

15.03.2022 / 254-02 /
025602

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ПРИКАЗ

21.03.2022

№ 254-02

г. Белгород

**Об утверждении методических рекомендаций
по оформлению проектной документации для бережливых проектов**

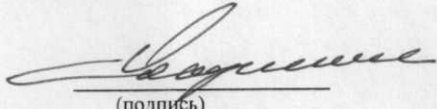
В целях оптимизации процесса подготовки проектной документации и повышения эффективности проектной деятельности:

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить методические рекомендации по оформлению проектной документации для бережливых проектов (прилагаются).
2. Структурным подразделениям НИУ «БелГУ» при подготовке проектной документации руководствоваться методическими рекомендациями, утвержденные настоящим приказом.
3. Директору департамента цифрового развития Банчуку Ю.А. в срок до 08.04.2022 разместить на сайте НИУ «БелГУ» в разделе «Ресурсы» методические рекомендации, утвержденные пунктом 1 настоящего приказа.
4. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на руководителя проектного офиса аппарата ректора Гайворонскую С.А.

Ректор

(должность)



(подпись)

О.Н. Полухин

(расшифровка подписи)

УТВЕРЖДЕНЫ
приказом ректора
от 21.03.2022 № 254-02

- периодичность повторения процесса;
- количество участников процесса, количество внутренних и внешних потребителей;
- количество обрабатываемых в процессе документов;
- наличие факта/риска нарушения сроков;
- наличие ошибок, возможности неоднократного возврата на доработку разрабатываемых в рамках процесса документов;
- необходимость повторного и (или) дополнительного запроса информации;
- низкий уровень удовлетворенности потребителей;
- иные потери, встречающиеся в процессе.

В разделе «**Цель**» указывается цель оптимизации процесса, которая должна решать следующие проблемы: сокращать время протекания процесса и/или способствовать росту качественных характеристик процесса.

Формулировка цели оптимизации процесса должна быть:

- конкретной;
- измеримой;
- достижимой в рамках обозначенного периода времени.

В разделе «**Показатели**» необходимо указать те показатели процесса, которые планируется улучшить в рамках реализации проекта. *Например, сокращение времени, трудоемкости, количества ошибок, возвратов и т.д., повышение удовлетворенности пользователей процесса.*

В разделе «**Эффекты**» необходимо указать социальные, имиджевые, корпоративные и иные эффекты, которые будут получены в рамках реализации проекта.

В разделе «**Сроки реализации мероприятий проекта**» необходимо указать срок реализации каждого из этапов фактический или планируемые в формате «ДД.ММ.ГГГГ».

III. ОФОРМЛЕНИЕ КАРТ ТЕКУЩЕГО / ИДЕАЛЬНОГО / ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ

В верхней части карты указывается ее вид (текущего / идеального / целевого состояния), наименование процесса и дата картирования.

При построении карты операции в процессе отражаются слева направо последовательно.

Каждая операция в процессе описывается в формате: «Кто делает?», «Что делает?», «Сколько времени затрачивается?».

В случае, когда между операциями имеются потери в виде ожидания, данная информация наносится на карту между операциями с указанием времени ожидания.

Время всех операций и время ожиданий необходимо указывать в единых единицах измерения в диапазоне от минимального до максимального значения.

С помощью условных обозначений в процессе отображения операций на карту также наносятся выявленные проблемы.

Проблемы необходимо наносить на карту последовательно по мере их выявления в процессе.

После того, как на карту нанесена информация по каждой операции, подсчитывается общее время протекания процесса (ВПП) – сумма общего времени

по всем операциям, включая общее время ожиданий, в диапазоне от минимального до максимального значения.

Время протекания процесса рассчитывается по варианту протекания, включающему максимальное количество операций, и учитывает возвраты и повторное выполнение операций.

