Утвержден

приказом Председателя

Комитета государственных

доходов Министра финансов

Республики Казахстан

 от «06» февраля 2020 года \_\_\_\_\_\_\_\_ года № 50

**Регламент**

 **реализации проектов и организации Проектного офиса Комитета государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан**

1. **Общие положения**

1. Регламент реализации проектов и организации проектного офиса Комитета государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан (далее – Регламент) определяет порядок формирования проектных групп и их роли, процесс реализации проектов Комитета государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан (далее - Комитет).

2. В настоящем Регламенте используются понятия:

1. проект – деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение определенного результата/цели, создание определённого, уникального продукта или услуги;
2. портфель проектов – это набор проектов или программ Комитета, которые формируется на основе стратегических целей Комитета;
3. паспорт проекта – документ, предусматривающий формальную авторизацию проекта и содержащий информацию по целевым индикаторам, составу проектной команды, финансированию, инициативам и плану реализации;
4. целевой индикатор – количественный показатель, который характеризует решение выявленных проблем, несет в себе ключевые изменения и используется для оценки достижения целей;
5. ключевой показатель эффективности (КПЭ) – количественный показатель по инициативе, позволяющий определить степень достижения целевого показателя по проекту;
6. детальный план – план действий для реализации инициативы с установленными сроками, с указанием ожидаемого конкретного результата по каждому действию и КПЭ;
7. проектная команда – кросс-функциональная группа лиц, ответственных за реализацию проекта, обладающая достаточными полномочиям и компетенциями;
8. куратор – лицо из числа работников Комитета (не ниже Заместителя Председателя Комитета), ответственное за регулирующую координацию работы проектов Комитета и достижение целевых индикаторов по проекту, уполномоченное на принятие управленческих решений в ходе реализации проекта;
9. руководитель проектного офиса – лицо из числа работников Комитета, ответственное за достижение целевых индикаторов портфеля проектов и обеспечение взаимодействия проектных команд со структурными подразделениями Комитета, государственными органами и сторонними организациями, и подотчетное Куратору портфеля проектов;
10. координатор проектного офиса – лицо из числа работников Комитета, ответственное за обеспечение взаимодействия проектных групп со структурными подразделениями и координацию программ и проектов Комитета и государственными органами, и подотчетное Куратору портфеля проектов;
11. «scrum» менеджер - лицо, ответственное за повышение продуктивности проектных команд;
12. менеджер программы – лицо, ответственное за стратегическое направление программы, а именно ряда связанных друг с другом проектов, для своевременной и качественной реализации программы на всех стадиях его реализации, уполномоченное на принятие управленческих решений для достижения целевых индикаторов проекта, подотчетное Куратору портфеля проектов;
13. менеджер проекта – лицо, ответственное за своевременную и качественную реализацию проекта, уполномоченное на принятие управленческих решений для достижения целевых показателей проекта, подотчетное Куратору портфеля проектов;
14. партнеры (стейкхолдеры) проекта - лица или группа лиц (представляющие самих себя, группы и организации), задействованные в проекте, заинтересованные в нем и влияющие на него.

3. Реализация проекта включает фазы инициации (генерации бизнес идеи), формирования требований, разработки, тестирования и вывод на конечного пользователя.

1. **Структура проектного офиса в Комитете**

4. В состав проектного офиса Комитета входят:

1. куратор портфеля проектов;
2. руководитель проектного офиса;
3. координатор проектного офиса;
4. «scrum» менеджер;
5. менеджер программ;
6. менеджер проекта;
7. аналитик проекта;
8. партнёры проекта (при необходимости).

5. Состав проектных команд проектного офиса Комитета утверждается Куратором портфеля проектов.

6. Куратор портфеля проектов:

1. координирует работу проектных команд для соответствия их миссии, видению, целям и стратегии Комитета;
2. осуществляет мониторинг достижения целевых индикаторов по портфелям проектов, несет ответственность за их достижение;
3. обеспечивает реализацию портфеля проектов и уполномочивается на принятие не противоречащих законодательству управленческих решений, необходимых для достижения целевых показателей по каждому проекту;
4. оказывает всестороннее содействие успешной реализации портфеля проектов;
5. регулярно заслушивает отчеты менеджеров программ и проектов о ходе реализации и результатах проектов;
6. принимает решения в рамках своей компетенции по возникающим межведомственным и структурным вопросам;
7. обеспечивает взаимодействие с представителями частного сектора и иными организациями по вопросам, относящимся к проекту;
8. утверждает форму паспорта, плана достижения целевых показателей;
9. выполняет иные функции, предусмотренные настоящим Регламентом и иными нормативными правовыми актами.

