в Муниципальный проектный офис, далее куратору проекта;

- если плановые сроки завершения *КТ готовности элементов продукта проекта* изменились – заказчику проекта, далее в Муниципальный проектный офис, куратору проекта.

4.15. Изменения в утвержденный календарный план проекта могут быть внесены только на основании запроса на изменение, утвержденного куратором проекта в соответствии с Методическими указаниями по реализации и контролю проектов в муниципальном образовании «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия).

V. Завершение процесса планирования

5.1. Процесс планирования завершается в момент принятия куратором проекта решения о разрешении выполнения работ проекта.

5.2. Решение о разрешении выполнения работ проекта считается принятым, когда утверждены паспорт проекта и базовый календарный план проекта.

Приложение № 1
к Методическим указаниям
по процессу планирования проектов
в муниципальном образовании «Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)
от « ____ » _____ 2018 № _____

Шаблон нормативного акта (локального акта учреждения)
«О направлении сотрудника в проект»

О направлении сотрудников в проект « _____ »

В связи с запуском проекта «полное наименование проекта»:

1. Утвердить список сотрудников, включенных в состав команды проекта «полное наименование проекта», согласно приложению к настоящему нормативному акту (локальному акту учреждения).
2. Сотрудникам, включенным в состав команды проекта:
 - 2.1. Принять участие в качестве члена команды проекта.
 - 2.2. Исполнять своевременно и качественно работы в соответствии с календарным планом проекта в течении установленного периода.
 - 2.3. Перейти в оперативное подчинение руководителя проекта в течении установленного периода.
 - 2.4. При планировании и выполнении работ по проекту руководствоваться регламентами и методическими указаниями, утвержденными Муниципальным проектным офисом муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия).
 - 2.5. Вести учет фактически затраченного времени в порядке установленными Методическими указаниями по материальному стимулированию участников проектной деятельности.
 - 2.6. Обеспечить подготовку и согласование с руководителем проекта и функциональным руководителем планируемую загрузку на последующий квартал.
3. Функциональным руководителям сотрудников:
 - 3.1. Обеспечить наличие свободного рабочего времени сотрудникам, включенных в состав команды проекта в установленный период.
 - 3.2. Обеспечить контроль за участием в проекте сотрудников, включенных в состав команды проекта и согласовывать фактическое затраченное рабочее время.
 - 3.3. Обеспечить взаимозаменяемость сотрудников, включенных в состав команды проекта, в период ежегодного отпуска, больничного и т.д.
 - 3.4. Ежеквартально согласовывать планируемую загрузку на последующий квартал.
4. Отделу кадров подготовить нормативный акт о премировании сотрудников, включенных в состав команды проекта, в порядке установленными Методическими указаниями по материальному стимулированию участников проектной деятельности.
5. Контроль исполнения настоящего нормативного акта возложить на (должность), ответственного за внедрение проектного управления.

(Должность)

(И.О. Фамилия)

Список сотрудников, включенных в состав команды проекта «полное наименование проекта»

№	ФИО сотрудника, направляемого в проект	Должность сотрудника, направляемого в проект	Роль в проекте ¹	Ф.И.О функциональн ого руководителя, должность	Планируемая загрузка сотрудника на квартал					
					Период	% загрузки ²	Период	% загрузки	Период	% загрузки
1.
...

¹ Роль исполнителя ограничена работами, которые относятся к предметной области работодателя

² Указывается % рабочего времени, планируемого на выполнение работ по проекту

Приложение № 2
к Методическим указаниям
по процессу планирования проектов
в муниципальном образовании «Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)

от « ____ » _____ 2018 № ____

СОСТАВ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

по состоянию на _____

Наименование проекта	
Шифр проекта ¹	

№	Специалист (ФИО, должность)	Роль в проекте	Контактная информация	Планируемый % загрузки по проекту			
				<Месяц 1> ² <ГОД> ³	<Месяц 2> <ГОД>	<Месяц 3> <ГОД>	...
1							
2							
3							

Руководитель проекта _____

подпись, расшифровка ФИО, дата

¹ Номер проекта в ГИС УПД

² Вместо <Месяц 1>, <Месяц 2>, <Месяц 3> нужно указывать названия месяцев

³ Вместо <ГОД> нужно указывать номер года

Приложение № 3
к Методическим указаниям
по процессу планирования проектов
в муниципальном образовании «Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)
от « ___ » _____ 2018 № ___