Для карт идеального/целевого состояния рассчитывается % экономии времени по формуле:

$$100\% - \frac{\text{ВППцелевое} / \text{ВППидеальное} * 100\%}{\text{ВППтекущее}}$$

IV. ОФОРМЛЕНИЕ ТАБЛИЦЫ «ПРОБЛЕМЫ, ПРИЧИНЫ, РЕШЕНИЯ»

В столбец «**Проблема**» переносятся все проблемы, которые были выявлены при построении карты текущего состояния процесса. Формулировки проблем на карте и в таблице должны быть идентичными.

Для каждой проблемы осуществляется поиск первопричин. При поиске первопричин рекомендуется использовать инструменты анализа проблем. *Например:*

- «5 почему?» – заключается в изучении причинно-следственных связей, лежащих в основе той или иной проблемы. Основной задачей техники является поиск первопричины возникновения проблемы с помощью повторения вопроса – «Почему?». Каждый последующий вопрос задаётся к ответам на предыдущий вопрос;

- «Метод Киплинга» – заключается в последовательной постановке вопросов: «Кто?», «Что?», «Когда?», «Где?», «Как?», «Почему?» и подробных ответов на них в рамках поставленной задачи;

- «Диаграмма Исикавы» – представляет собой график, на основании которого исследуются и определяются ключевые причинно-следственные связи факторов и последствий рассматриваемой проблемы.

- и другие.

Выявленные первопричины для каждой проблемы указываются в соответствующем столбце.

После поиска первопричин проблем командой картирования на основе имеющейся информации методом «мозгового штурма» разрабатываются возможные решения, которые указываются в столбце «**Предлагаемое решение**».

После разработки решений необходимо провести оценку вклада каждого варианта решения в достижение цели мероприятий по повышению эффективности процесса (сокращение времени, расстояний, количества участников и т.д.).

Например:

- цель: сократить время протекания процесса, тогда вклад в достижение цели показывает сколько мин, часов, дней и т.д. планируется сэкономить, внедряя данное решение;

- цель: повысить удовлетворенность, тогда указывается на сколько % планируется повысить удовлетворенность после внедрения данного решения.

V. ОФОРМЛЕНИЕ СХЕМЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА (для бережливых проектов цифровой трансформации)

Для бережливых проектов цифровой трансформации при анализе процесса в качестве альтернативы картам текущего и целевого состояния используется схема бизнес-процесса.

Бизнес-процесс представляет собой процесс обращения информации (документов) по заранее заданной схеме. В схеме бизнес-процесса должны быть заданы: точки входа и выхода и последовательность действий (шагов, этапов, функций), совершаемых в заданном порядке и в определенных условиях. Схема бизнес-процесса отражает его суть и механизм работы.

Схемы бизнес-процесса разрабатываются для текущего и целевого состояний.

В верхней части схемы указывается наименование процесса. На первом этапе построения схемы бизнес-процесса необходимо обозначить события начала и окончания процесса, т.е. вход и выход. Далее следует расположить основные блоки (подпроцессы, операции) бизнес-процесса в том порядке, в котором они выполняются.

Над основными блоками бизнес-процесса необходимо указать условия выполнения процесса, а в нижней части схемы – ресурсы, обеспечивающие выполнение процесса.

VI. ОФОРМЛЕНИЕ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УСТРАНЕНИЮ ПРОБЛЕМ / ПОТЕРЬ В ПРОЦЕССЕ

Дорожная карта мероприятий по устранению проблем / потерь в процессе основывается на предложенных в таблице «Проблемы, причины, решения» вариантах решений проблем, выявленных в процессе картирования.

При составлении плана мероприятий необходимо детализировать решения, предложенные в рамках анализа проблем.

Решения, необходимость которых не обоснована в рамках анализа проблем, в план мероприятий не включаются.

В плане необходимо обозначить все мероприятия, которые будут реализованы для решения проблем в рамках достижения целевого состояния процесса.

Одно мероприятие может быть направлено на решение нескольких проблем. На решение одной проблемы могут быть направлены несколько мероприятий.

Важно определить ответственных за каждое мероприятие и срок исполнения.

VII. ОФОРМЛЕНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ ПРОЕКТА НА ОТКРЫТИЕ

Слайд 1. Титульный лист

В поле « наименование подразделения университета » указывается наименование структурного подразделения в соответствии с местом работы руководителя проекта.

