

УТВЕРЖДЕН
координационной группой
Совета при Главе Республики
Дагестан по устойчивому
развитию и приоритетным
проектам Республики Дагестан
(протокол от 31 июля 2017 г.
№ 11/7-10-04)

СТАНДАРТ
организации проектной деятельности в органе местного самоуправления
муниципального образования Республики Дагестан

I. Общие положения

1.1. Стандарт организации проектной деятельности в органе местного самоуправления муниципального образования Республики Дагестан (далее – Стандарт) разработан в соответствии со Стандартом организации проектной деятельности в Правительстве Республике Дагестан, утвержденным координационной группой Совета при Главе Республики Дагестан по устойчивому развитию и приоритетным проектам Республики Дагестан, в целях реализации постановления Правительства Республики Дагестан от 23 ноября 2016 г. № 350 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Республики Дагестан».

1.2. Стандарт определяет подходы, принципы, порядок внедрения проектного управления и формализует типовые шаблоны нормативных методических документов для их внедрения в органах местного самоуправления муниципальных образований Республики Дагестан (далее – органы местного самоуправления Республики Дагестан).

1.3. Основными целями внедрения проектного управления являются:

- обеспечение достижения результатов, запланированных органом местного самоуправления Республики Дагестан;
- соблюдение и сокращение сроков достижения результатов;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- прозрачность, обоснованность и своевременность решений, принимаемых в органе местного самоуправления Республики Дагестан;
- повышение эффективности межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с организациями, привлекаемыми органами местного самоуправления Республики Дагестан, за счет использования единых подходов проектного управления.

1.4. Основными принципами при внедрении проектного управления являются:

- целостность – внедряемые решения интегрированы между собой и усиливают эффективность друг друга;

простота – внедряемые решения упрощены и типизированы до уровня, позволяющего использовать их без потери эффективности с минимальными трудозатратами;

гибкость – внедряемые решения могут адаптироваться к деятельности органа местного самоуправления Республики Дагестан в минимальные сроки с учетом происходящих процессных, организационных и технологических изменений.

1.5. Основные термины, используемые в настоящем Стандарте, и их определения приведены в приложении 1 к настоящему Стандарту.

II. Процессы и инструменты проектного управления

2.1. Модель проектно-ориентированной системы управления

2.1.1. Система управления органа местного самоуправления Республики Дагестан представляет собой набор процессов и инструментов управления ресурсами, предназначенных для достижения целей органа местного самоуправления Республики Дагестан.

В системе управления органа местного самоуправления Республики Дагестан выделяется 4 уровня управления: стратегический, тактический, оперативный и операционный. Каждый уровень управления характеризуется своим горизонтом планирования и периодичностью контроля:

стратегический уровень – планирование на период более 6 лет, контроль не реже 1 раза в год;

тактический уровень – планирование на период от 1 года до 6 лет, контроль не реже 1 раза в квартал;

оперативный уровень – планирование на период от 3 месяцев до 1 года, контроль не реже 1 раза в месяц;

операционный уровень – планирование на период от 1 дня до 3 месяцев, контроль не реже 1 раза в неделю.

2.1.2. Внедрение проектно-ориентированной системы управления предполагает внедрение или модификацию существующих процессов управления. Модель проектно-ориентированной системы управления представлена на рисунке 1.

2.1.3. Вся деятельность органа местного самоуправления Республики Дагестан в рамках проектного управления направлена на реализацию республиканских, ведомственных и муниципальных приоритетных проектов развития органа местного самоуправления.

К муниципальным приоритетным проектам относятся проекты муниципального образования, сформированные в порядке, определяемом органами местного самоуправления.

К муниципальным приоритетным проектам относятся проекты, определяемые координационной группой Совета при главе муниципального образования Республики Дагестан по устойчивому развитию и приоритетным

проектам органа местного самоуправления Республики Дагестан (далее – координационная группа Совета МО) по основным направлениям стратегического развития Российской Федерации и Республики Дагестан. Муниципальные приоритетные проекты находятся под непосредственным контролем курирующего заместителя главы муниципального образования Республики Дагестан.