ПЛАН КОММУНИКАЦИЙ ПРОЕКТА

Наименование проекта	
Шифр проекта	

№	Вид коммуникации	Назначение коммуникации	Периодичность коммуникации	Участники коммуникации (адресаты)	Порядок осуществления коммуникации

Руководитель проекта

подпись, расшифровка ФИО, дата

Приложение № 4
к Методическим указаниям
по процессу планирования проектов
в муниципальном образовании «Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)

от « ____ » _____ 2018 № ____

УТВЕРЖДАЮ
Куратор проекта

(должность)

(ФИО)

(подпись)

« ____ » _____ 2018

Паспорт проекта

Полное и краткое наименование проекта

1.	Общая информация о проекте		
1.1.	Регистрационный номер		
1.2.	Дата регистрации		
1.3.	Период реализации проекта	Начало проекта	Окончание проекта
1.4.	Бюджет проекта	... тыс. руб.	
1.5.	Включения проекта в портфель проектов		
2.	Формальное основание проекта		
3.	Задачи, проблемы, возможности, на решение (реализацию) которых направлен проект		
4.	Цель (цели) проекта		

5.	Продукт проекта **	
----	---------------------------	--

6.	Ключевые показатели эффективности проекта			
	Наименование показателя	Единица измерения	Целевое значение показателя	Срок достижения целевого значения
6.1.	(Показатель 1)			
6.2.	(Показатель 2)			
	...			

7.	Риски реализации проекта			
	Наименование рискового события	Ранг (вес) риска	Вероятность реализации риска	Степень влияния последствий риска на проект
7.1.				
7.2.				
	...			

8.	Взаимосвязь с другими проектами
8.1.	(Проект 1)
8.2.	(Проект 2)
	...

9.	Взаимосвязь проекта с документами стратегического планирования Республики Саха (Якутия)						
	Наименование стратегического документа	Наименование показателя	Единица измерения	Год	Значение показателя	Показатель проекта	Оценка влияния показателя проекта на показатель стратегического документа, %
9.1.		Показатель 1					
9.2.		Показатель 2					
...		...					

*- непосредственные результаты, создаваемые в рамках реализации проекта, которые позволяют достичь цели проекта (способ достижения). Пример: «Пять IT-технопарков», «Программа поддержки IT-технопарков на региональном уровне»;

** - по каждому результату приводятся требования к результату проекта с указанием качественных и количественных характеристик, которые однозначно позволяют оценить получение указанного результата. Пример: «1. Пять IT-технопарков. 1.1. Размещение не менее 20 резидентов в одном технопарке. 1.2. Наличие конференц-залов, дискуссионных площадок и зон бизнес-образования»; «2. Программа поддержки IT-технопарков на региональном уровне. 2.1. Финансирование программ осуществляется в пропорции: 50% федеральные средства, 50% региональные средства».

10.	Отнесение проекта к вопросам развития местного производства	(Да / Нет)
10.1.	(Подтверждающий документ 1)	
10.2.	(Подтверждающий документ 2)	
	...	

11.	План контрольных точек проекта		
	Наименование контрольной точки	Плановая дата достижения контрольной точки	Ответственный исполнитель
11.1.	(Контрольная точка 1)		
11.2.	(Контрольная точка 2)		
	...		

12.	Управляющий комитет проекта			
	Роль в проекте	ФИО	Должность	Контактная информация ¹
12.1.	Куратор проекта			
12.2.	Заказчик проекта			
12.3.	Функциональный заказчик проекта			
12.4.	Руководитель проекта			

13.	Организации, принимающие участие в реализации проекта	
	Организация	Владелец ресурса ² от Организации
13.1.		
13.2.		
	...	

14.	Источники финансирования проекта
------------	---

¹ Указывается официальная контактная информация, в том числе адрес электронной почты

² Владельцы ресурсов – уполномоченные лица муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия), которые определяются в паспорте для фиксации ответственности за выделение ресурсов (исполнителей) на проект, определение периода доступности этих ресурсов и процента загрузки.