7. Руководитель проектного офиса:

1. обеспечивает определение целей и видения портфеля проектов;
2. обеспечивает синхронизацию связанных проектов портфеля;
3. обеспечивает формирование и реализацию портфеля проектов;
4. управляет процессом реализации портфеля проектов и направлениями его развития;
5. управляет бюджетом портфеля проектов;
6. отвечает за соответствие результатов работы команды проектов своей миссии и достижение КПЭ;
7. обеспечивает эффективную коммуникацию внутри и вне Комитета относительно работы направления портфеля проектов.

8. Координатор проектного офиса:

1. обеспечивает сбор и координацию статусов работ в рамках портфеля, программ и проектов;
2. осуществляет мониторинг достижения индикаторов проекта, целевых показателей, достижения КПЭ по инициативам и реализации запланированных мероприятий по каждому проекту, программе из портфеля проектов;
3. обеспечивает контроль качества аналитических данных и заключений по проектам, направляемых Куратору портфеля проектов;
4. своевременно информирует Куратора портфеля проектов о фактах нарушения сроков реализации проекта, установленных в паспорте проекта.

9. «scrum» менеджер:

1. способствует повышению продуктивности деятельности проектных команд;
2. объясняет команде теоретические положения, выявляет проблемы, препятствующие продуктивности работы, с целью их оперативного устранения;
3. отвечает за обучение команды особенностям работы ведения проекта;
4. отвечает за мониторинг правильного использования методологии в процессе работы проектных команд.

10. Проектная команда полностью или частично освобождаются от текущей деятельности на период реализации проектов с учетом указания процентов вовлеченности на проекте.

11. Количество менеджеров проекта и аналитиков по проекту может изменяться по согласованию с Куратором портфеля проектов.

12. Менеджер программы:

1. отвечает за формирование целей, видения результатов программы и несет ответственность за их достижение;
2. отвечает за формирование бюджета программы;
3. отвечает за организацию работы команды для достижения ее целей;
4. обеспечивает своевременную и качественную реализацию программы, в которую входят несколько связанных проектов;
5. отвечает за синхронизацию каждого проекта с другими проектами программы;
6. координирует разработку паспорта проектов, участвует в определении целей проектных команд и способов их измерения;
7. принимает самостоятельные либо согласованные с Куратором портфеля проектов любые не противоречащие законодательству управленческие решения, необходимые для достижения целевых показателей проекта;
8. обеспечивает контроль качества аналитических данных и заключений по программе и проектам, направляемые на рассмотрение руководству Комитета;
9. выполняет иные функции, предусмотренные настоящим Регламентом и иными нормативными правовыми актами;
10. отвечает за формирование качественного списка задач по программе и плана встреч совместно с командой, включающей в себя несколько взаимосвязанных проектов;
11. обеспечивает взаимодействие со всеми партнерами проекта.

13. Менеджер проекта:

1. является функциональным руководителем членов проектных команд;
2. формирует общее видение проекта у всех членов проектных команд;
3. определяет приоритеты по задачам проекта в виде списка;
4. обеспечивает своевременную и качественную реализацию проекта на всех стадиях его реализации;
5. принимает самостоятельные либо согласованные с Куратором портфеля проектов любые не противоречащие законодательству управленческие решения, необходимые для достижения целевых показателей проекта;
6. обеспечивает общую координацию деятельности проектной группы;
7. разрабатывает паспорт проекта;
8. обеспечивает контроль качества аналитических данных и заключений по проекту, направляемые на рассмотрение руководству Комитета;
9. выполняет иные функции, предусмотренные настоящим Регламентом и иными нормативными правовыми актами;
10. отвечает за достижения индикаторов проекта, целевых показателей, достижения КПЭ по инициативам и реализации запланированных мероприятий по проекту;
11. отвечает за синхронизацию каждого мероприятия/решения/задачи проекта с другими проектами;
12. обеспечивает взаимодействие с другими структурными подразделениями Комитета, внешними организациями, являющиеся партнерами проекта;
13. отвечает за формирование качественного списка задач по проекту и плана встреч совместно с проектной командой.