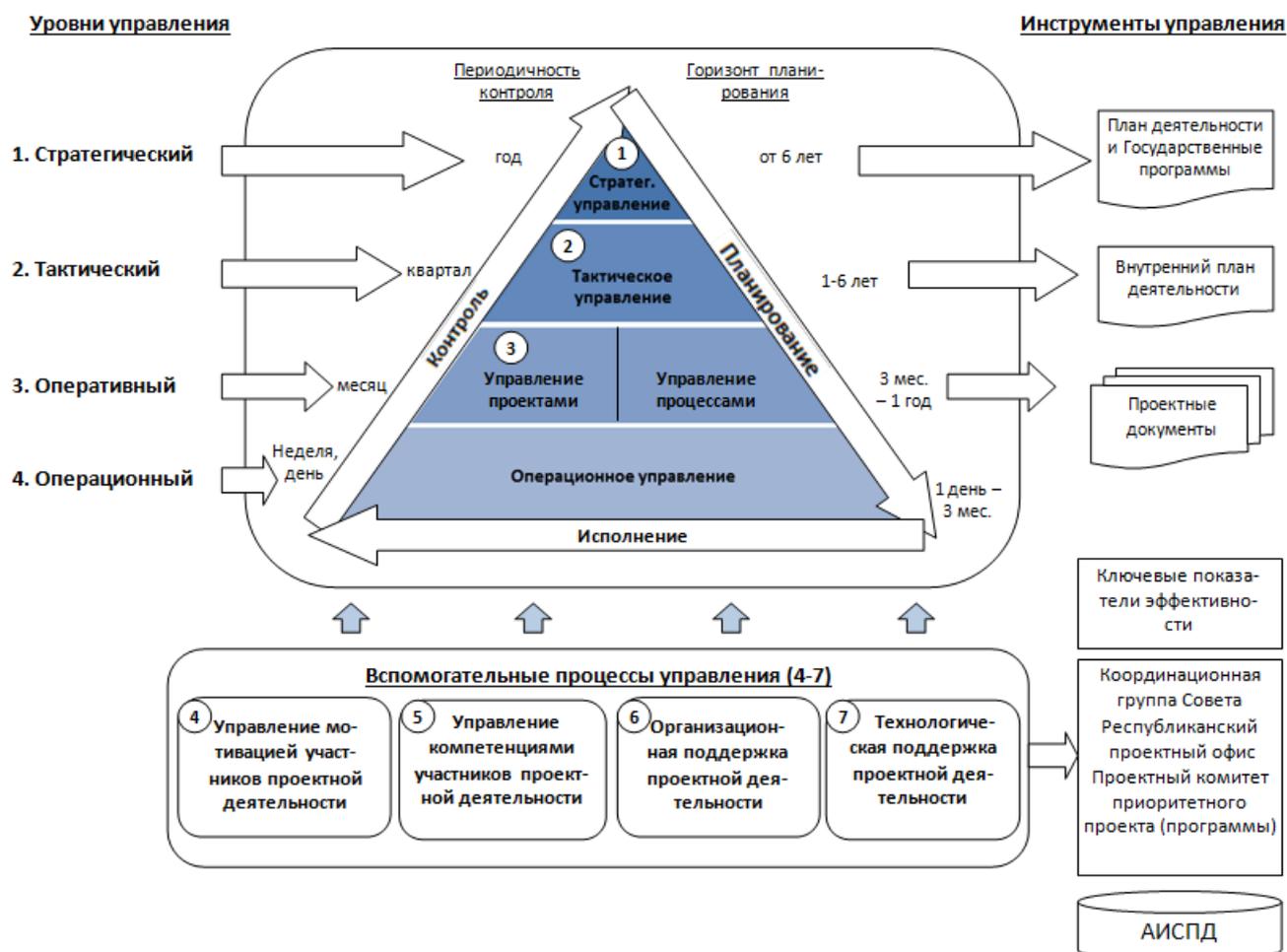


Рисунок 1. Модель проектно-ориентированной системы управления

Стандарт устанавливает подходы, принципы и порядок внедрения проектной системы управления только в отношении муниципальных приоритетных проектов.