	Вид источника финансирования	Документ-основание финансирования	Статус средств	Потребность в финансировании (млн руб.)				
				Всего	В том числе по годам			
					2018	2019	2020	2021
14.1.								
14.2.								
...								
Итого:								

15.	Дополнительная информация по проекту¹
15.1	
15.2	

Руководитель проекта _____

подпись, расшифровка ФИО, дата

¹ Раздел заполняется вручную после выгрузки из ГИС УПД

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ ПАСПОРТА
«*Наименование проекта*»

№	Роль в проекте	ФИО	Должность	Дата согласования	Подпись
1.	Функциональный заказчик				
2.	Заказчик				
3.	Муниципальный проектный офис				

РЕЕСТР ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОЕКТА

«Наименование проекта»

Наименование проекта	
Шифр проекта	

№	Наименование заинтересованной стороны ¹	Контактная информация	Основные требования и ожидания от проекта	Описание возможного влияния на проект	Классификация заинтересованной стороны				Стратегия ²	План работы
					Характер заинтересованности	Степень ³ заинтересованности в проекте	Возможная степень отрицательного влияния	Возможная степень положительного влияния		
1					<ul style="list-style-type: none"> • сторонник • нейтральный • противник 	<ul style="list-style-type: none"> • слабая • средняя • сильная 	<ul style="list-style-type: none"> • слабая • средняя • сильная 	<ul style="list-style-type: none"> • слабая • средняя • сильная 		

Руководитель проекта _____
подпись, расшифровка ФИО, дата

¹ ФИО, роль в проекте (если применимо)/название органа власти, организации, ФИО представителя.

² См. Приложение 3

³ Если характер заинтересованности – «Противник», то указывается степень того, насколько сильно сторона заинтересована в провале проекта; если характер заинтересованности – «Нейтральный», то степень заинтересованности всегда указывается «Слабая».

Приложение № 6
к Методическим указаниям
по процессу планирования проектов
в муниципальном образовании «Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)
от «___» _____ 2018 №___

Рекомендуемые стратегии работы с заинтересованными сторонами проекта

В таблице ниже приведены рекомендуемые стратегии работы с заинтересованными сторонами (ЗС) в зависимости от степени их заинтересованности и возможностей по влиянию на проект.

Степень влияния	Положительное (+)	Сильное+	1) Учитывать потребности 2) Активно вовлекать в сотрудничество	1) Учитывать потребности 2) Вовлекать в сотрудничество	Активно сотрудничать		
		Среднее+	1) Учитывать потребности 2) Вовлекать в сотрудничество		Сотрудничать		
		Слабое+	Отслеживать и реагировать			Своевременно информировать	
	Отрицательное (-)	Слабое-					
		Среднее-	Обороняться	Учитывать потребности, обороняться	Учитывать потребности		
		Сильное-	Активно обороняться				
		Сильная-	Средняя-	Слабая-	Слабая+	Средняя+	Сильная+
Отрицательная заинтересованность(-)				Положительная заинтересованность(+)			
Степень заинтересованности							

Приведенные выше стратегии работы с ЗС являются рекомендуемыми. Руководитель проекта вправе выбирать стратегии работы с ЗС в зависимости от текущей сложившейся ситуации.

Приложение № 7
к Методическим указаниям
по процессу планирования проектов
в муниципальном образовании «Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)
от «___» _____ 2018 №___

УТВЕРЖДАЮ
Куратор проекта

(должность)

(ФИО)

(подпись)

«___» _____ 20__ г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

Наименование проекта	
Шифр проекта	

№ этапа работ / работы/ контрольной точки	Наименование этапа работ / работы/ контрольной точки	Продолжительн ость, дней	Плановая дата начала	Плановая дата окончания	Ответственный исполнитель

Руководитель проекта

подпись, расшифровка ФИО, дата

Лист согласования

№	Роль в Проекте	ФИО	Должность	Дата согласования	Подпись
1.	Функциональный заказчик				
2.	Заказчик				
3.	Муниципальный проектный офис				
4.	Ответственный по направлению				

Приложение № 8
к Методическим указаниям
по процессу планирования проектов
в муниципальном образовании «Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)
от « ____ » _____ 2018 № ____

Методы и инструменты для разработки и фиксации иерархической структуры продукта проекта