14. Аналитик проекта:

1. формирует аналитические документы, бизнес-видение при генерации идей;
2. формирует технические требования к реализации функционала к программному обеспечению;
3. обеспечивает методологическую и организационно-техническую поддержку проектной группе;
4. определяет приоритеты по задачам проекта с учетом влияния на бизнес-процесс и возможностям быстрой реализации с технической точки зрения;
5. проводит мониторинг реализации достижения целевых показателей по проекту и хода реализации инициатив;
6. доводит до менеджера проекта проблемные вопросы;
7. обеспечивает аналитическую поддержку при мониторинге целевых показателей по проекту;
8. осуществляет контроль качества информации и расчетов по проекту;
9. выполняет иные функции, предусмотренные настоящим Регламентом и иными нормативными правовыми актами.

15. Член команды (администраторы, разработчики):

1. отвечает за выполнение целей проектной команды;
2. отвечает за формирование списка задач, плана работ проекта (совместно с менеджером программ, проекта);
3. обеспечивает скорость и качество выполнения задач, связанных с программой, проектом в установленные сроки по плану работ;
4. выполняет обязанности и функционал согласно роли, определенной в рамках проектной команды (администратор, разработчик. тестировщик), учитывая целевые показатели проекта.

16. Партнеры (стейкхолдеры) проекта:

1. обеспечивают юридическую, техническую, административно-организационную поддержку проектной команде для достижения целей проекта, согласно направленной заявке менеджером программ или проекта;
2. обеспечивают продвижение проекта при запуске в опытную и промышленную эксплуатацию.

17. Отвлеченность, задействованных сотрудников от текущей деятельности определяет менеджер проекта по согласованию с Куратором портфеля проектов, с указанием процентной составляющей.

1. **Инициация проекта**

18. Фаза инициации используется для определения целесообразности запуска, определения целей проекта в целом.

19. Инициация проекта включает сбор необходимых данных по проекту, выявление потребностей проекта, определение основных целей, показателей инициатив по проекту.

20. Предложения для инициации проекта должны содержать описание проекта, целевые показатели по проекту, а также иные сведения о проекте.

21. Целевые индикаторы по проекту должны быть:

1) конкретными;

2) измеримыми;

3) достижимыми;

4) взаимосвязанными;

5) определенными во времени.

22. Предложение по проекту оформляется в виде паспорта проекта и направляется Куратору портфеля проектов для рассмотрения целесообразности его реализации.

23. Паспорт проекта включает период реализации, целевые показатели по проекту, состав проектной команды, необходимый бюджет с разбивкой по источникам финансирования, ключевые показатели эффективности.

24. После одобрения проекта решением Куратора портфеля проектов формируется проектная команда.

**4. Планирование проекта**

 25. Фаза планирования используется с целью приоритизации задач проекта и должна быть достаточной для установления базового плана, который обеспечит достижение целей проекта.

 26. План по проекту включает основные вехи, необходимые для реализации проекта, форму завершения (конечного результата) по мероприятиям, а также ценность вехи и необходимого бюджета (с разбивкой по источникам финансирования). План проекта разрабатывается проектной командой и представляется на утверждение Куратору портфеля проекта.

27. План по проекту может быть декомпозирован до уровня задач на определённые периоды ведения проекта. Изменения в план проекта могут быть внесены по согласованию с Куратором портфеля проектов.

1. **Реализация проекта**

 28. Реализация проекта осуществляется на основе базового плана в рамках одобренного паспорта проекта.

 29. Финансирование реализации проекта осуществляется в соответствии с бюджетным законодательством Республики Казахстан.

 30. Реализация проекта предусматривает процесс управления изменениями в паспорте проекта для формального принятия или отклонения этих изменений перед их последующим введением в силу.