В целях эффективного управления и решения задач органа местного самоуправления Республики Дагестан проекты могут объединяться в портфели проектов. В этом случае для внедрения портфельного управления рекомендуется использовать Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст),

Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст).

2.1.4. Стандарт формализует следующие процессы управления, которые необходимо внедрить или модифицировать при переходе на проектно-ориентированную систему управления: управление проектами, управление мотивацией участников проектной деятельности, управление компетенциями участников проектной деятельности, организационная поддержка проектной деятельности, технологическая поддержка проектной деятельности.

2.2. Управление муниципальными приоритетными проектами

2.2.1. Целью управления муниципальными приоритетными проектами является обеспечение достижения целей путем планирования, организации и контроля трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта. Горизонт детального планирования – от 3 месяцев до 1 года, периодичность контроля – не реже 1 раза в месяц. В случае, если длительность проектов составляет более года, сроки, бюджет и ресурсы проекта укрупненно планируются на весь период, но детальное планирование осуществляется только на период до 1 года с последующим скользящим перепланированием.

2.2.2. При внедрении управления муниципальными приоритетными проектами в дополнение к настоящему Стандарту рекомендуется использовать Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».

2.2.3. Основными инструментами управления муниципальными приоритетными проектами в органе местного самоуправления Республики Дагестан являются: предложение, паспорт, сводный план и отчет по приоритетному проекту.

2.2.4. Предложение по муниципальному приоритетному проекту включает следующие основные разделы:

- а) общие сведения;
- б) органы управления муниципальным приоритетным проектом;
- в) дополнительные сведения, ограничения и допущения.

2.2.5. Инициация предложения по республиканскому приоритетному проекту осуществляется по порядку, определенному в Стандарте организации проектной деятельности в Правительстве Республики Дагестан, в соответствии с Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Республики Дагестан, утвержденным постановлением Правительства Республики Дагестан от 23 ноября 2016 г. № 350.

2.2.6. В паспорте муниципального приоритетного проекта утверждается ключевая информация (сведения) по проекту, а именно:

- а) наименование муниципального приоритетного проекта;
- б) обоснование муниципального приоритетного проекта и основания для инициирования;
- в) перечень государственных программ Российской Федерации и Республики Дагестан, а также муниципальных программ в сфере реализации муниципального приоритетного проекта;
- г) цели и задачи муниципального приоритетного проекта и способы их достижения, ключевые риски;
- д) целевые показатели и критерии успешности муниципального приоритетного проекта;
- е) сроки начала и окончания муниципального приоритетного проекта;
- ж) оценка бюджета муниципального приоритетного проекта;
- з) сведения об исполнителях и соисполнителях мероприятий муниципального приоритетного проекта;
- и) взаимосвязь с другими проектами;
- к) этапы и контрольные точки муниципального приоритетного проекта;
- л) иные сведения.

2.2.7. Сводный план муниципального приоритетного проекта включает в себя следующие показатели:

- а) контрольные точки муниципального приоритетного проекта;
- б) перечень контрольных мероприятий муниципального приоритетного проекта с указанием финансового обеспечения каждого мероприятия;
- в) реестр договорных обязательств и контактная информация об участниках приоритетных проектов.

2.2.8. В отчет по муниципальному приоритетному проекту включается следующая информация (сведения):

- а) фактическое достижение контрольных точек;
- б) прогноз достижения контрольных точек и причины их недостижения;
- в) нарушение сроков;
- г) ключевые результаты, достигнутые за отчетный период;
- д) исполнение бюджета муниципального приоритетного проекта;
- е) иные сведения.

2.2.9. Методические рекомендации по подготовке предложения по муниципальному приоритетному проекту, паспорта муниципального приоритетного проекта, сводного плана муниципального приоритетного проекта и отчета о реализации муниципального приоритетного проекта представлены в приложениях 2 – 5 к Стандарту.