№	Метод и инструмент разработки и фиксации ИСП	Результат фиксации ИСП	Результат фиксации ИСП в ГИС УПД в карточке соответствующего проекта
1	Изобразить рисунок иерархии на листе бумаги	Лист бумаги с нарисованной ИСП	Скан-копия или фотография листа бумаги с нарисованной ИСП
2	Изобразить рисунок иерархии на доске (мелом или маркерами)	Доска с нарисованной ИСП	Фотография доски с нарисованной ИСП
3	Изобразить рисунок иерархии в программах для создания интеллект-карт (mind map)	Файл в формате соответствующего программного продукта + Этот же файл, экспортированный в изображение или PDF	
4	Создать рисунок иерархии в программах офисного пакета Microsoft (Word, Excel, PowerPoint, Visio)	Файл в формате соответствующего программного продукта	

Приложение № 9
к Методическим указаниям
по процессу планирования проектов
в муниципальном образовании «Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)
от «___» _____ 2018 № ___

Шаблоны формулировок работ и этапов работ
в календарном плане проекта

Формулировки всех работ и этапов работ должны соответствовать одному из двух шаблонов:

Шаблон № 1:

<Отглагольное существительное> [Уточняющее слово или слова] <Существительное>.

Например:

- Разработка проектной документации;
- Отладка программы;
- Внедрение новой методологии.

Шаблон № 2:

<Глагол совершенного вида в будущем времени> [Уточняющее слово или слова]
<Существительное>.

Например:

- Разработать проектную документацию;
- Отладить программу;
- Внедрить новую методологию.

Требования к контрольным точкам в календарном плане проекта

КТ в календарном плане реализации проекта должны удовлетворять следующим требованиям:

- 1) Набор КТ должен быть полон: выполнение всех КТ должно означать, что все работы по проекту завершены и продукт проекта готов на 100%.
- 2) Все КТ формулируются в терминах совершенного действия. Формулировки всех КТ должны соответствовать шаблону:
<Существительное> [Уточняющее слово или слова] <Глагол совершенного вида в прошедшем времени>.
- 3) Допускается для одной КТ писать через запятую несколько формулировок, в случае если каждая из формулировок однозначно описывает одно и то же событие, но с разных точек зрения.
Например: «Реализация проекта завершена, продукт проекта получен».
- 4) Началом работ по реализации проекта всегда является КТ «Реализация проекта начата».
- 5) Окончание работ по реализации проекта всегда является КТ «Реализация проекта завершена, продукт проекта получен».
- 6) Обязательно включать в календарный план следующие типы КТ:
 - а) КТ внешних событий, влияющих на проект (координационные КТ);
 - б) КТ готовности элементов продукта проекта;
 - в) КТ подготовки и проведения приемки элементов продукта проекта или продукта проекта в целом (рекомендуемый минимальный набор и формулировки – см. Табл. 1);
 - г) КТ разработки и согласования нормативно-регламентных документов, необходимых для успешной реализации проекта (рекомендуемый минимальный набор и формулировки – см. Табл. 2);
 - д) КТ подготовки и проведения торгов для заключения контрактов по проекту (рекомендуемый минимальный набор и формулировки – см. Табл. 3);
 - е) КТ заключения и закрытия контрактов по проекту (рекомендуемый минимальный набор и формулировки – см. Табл. 4);
 - ж) финансовые КТ:
 - КТ выделения и получения денежных средств, необходимых для реализации проекта (например, в части получения ассигнований от бюджета, заключения государственно-частного партнерства и т.п.) – если финансирование планируется привлекать непосредственно в ходе реализации проекта;
 - КТ расходования денежных средств по проекту (в том числе – для оплаты услуг подрядчиков по государственным контрактам).