В поле «**Наименование бережливого проекта**» указывается соответствующее наименование проекта, запланированного к защите. Название

проекта должно включать слова «оптимизация», «совершенствование» и т.д. и наименование улучшаемого процесса

В поле «**Фамилия Имя Отчество, должность руководителя проекта**» указывается Ф.И.О. и полное наименование должности руководителя проекта.

Слайд 2. Карточка проекта (скан-копия)

Размещается скан-копия карточки проекта, подписанной заказчиком и руководителем проекта

Слайд 3. Описание ситуации «как есть».

Карта текущего состояния процесса

Необходимо представить карту текущего состояния процесса в оцифрованном виде с указанием вида карты и наименования процесса. *Например, «Карта текущего состояния процесса «Оптимизация процесса организации практики обучающихся».*

Также на карте необходимо указать дату ее составления и время протекания процесса.

Слайд 4. Описание ситуации «как есть». Пирамида проблем

Необходимо представить Пирамиду проблем, в которой обозначены все выявленные в процессе проблемы и проранжированы по уровням их решения.

Слайд 5. Описание ситуации «как есть». Результат анализа проблем

Необходимо представить таблицу по результатам анализа проблем. В данной таблице указываются все проблемы, которые были выявлены в рамках картирования процесса. Формулировки проблем на карте «Текущего состояния» в «Пирамиде проблем» и данной таблице должны быть идентичными.

Для каждой проблемы должна быть определена первопричина, предложен вариант ее решения и рассчитан вклад в достижение цели.

Вклад в достижение цели показывает, как влияет на процесс данное решение (сколько минут/часов/дней позволит сэкономить, насколько повысит удовлетворенность пользователей, насколько снизит брак и т.д.).

Решения и вклад в цель должны быть обозначены для всех проблем, даже для тех, которые не представляется возможным решать в рамках данного проекта.

Слайд 6. Описание ситуации «как есть». Инструменты анализа проблем

Необходимо представить инструменты анализа проблем, которые были использованы в рамках картирования («5 почему», диаграмма Исикавы, метод Киплинга и др.) на примере анализа 2-3 проблем.

Слайд 7. Описание ситуации «как будет».

Карта идеального состояния процесса

Необходимо представить карту идеального состояния процесса в оцифрованном виде с указанием вида карты и наименования процесса. *Например, «Карта идеального состояния процесса «Оптимизация процесса организации практики обучающихся».*

Также на карте необходимо указать дату ее составления и время протекания процесса.

Карта идеального состояния позволяет смоделировать процесс, в котором отсутствуют проблемы/потери, при этом потребитель максимально удовлетворен его результатами.

Слайд 8. Описание ситуации «как будет»

Карта целевого состояния процесса

Необходимо представить карту целевого состояния процесса в оцифрованном виде с указанием вида карты и наименования процесса. Например, «Карта целевого состояния процесса «Оптимизация процесса организации практики обучающихся».

Также на карте необходимо указать дату ее составления и время протекания процесса.

Карта целевого состояния процесса представляет собой модель процесса, построенную на основании карты текущего состояния с учетом эффекта от решений, которые будут реализованы в рамках проекта.

Слайд 9. Описание ситуации «Как будет»

Слайд предназначен для демонстрации (графически, рисунками, видео, таблицами либо тезисно опишите) того, что планируется сделать, а также, что изменится после окончания проекта.

На демонстрацию ситуации «как стало» можно использовать не более 3 слайдов.

Слайд 10. Основные блоки работ проекта

В поле «№» указывается цифровое обозначение блоков и работ в порядке их следования в проекте (1, 2, 3, 4 и т.д.). Задача может состоять из работ, имеющих подчиненный уровень иерархии (1.1, 1.2, 2.1 и т.д.). Задачи, имеющие подчиненный уровень, объединяются в блоки.

В графе «**Название работы**» в хронологической последовательности перечисляются блоки работ с детализацией на работы нижнего уровня.