2.3. Управление мотивацией участников проектной деятельности

2.3.1. Целью управления мотивацией участников проектной

деятельности является улучшение качества выполнения муниципальных приоритетных проектов за счет повышения эффективности работы участников проектной деятельности. В задачи управления мотивацией входят:

- формирование мотивации участников проектной деятельности на качественное и своевременное выполнение мероприятий проекта, эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте, высокий уровень дисциплины;

- создание основы для кадровых решений, решений о дополнительном обучении, вознаграждении и дисциплинарных взысканиях;

- обеспечение обратной связи с руководителями приоритетных проектов на предмет эффективности работы участников проектной деятельности.

2.3.2. В целях управления мотивацией участников проектной деятельности могут использоваться как материальные, так и нематериальные механизмы поощрения.

2.3.3. Процесс управления мотивацией участников проектной деятельности в органе местного самоуправления Республики Дагестан состоит из следующих подпроцессов:

- определение ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ);

- оценка КПЭ;

- определение вида поощрения.

КПЭ могут устанавливаться в должностных регламентах должностных лиц органа местного самоуправления Республики Дагестан в качестве показателей результативности профессиональной служебной деятельности.

2.4. Управление компетенциями участников проектной деятельности

2.4.1. Целью управления компетенциями участников проектной деятельности является формирование необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления у всех участников реализации приоритетных проектов, а также создание проектной культуры в органе местного самоуправления Республики Дагестан.

2.4.2. Основным инструментом управления компетенциями участников проектной деятельности является обучение проектному управлению. Процесс обучения проектному управлению состоит из следующих подпроцессов:

- формирование потребностей в повышении уровня знаний проектного управления и определение направлений обучения;

- определение групп обучения;

- определение учебных модулей;

- формирование плана обучения;

- проведение обучения;

- оценка квалификации.

Обучение участников проектной деятельности осуществляется в соответствии с законодательством о государственной гражданской и муниципальной службе Республики Дагестан, в рамках повышения квалификации и переподготовки государственных гражданских и муниципальных служащих.

2.4.3. Формирование потребностей в повышении уровня знаний проектного управления и определение направлений обучения осуществляется исходя из специфики и задач планируемых и реализуемых приоритетных проектов, а также текущего уровня знаний лиц, участвующих в проектной деятельности.

2.4.4. Определение групп обучения осуществляется как централизованно (обязательное обучение для всего руководящего состава органа местного самоуправления Республики Дагестан и участников реализации приоритетных проектов), так и по запросам глав муниципальных образований.

2.4.5. Определение учебных модулей осуществляется исходя из текущего уровня знаний участников проектной деятельности (для этих целей может использоваться анкетирование, тестирование или интервьюирование) с тем, чтобы в одной группе на одном модуле находились участники обучения со сходным уровнем подготовки. Оптимальная численность одной группы – от 8 до 12 человек, но не более 15.

2.4.6. План обучения формируется на основе информации о группах и модулях обучения и в соответствии со сроками запуска проектов (обучение участников проектов должно проводиться в начале работ по проектам).

План обучения участников проектной деятельности включается в состав плана повышения квалификации государственных гражданских и муниципальных служащих.

2.4.7. Требования к обучению формализуются в рамках технического задания на обучение проектному управлению.

2.4.8. При проведении обучения необходимо обеспечить посещаемость участниками процесса обучения занятий, в случае невозможности посещений – производить своевременные замены.

2.4.9. Оценка квалификации является опциональной и может быть проведена через анкетирование, интервьюирование и тестирование. Для тестирования могут использоваться сертификации и тесты международных и российских организаций.

2.5. Организационная поддержка проектной деятельности

2.5.1. Целью организационной поддержки проектной деятельности является административное обеспечение функционирования проектного управления путем создания проектных ролей, специализированных структурных подразделений и коллегиальных органов.

2.5.2. К инструментам организационной поддержки проектной

деятельности органа местного самоуправления Республики Дагестан относятся координационная группа Совета МО, муниципальный проектный офис, проектные комитеты муниципальных приоритетных проектов.