Табл. 1 «Рекомендуемый минимальный набор и формулировки КТ для подготовки и проведения приемки элементов продукта проекта или продукта проекта в целом»

№	Примерная формулировка контрольной точки
1	Состав членов комиссии по приемке определен
2	Состав членов комиссии по приемке согласован
3	Приказ о создании комиссии по приемке утвержден
4	Приемка начата
5	Приемка завершена
6	Протокол приемки утвержден

Табл. 2 «Рекомендуемый минимальный набор и формулировки КТ для разработки и согласования нормативно-регламентных документов»

№	Примерная формулировка контрольной точки	Комментарий
1	Проект документа разработан	
2	Перечень согласующих документ сторон определен	
3	Документ направлен на согласование всем согласующим сторонам	Допускается при необходимости детализировать данную КТ по отдельным согласующим сторонам или их группам
4	Согласование от всех согласующих сторон получено	
5	Документ утвержден	

Табл. 3 «Рекомендуемый минимальный набор и формулировки КТ для подготовки и проведения торгов для заключения контрактов по проекту»

№	Примерная формулировка контрольной точки
1	Конкурсная документация подготовлена
2	Торги (конкурс/аукцион и т.д.) объявлен
3	Прием заявок завершён
4	Победитель определен

Табл. 4 «Рекомендуемый минимальный набор и формулировки КТ для заключения и закрытия контрактов по проекту»

№	Примерная формулировка контрольной точки	Комментарий
1	Контракт заключен	
2	Этап № <?> завершен, акт сдачи-приемки подписан	Указывается для каждого этапа контракта
3	Этап № <?> оплачен	Указывается для каждого этапа контракта
4	Контракт закрыт	

Приложение № 11
к Методическим указаниям
по процессу планирования проектов
в муниципальном образовании «Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)
от « ____ » _____ 2018 № ____

Типы связей между работами в календарном плане, их обозначения, значение, условия применения

№ ¹	Тип связи	Краткое обозначение типа связи ² (русское/английское)	Значение	Пример
1	Окончание-начало	ОН ³ / FS	Означает, что работа-последователь ⁴ не может начаться до окончания работы-предшественника ⁵ .	Монтаж оборудования не может начаться до его закупки.
2	Начало-Начало	НН / SS	Означает, что работа-последователь не может начаться, пока не начнется работа-предшественник.	Подготовка отчета об обследовании не может начаться до начала самого обследования.
3	Окончание-Окончание	ОО / FF	Означает, что работа-последователь может закончиться только после окончания работы-предшественника.	Типичным примером является подготовка протокола испытаний какой-либо системы. Протокол частично пишут во время проведения испытаний, но закончить написание могут только после того, как испытания завершатся.

¹ Типы связей упорядочены по типовой частоте применения в проектах

² Обычно краткое обозначение типа связи указывают после номера связанной работы в таблице связей или календарном плане (например: ЗОН, 5НН).

³ Если тип связи не указан, то подразумевается, что это связь «Окончание-Начало».

⁴ Это работа, которая зависит от работы-предшественника. На схемах связей стрелка связи входит в нее.

⁵ Это работа, от которой зависит работа-последователь. На схемах связей стрелка связи выходит из нее.

4	Начало- Окончание	НО / SF	Это связь, когда работа-предшественник своим началом разрешает закончиться работе-последователю.	Например, осушение котлована можно прекратить только после начала заливки фундамента.
---	----------------------	---------	--	---

Наиболее распространенными и часто используемыми являются связи типа «Окончание-Начало» и «Начало-Начало».

Другие два типа связей встречаются существенно реже и только в специфических случаях. Практика показывает, что не стоит их использовать без крайней необходимости.

Методы оценки длительности работ

В случае если к моменту оценки длительности работы команде проекта полностью известны такие данные, как:

- график и процент доступности ресурсов,
- график выходных и праздничных дней на время выполнения проекта,

то рекомендуется следующая последовательность действий:

- 1) Определить **трудоемкость** выполнение работы – сколько времени потребуется на то, чтобы сделать работу, если ответственный за нее специалист будет работать со 100% загрузкой без выходных и праздников.

Параметр определяется в часах или днях.

- 2) Применить знания о **графике и доступности исполнителей**, выполняющих работы.

Например, если человек, ответственный за выполнение работы, может посвящать ей только 50% своего рабочего времени, то длительность работы будет в 2 (два) раза больше, чем её трудоемкость.

А если для выполнения работы можно назначить 2-х людей, одновременно работающих со 100% загрузкой, то длительность выполнения работы будет в 2 (два) раза меньше, чем её трудоемкость.

- 3) Применить знания о **графике выходных и праздничных дней** на период реализации проекта.

Это еще увеличит длительность выполнения работы, т.к. обычно в выходные и праздничные дни работы не ведутся.

В результате этих действий для каждой работы будет определена её плановая длительность (в астрономических часах или календарных днях).