В обязательном порядке указываются работы, влияющие на достижение результата,

В графах «**Дата начала**» и «**Дата окончания**» указываются соответственно плановые даты начала и окончания работ и процессов в формате ДД.ММ.ГГ.

Не рекомендуется указывать в качестве даты окончания мероприятия праздничный день, либо день, выпадающий на выходной по графику исполнителя работы.

Итоговая дата начала проекта должна соответствовать дате начала первой работы, итоговая дата завершения – дате планируемого завершения последней работы.

Слайд 11. Бюджет проекта

Указываются работы, требующие финансовых затрат, при этом данные графы «**Код работы**» должны соответствовать данным одноименной графы, обозначенным на слайде 6 настоящей презентации, при этом в графе «**Название блока (работы), требующего финансовых затрат**» указываются только работы, требующие финансирования.

В графе «Период, год» указывается год проведения работы. В случае, если работа выполняется несколько лет, необходимо указывать все годы.

В графе «Статья затрат» указывается сокращённое наименование статьи в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1

Типовой перечень затрат

№ п/п	Направление расходования средств	Статья затрат (указывается в паспорте проекта)	Статья КОСГУ
1	Выплаты персоналу (ВП)	ВП 211.01	211.01 Заработная плата ППС (сотрудники, занимающих по основному месту работы следующие должности: ассистент, старший преподаватель, доцент, профессор, зав. кафедрой, декан факультета, директор института)
		ВП 211.02	211.02 Заработная плата пед.работников (сотрудники, занимающие по основному месту работы следующие должности: преподаватель СПО, педагог дополнит. образования, педагог-психолог, социальный педагог, педагог-организатор, методист, старший методист)
		ВП 211.03	211.03 Заработная плата научных работников (заведующий лабораторией)
		ВП 211.04	211.04 Заработная плата научных сотрудников (младший научный сотрудник, старший научный сотрудник)
		ВП 211.05	211.05 Заработная плата АУП (сотрудники, занимающие по основному месту работы следующие должности: руководитель проектного офиса, директор департамента, начальник отдела/зам. начальника отдела, начальник управления/зам. начальника управления, заведующий центром, зам. директора института, проректор)
		ВП 211.07	211.07 Заработная плата вспомогательного персонала (сотрудники, занимающие по основному месту работы следующие должности: тьютор, лаборант/мастер, заведующий сектором, специалист, экономист/ведущий экономист, бухгалтер/ведущий бухгалтер, консультант, менеджер, техник, аналитик, инженер, программист)
		ВП 213.01	213.01 Страховые взносы
		ВП 212.01	212.01 Суточные сотрудников
		ВП 226.37	226.37 Возмещение командировочных расходов сотрудников (проезд, найм жилья)
2	Закупка работ и услуг (ЗРиУ)	ЗРиУ 221.01	221.01 Услуги телефонной
		ЗРиУ 221.02	221.02 Почтовая связь
		ЗРиУ 221.03	221.03 Мобильная связь
		ЗРиУ 221.04	221.04 Спец.связь
		ЗРиУ 221.05	221.05 Услуги интернет-связи
		ЗРиУ 222.01	222.01 Транспортные услуги
		ЗРиУ 223.01	223.01 Теплоэнергия