 31. Реализация проекта также предусматривает определение и управление рисками, которые включают выявление событий и их характеристик, имеющих положительное или отрицательное воздействие на цели проекта, определение приоритета рисков для дальнейших действий, а также разработку вариантов и определении мер по расширению возможностей и снижению угроз для целей проекта.

 32. В целях мониторинга хода реализации проекта, своевременного реагирования на возникающие проблемные вопросы и общей координации, проводятся встречи о ходе реализации проекта.

33. Отвлеченные сотрудники Комитета от текущей деятельности должны присутствовать на заседаниях по реализации проекта в зависимости от % отвлеченности (50% 2 часа в день, 30% 3 часа в неделю, 10% 2 часа в неделю).

 34.Ежеквартальные отчетные встречи проводятся с участием Куратора с целью ознакомления с результатами прошедшего квартала, приоритизации, принятия решения по возможным расхождениям, синхронизировать работу проектных команд, балансировки бюджетов, численности проектных команд. Не более 20 минут на проектную команду.

 35. Ежемесячные отчетные встречи проводятся с участием руководителя проектного офиса, менеджера программ и проектных команд с целью синхронизации работы проектных команд, инспекции выполнения задач, обсуждения и приоритизации задач. Не более 20 минут на проектную команду.

 36. Планирование спринта (итерации работ) проводятся проектными командами с целью определения целей на краткосрочный период (от двух недель до месяца), декомпозиции задач для достижения указанных задач и создания плана. Не более четырех-восьми часов по вторникам.

 37. Ежедневные встречи проводятся проектными командами с целью проверки прогресса движения к цели (что сделано, что будет сделано, риски). Длительность встречи не более 15 минут.

 38. По окончании спринта проводится обзор спринта (демонстрация) для получения обратной связи и корректировки планов на следующий спринт.

 39. В ходе реализации в паспорт проекта и базовый план могут вноситься изменения и/или дополнения.

 40. Менеджер проекта вносит предложения о внесении изменений и/или дополнений Куратору портфеля проектов для утверждения.

41. Менеджер программ, проекта использует программное обеспечение (онлайн платформу) для ведения статусов исполнения задач в ходе реализации плана по проекту.

**6. Определение и управление рисками**

 42. Реализация проекта включает управление рисками и предусматривает:

 1) выявление рисков – определение макроэкономических рисков и основных рисков для каждого проекта;

 2) приоритизацию рисков – категоризация рисков с точки зрения их влияния на успех достижения целевых индикаторов направления (высокий, средний, низкий);

 3) определение мер или альтернативных действий – снижение вероятности выявленных рисков и формирование альтернативного плана в случае ограниченной возможности снижения рисков;

 4) переоценку рисков – ежеквартальный пересмотр набора рисков, мер и альтернативных планов по их исключению рисков.

 43. Проектная группа определяет основные риски для проекта, имеющие прямое влияние на успех реализации портфеля проектов и оформляет в виде отчета по рискам проекта.

**7. Мониторинг реализации проекта**

44. Фаза мониторинга используется для отслеживания, анализа и регулирования хода и эффективности исполнения проекта в соответствии с детальным планом.

45. Мониторинг реализации проекта осуществляется на протяжении всего проекта на регулярной основе для оценки прогресса реализации проекта, а также измерений и тенденций, которые могут повлиять на реализацию проекта.

В рамках мониторинга анализируется выполнение запланированных мероприятий по инициативам проекта за отчетный период с указанием фактического статуса и ожидаемого срока исполнения.

 46. Форма проведения мониторинга определяется и утверждается Куратором портфеля проектов по согласованию с Руководством Комитета.

**8. Оценка результатов реализации проекта**

 47. Оценка результатов реализации проекта и формирование отчета об оценке реализации проекта заключается в анализе конечного эффекта проекта, освоении выделенных бюджетных средств на проект и накоплении знаний для применения их в текущих и будущих проектах.

48. Оценка результатов проекта напрямую влияет на мотивацию команды проекта.

 49. Куратор портфеля проектов вносит Руководству Комитета отчет об оценке результатов реализации проекта в течение 15 рабочих дней после завершения проекта.

 50. Достоверность и полноту результатов проделанной оценки реализации проекта обеспечивает координационный проектный офис.