В случае если по каким-то причинам использовать вышеописанный метод нет возможности, можно сразу выполнить интегральную оценку длительности в астрономических часах или календарных днях.

При прочих равных первый метод дает более точную оценку, зато второй метод позволяет произвести оценку в условиях некоторой неопределенности относительно доступности сотрудников и графика праздничных дней.

В обоих случаях (и для определения трудоемкости и для определения длительности) можно использовать три метода (см. Табл. 1).

Табл. 1 «Методы оценки трудоемкости и длительности работа»

№	Метод оценки	Описание	Условия применения
1	По аналогам	Оценка с учетом опыта реализации проектов-аналогов, что позволяет временно не осуществлять детальное планирование непосредственно работ в планируемом графике.	При наличии типовых работ, имеющих нормативы.
2	По предложениям исполнителей/ Экспертные оценки	Используются знания исполнителей/экспертов с привлечением их прошлого опыта.	При наличии возможности привлечения экспертизы потенциальных или выбранных исполнителей работ.
3	Параметрическая оценка	Использование технологических нормативов выполнения работ или процедур, закрепленных законодательно или регламентами участников проекта.	При наличии возможности нормировать производительность. При наличии параметров по объемам работ.

В случае использования метода «По оценкам исполнителей/экспертов» для усреднения данных оценок по одной и той же работе, полученных по предложениям от нескольких исполнителей, экспертов, и других участников команды, нужно использовать метод PERT.

Например, руководитель проекта склонен занижать сроки выполнения работ, исполнитель – завышать и закладывать запас по времени, а незаинтересованный эксперт – давать наиболее вероятную оценку.

Метод PERT заключается в выборе 3-х оценок:

- 1) Наиболее пессимистичной (П) – оценку для наиболее неблагоприятного сценария выполнения работы.
- 2) Наиболее оптимистичной (О) – оценку для наиболее благоприятного сценария выполнения работы.
- 3) Наиболее вероятной (В) – той, которая видится как наиболее вероятная при прочих равных условиях.

и подстановке их в формулу расчета.

В случае если на длительность оцениваемой работы влияет множество случайных факторов (но они известны), используют следующую формулу (т.н. «нормальное распределение»):

$$\text{Оценка} = \frac{П + 4 \cdot В + О}{6}$$

В случае недостатка информации, или когда определить влияющие факторы невозможно, используют следующую формулу (т.н. «треугольное распределение»):

$$\text{Оценка} = \frac{П + В + О}{3}$$

Приложение № 13
к Методическим указаниям
по процессу планирования проектов
в муниципальном образовании «Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)
от «___» _____ 2018 №___

БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

Наименование проекта	
Шифр проекта	

№	Этап/работа	Связь с госпрограммой	Статья	ГРБС	Месяц1			Месяц2		
					План	Факт	Прогноз	План	Факт	Прогноз
1										
2	...									

Руководитель проекта _____

подпись, расшифровка ФИО, дата

- 1) В графе «Описание финансового события»:
 - а) для *приходных операций* указывают событие, реализация которого обеспечивает фактического наличие финансовых средств в бюджете проекта для проведения последующих расходных операций (например: «Казначейство подтвердило резерв денежных средств в размере 1000 тыс. руб.»);
 - б) для *расходных операций* указывают цель расходования средств (например: «Оплата этапа № 1 по госконтракту на строительство здания»).
- 2) В графе «Планируемая дата финансового события»:
 - а) для *приходных операций* указывают дату, к которой данное событие обязательно должно произойти;
 - б) для *расходных операций* указывают дату, раньше которой данное событие точно не произойдет.
- 3) В графе «Приход»:
 - а) для *приходных операций* указывают сумму в тысячах рублей;
 - б) для *расходных операций* не заполняют.
- 4) В графе «Расход»:
 - а) для *приходных операций* не заполняют;
 - б) для *расходных операций* указывают сумму в тысячах рублей.
- 5) В графе «Баланс на планируемую дату» указывают сумму приходов денежных средств с начала проекта и до указанной даты за вычетом суммы расходов денежных средств с начала проекта и до указанной даты.
Баланс всегда должен быть больше либо равен нулю.
Отрицательный баланс требует перепланирования бюджета проекта.