		ЗРиУ 223.02	223.02 Электроэнергия
		ЗРиУ 223.03	223.03 Водоснабжение и водоотведение
		ЗРиУ 223.04	223.04 Газоснабжение
		ЗРиУ 224	224 Аренда
		ЗРиУ 225.01	225.01 Текущие ремонты
		ЗРиУ 225.03	225.03 Тех.обслуживание и ремонт оборудования
		ЗРиУ 225.04	225.04 Дезинсекция, дезинфекция и дератизация
		ЗРиУ 225.05	225.05 Вывоз мусора
		ЗРиУ 225.06	225.06 Стирка белья
		ЗРиУ 225.08	225.08 Ремонт и тех. обслуживание авто
		ЗРиУ 225.09	225.09 Заправка картриджей
		ЗРиУ 226.01	226.01 Повышение квалификации
		ЗРиУ 226.02	226.02 Подписка - спец. литература
		ЗРиУ 226.03	226.03 Расходы на рекламу
		ЗРиУ 226.05	226.05 Экспресс-почта
		ЗРиУ 226.06	226.06 Программное обеспечение
		ЗРиУ 226.07	226.07 Подписка на печатные издания
		ЗРиУ 226.08	226.08 Договоры гражданско-правового характера
		ЗРиУ 226.09	226.09 Прочие услуги
		ЗРиУ 226.10	226.10 Услуги питания
		ЗРиУ 226.11	226.11 Услуги нотариуса, юр. услуги
		ЗРиУ 226.12	226.12 Аккредитация общественно-профессиональная
		ЗРиУ 226.13	226.13 Подписка на программные продукты
		ЗРиУ 226.14	226.14 Подписка на электронные базы данных
		ЗРиУ 226.15	226.15 Услуги по проживанию - кроме оплаты найма жилья при возмещении командировочных расходов
		ЗРиУ 226.17	226.17 Консультационные услуги
		ЗРиУ 226.18	226.18 Услуги охраны
		ЗРиУ 226.23	226.23 ЭЦП и иные средства криптографии
		ЗРиУ 226.24	226.24 Спец. оценка условий труда
		ЗРиУ 226.25	226.25 Орг.взнос за участие
		ЗРиУ 226.26	226.26 Сопровождение програм. обеспечения
		ЗРиУ 226.29	226.29 Семинары, вебинары, курсы
		ЗРиУ 227.02	227.02 Страхование объектов
		ЗРиУ 228	228 Монтаж, пусконаладка оборудования
3	Закупка произведённых активов, нематериальных активов, материальных запасов и основных средств (ЗНА)	ЗНА 341.01	341.01 Медикаменты
		ЗНА 341.03	341.03 Расходные материалы, предназначенные для медицинских целей
		ЗНА 342.01	342.01 Продукты питания
		ЗНА 343.01	343.01 ГСМ
		ЗНА 344.01	344.01 Строительные материалы
		ЗНА 345.01	345.01 Мягкий инвентарь. спец. одежда
		ЗНА 346.01	346.01 Хозяйственные товары
		ЗНА 346.03	346.03 Бумага
		ЗНА 346.07	346.07 Расходные материалы и комплектующие

	ЗНА 346.08	346.08 Канцелярские товары
	ЗНА 346.09	346.09 Материалы, хим. реактивы для учебных и научных работ
	ЗНА 346.10	346.10 Автозапчасти
	ЗНА 346.12	346.12 Картриджи и тонер
	ЗНА 349.01	349.01 Дипломы ВО и СПО
	ЗНА 349.02	349.02 Дипломы ДПО
	ЗНА 349.03	349.03 Бланки строгой отчетности
	ЗНА 349.04	349.04 Подарки, призы победителям, медали, значки, нагрудные знаки
	ЗНА 349.05	349.05 Имиджевая продукция
	ЗНА 310.01	310.01 Оборудование учебно-научное
	ЗНА 310.02	310.02 Оборудование прочее
	ЗНА 310.03	310.03 Мебель
	ЗНА 310.05	310.05 Учебно-научная литература
	ЗНА 310.06	310.06 Орг. техника
	ЗНА 310.07	310.07 Прочие основные средства
	ЗНА 310.08	310.08 Спорт. инвентарь
	ЗНА 310.09	310.09 Хозяйственный инвентарь
	ЗНА 310.10	310.10 Транспортные средства
	ЗНА 310.11	310.11 Инструмент строительно-монтажный
	ЗНА 310.12	310.12 Приборы

В графе «Сумма, тыс. руб.» указывается общая сумма затрат по всем источникам финансирования в разрезе работ проекта.

В графе «Бюджетные источники финансирования» необходимо указать сумму, планируемую к выделению из федерального, областного и местного бюджетов для реализации работ в рамках проекта.

Графа «Внебюджетные источники финансирования» содержит суммы, выделяемые на финансирование проекта из средств хозяйствующего субъекта, с помощью заемных средств на реализацию проекта, а также из иных источников финансирования.