2.5.3. Координационная группа Совета МО является коллегиальным органом, принимающим управленческие решения в части планирования и контроля деятельности, достижения необходимых показателей. Координационная группа Совета МО формируется решением главы муниципального образования Республики Дагестан. Возглавляет координационную группу глава муниципального образования или его первый заместитель, ответственный за организацию проектной деятельности.

2.5.4. Координационная группа Совета:

а) координирует подготовку предложений по параметрам и приоритетам для формирования портфеля приоритетных проектов;

б) формирует портфель приоритетных проектов и осуществляет оценку их реализации;

в) утверждает паспорта приоритетных проектов, а также принимает решения о внесении изменений в паспорта приоритетных проектов;

г) принимает решение о начале реализации муниципального приоритетного проекта, об утверждении его значимых результатов, о прохождении ключевых контрольных точек и этапов муниципального приоритетного проекта (при их выделении для контроля на уровне координационной группы Совета МО), завершении (в том числе досрочном) либо приостановлении муниципального приоритетного проекта;

д) формирует проектные комитеты приоритетных проектов, назначает кураторов, руководителей, функциональных заказчиков приоритетных проектов;

е) рассматривает информацию о ходе реализации портфеля приоритетных проектов и одобряет отчеты о ходе реализации портфеля приоритетных проектов;

ж) координирует деятельность органов местного самоуправления муниципальных образований Республики Дагестан и организаций по вопросам, отнесенным к компетенции Совета МО и координационной группы Совета МО;

з) координирует развитие и применение системы стимулирования государственных муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности;

и) определяет случаи и порядок осуществления в отношении приоритетных проектов внешнего управления (в том числе республиканским проектным офисом);

к) согласовывает кандидатуры заместителей руководителей органов местного самоуправления Республики Дагестан, ответственных за организацию проектной деятельности;

л) рассматривает вопросы внедрения передовых методов проектного управления и соответствующих информационных технологий обеспечения

проектной деятельности в органе местного самоуправления Республики Дагестан;

м) осуществляет иные функции, возложенные на координационную группу Совета МО в соответствии с нормативными правовыми актами Республики Дагестан.

2.5.5. Муниципальный проектный офис организуется решением главы муниципального образования Республики Дагестан и осуществляет планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, административную поддержку и развитие проектно-ориентированной системы управления в органе местного самоуправления Республики Дагестан.

2.5.6. Муниципальный проектный офис:

а) обеспечивает формирование и ведение портфеля приоритетных проектов, а также представляет в координационную группу Совета МО отчеты о ходе реализации портфеля приоритетных проектов;

б) согласовывает проектные предложения, паспорта, а также сводные планы приоритетных проектов, рассматривает вопросы соответствия представленных документов порядку организации проектной деятельности в органе местного самоуправления Республики Дагестан;

в) согласовывает кандидатуры руководителей приоритетных проектов, а также рассматривает вопросы соответствия указанных кандидатур квалификационным требованиям в сфере проектного управления;

г) представляет для утверждения состава проектных комитетов и экспертных групп муниципальных приоритетных проектов;

д) согласовывает кандидатуры ответственных секретарей проектных комитетов муниципальных приоритетных проектов или направлений;

е) участвует в мониторинге реализации муниципальных приоритетных проектов, инициирует рассмотрение вопросов, требующих решения органами управления муниципальными приоритетными проектами, а также может направлять предложения в части организации реализации муниципальных приоритетных проектов органам местного самоуправления Республики Дагестан и участникам муниципальных приоритетных проектов;

ж) обеспечивает проведение с участием заинтересованных органов власти Республики Дагестан оценок и иных контрольных мероприятий в отношении муниципальных приоритетных проектов и итогов реализации муниципальных приоритетных проектов, а также подготавливает соответствующие рекомендации и предложения;

з) обеспечивает деятельность координационной группы Совета МО;

и) участвует в работе проектных комитетов муниципальных приоритетных проектов;

к) обеспечивает методическое сопровождение проектной деятельности в органе местного самоуправления Республики Дагестан, издает методические рекомендации по организации проектной деятельности, а также координирует деятельность по их применению;

л) координирует формирование и развитие автоматизированной информационной системы проектной деятельности;

м) обеспечивает внедрение и развитие системы стимулирования государственных муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности;

н) координирует работу по накоплению опыта и развитию профессиональной компетентности государственных муниципальных служащих в сфере проектной деятельности, а также ведение соответствующего резерва профессиональных кадров;

о) осуществляет мониторинг внедрения и функционирования системы управления проектной деятельностью в органе местного самоуправления Республики Дагестан, включая достижение соответствующих показателей деятельности, а также представляет соответствующие отчеты и предложения;

п) запрашивает у органов местного самоуправления Республики Дагестан и организаций материалы и информацию по вопросам реализации муниципальных приоритетных проектов.