Слайд 12. Риски проекта

В графе «№ п/п» указывается номер риска в таблице в арифметической последовательности (1, 2, 3 и т.д.).

В графе «Наименование риска проекта» указывается событие с отрицательными последствиями, возникновение которого имеет высокую вероятность и способно оказать влияние на ход выполнения работ и процессов по проекту (сроки, результаты, бюджет, качество и т.д.), например, невыполнение условий договора подрядной организацией. Обязательно отражение не менее трёх рисков.

В графе «Ожидаемые последствия наступления» описываются последствия риска по отношению к проекту, например, недостижение цели проекта, срыв сроков реализации проекта и т.д.

В графе «Мероприятия по предупреждению» описываются мероприятия, направленные на предотвращение наступления указанного риска, например,

заключение договоров-намерений, страхование урожая, формирование страхового фонда семян, формирование резерва кадров и т.д., а также ответственный исполнитель, закрепленный за указанным мероприятием. Данные мероприятия должны быть предусмотрены в календарном плане-графике работ.

В графе **«Действия в случае наступления риска»** описываются мероприятия, которые необходимо предпринять в случае наступления риска, например: взимание штрафных санкций, заключение договоров подряда из ранее заключенных договоров намерений, пересев повторное проведение исследований и т.д.

Слайд 13. Команда проекта

В графе **«№ п/п»** указывается порядковый номер в арифметической последовательности.

В графе **«ФИО, должность и основное место работы»** указываются фактические на момент подготовки настоящей презентации фамилия, имя и отчество, должность и место работы входящего в команду проекта участника.

В графе **«Выполняемые в проекте работы»** в отношении каждого участника команды проекта указывается соответствующая роль.

VIII. ОФОРМЛЕНИЕ ПАСПОРТА ПРОЕКТА

В заголовке в поле с **номером проекта (№)** указывается номер проекта, присвоенный ему в АИС «Электронный проектный офис».

В заголовке также указывается **наименование проекта**, которое должно совпадать с названием, указываемом в приказе об открытии проекта, а также в АИС «Электронный проектный офис».

В полях **«Согласовал»** и **«Подготовил»** указывается Ф.И.О. и полное наименование должности сотрудника, выполнившего данное действие.

1. Общая информация

В поле **«Формальное основание для открытия проекта:»** указывается где и когда (дд.мм.гггг) был рассмотрен проект и принято решение о его открытии.

В графах **«Срок реализации: дата начала и дата окончания»** указываются соответственно плановые даты начала и окончания работ в рамках проекта в формате ДД.ММ.ГГГГ.

В качестве даты начала проекта указывается дата приказа об открытии проекта. В случае, если к моменту формального открытия проекта (регистрации приказа) выполнялись какие-либо работы, то в качестве даты начала проекта указывается дата начала первой выполненной работы.

Дата окончания работ – дата планируемого завершения последней работы по проекту.

В графе **«Бюджет проекта (тыс. руб.)»** указывается общая сумма бюджета, которую предполагается затратить на проект, в том числе в разрезе по годам на протяжении всего периода реализации проекта.

2. Цель и результат проекта

В строке **«Цель проекта»** указывается цель, которую необходимо достичь по факту окончания проекта в соответствии с карточкой проекта.

Цель проекта должна соответствовать следующим требованиям:

- отражать ожидаемый социально-экономический полезный эффект от реализации проекта;
- иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения;
- быть достижимой в реальных условиях, в которых осуществляется проект;
- полностью находиться в сфере ответственности и влияния исполнителя проекта.

В строке **«Способ достижения цели»** необходимо указать оптимальный путь достижения обозначенной цели.

В строке **«Результат проекта»** указывается измеримое выражение социальных, экономических, интеллектуальных и иных эффектов, планируемых получить в результате реализации проекта.

Данная строка заполняется на основании раздела **«Показатели»** карточки проекта.

Основным результатом является сокращение времени протекания процесса, другие показатели указываются в качестве дополнительных результатов.