2.5.7. Состав муниципального проектного офиса может варьироваться в зависимости от его функций и организационной структуры администрации муниципального образования.

2.5.8. Решение о привлечении работника органа местного самоуправления Республики Дагестан к реализации муниципального приоритетного проекта в качестве участника принимается совместно руководителем проекта и должностным лицом, который является непосредственным руководителем привлекаемого работника.

Глава муниципального образования обеспечивает благоприятные условия для эффективной проектной деятельности работников и, в случае необходимости, принимает решение о перераспределении должностной и проектной нагрузки с целью обеспечения эффективной реализации муниципального приоритетного проекта. В случае конфликта между должностной и проектной нагрузкой работников приоритет имеют проектные задачи.

2.5.9. Проектный комитет муниципального приоритетного проекта является временным органом управления проектной деятельностью и формируется координационной группой Совета МО в целях реализации одного или нескольких проектов в рамках определенного направления либо на постоянной основе для реализации всех проектов в рамках соответствующего направления. Руководителем проектного комитета является куратор муниципального приоритетного проекта.

2.5.10. Проектный комитет муниципального приоритетного проекта:

а) рассматривает поступившие в установленном порядке проектные предложения на очередном заседании;

б) одобряет проект паспорта муниципального приоритетного проекта;

в) утверждает сводный план проекта и вносит в него изменения, а также принимает решения о прохождении контрольных точек и этапов,

контролируемых на уровне проектного комитета;

г) рассматривает информацию о ходе реализации муниципального приоритетного проекта и координирует в соответствующей сфере деятельность участников проекта;

д) запрашивает у исполнителей муниципального приоритетного проекта материалы и информацию по вопросам реализации муниципального приоритетного проекта;

е) заслушивает руководителей проектов и членов проектного комитета по вопросам реализации муниципального приоритетного проекта;

ж) представляет в координационную группу Совета МО доклады и предложения по вопросам реализации муниципального приоритетного проекта;

з) одобряет отчеты о реализации проекта;

и) устанавливает цели и показатели деятельности руководителей муниципальных приоритетных проектов, оценивает эффективность и результативность их деятельности.

В состав проектного комитета могут включаться руководители органов местного самоуправления Республики Дагестан, а также организаций, являющихся исполнителями или соисполнителями мероприятий муниципального приоритетного проекта либо заинтересованных в результатах реализации муниципального приоритетного проекта.

2.5.11. В целях обеспечения ответственности и полномочий участников проектов вводятся проектные роли: куратор муниципального приоритетного проекта, функциональный заказчик муниципального приоритетного проекта, руководитель муниципального приоритетного проекта, руководитель рабочего органа муниципального приоритетного проекта по функциональному направлению, участники рабочего органа муниципального приоритетного проекта по функциональному направлению.

Описание типовых функций проектных ролей представлено в приложении 6 к Стандарту.

2.6. Технологическая поддержка проектной деятельности

2.6.1. Целью технологической поддержки проектной деятельности является сокращение трудозатрат, минимизация ошибок и повышение скорости выполнения процессов проектного управления и процесса мотивации участников проектной деятельности путем их автоматизации, а также накопление, хранение и обработка информации и знаний в области проектного управления.

2.6.2. Основным инструментом технологической поддержки проектной деятельности является автоматизированная информационная система проектной деятельности (АИСПД).

2.6.3. Внедрение АИСПД в Республики Дагестан осуществляется согласно методическим рекомендациям и при технологической поддержке

федерального проектного офиса.