В поле **«Базовое значение»** указываются значения результата проекта по состоянию на момент подготовки паспорта проекта, по сравнению с которым в ходе реализации проекта будет отслеживаться динамика роста показателя.

В поле **«Плановое значение»** указываются планируемые значения результата проекта нарастающим итогом на конец каждого года вплоть до завершения проекта.

В поле **«Вид подтверждения»** необходимо указывать документ утверждённого образца. Например, патент, статьи, акт выполненных работ, договор, приказ и т.п.

В строке **«Требования к результату»** указываются качественные и количественные характеристики результата проекта.

В поле **«Базовое значение»** указываются значения на момент подготовки паспорта проекта, по сравнению с которым в ходе реализации проекта будет отслеживаться динамика роста показателя.

В поле **«Плановое значение»** указываются планируемые значения нарастающим итогом на конец каждого года вплоть до завершения проекта.

В поле **«Вид подтверждения»** необходимо указывать документ утверждённого образца. Например, патент, статьи, акт выполненных работ, договор, приказ и т.п.

В поле **«Пользователи результатом»** необходимо указывать круг потребителей (область применения) результатов проекта.

3. Соответствие национальным и региональным целям, национальным проектам, программе стратегического развития университета

Раздел предназначен для синхронизации показателей реализуемого проекта с программой **«Приоритет-2030»** НИУ **«БелГУ»** и целями структурного подразделения.

При заполнении столбца **«Наименование цели университета, на которую направлен проект»** необходимо указать цель/задачу одного из стратегических

проектов программы «Приоритет-2030» НИУ «БелГУ», достижению которой будет способствовать результат проекта напрямую либо опосредованно.

Программа размещена на сайте НИУ «БелГУ» в разделе «Официальные документы НИУ «БелГУ».

В столбце **«Наименование цели структурного подразделения, на которую направлен проект»** необходимо указать цель структурного подразделения, достижению которой способствует результат проекта напрямую либо опосредованно.

4. Календарный план-график работ (дорожная карта) проекта

Данный раздел предназначен для формализации мероприятий проекта, содержит перечень работ, которые планируется выполнить в рамках проекта.

Под кодом работ проекта (графа **«Код работы»**) понимается цифровое обозначение блоков и работ в порядке их следования в проекте (1, 2, 3, 4 и т.д.). Задача может состоять из работ, имеющих подчиненный уровень иерархии (1.1, 1.2, 2.1 и т.д.). Задачи, имеющие подчиненный уровень, объединяются в блоки.

В графе **«Название работы»** в хронологической последовательности перечисляются блоки работ с детализацией на работы нижнего уровня.

Работы необходимо детализировать до конечного результата и исполнителя, но не более третьего порядка.

В случае, если работа или процесс выполнены до момента утверждения паспорта проекта, данный факт отражается в скобках после наименования работы или процесса (с помощью пометки «выполнено»).

В графе **«Длительность, дни»** указывается планируемая продолжительность работ в рабочих днях.

Длительность работ, блоков работ и общая длительность проекта рассчитываются как количество календарных дней между датой начала и датой окончания работ, блока работ, проекта соответственно.

В графах **«Дата начала»** и **«Дата окончания»** указываются соответственно плановые даты начала и окончания работ и процессов в формате ДД.ММ.ГГ.

Не рекомендуется указывать в качестве даты окончания мероприятия праздничный день, либо день, выпадающий на выходной по графику исполнителя работы.

Дата окончания работ по закупкам должна быть не позднее 1 октября текущего года в случае поставки в течение 1 месяца;

Итоговая дата начала проекта должна соответствовать дате начала первой работы, итоговая дата завершения – дате планируемого завершения последней работы. Кроме того, даты начала и завершения должны соответствовать датам, указанным в графах **«Срок реализации: дата начала и дата окончания»**.

В графе **«Документ, подтверждающий выполнение»** указывается документ, который служит подтверждением выполнения работ.

В случае, когда работы имеют подчиненный уровень иерархии (1.1, 1.2, 2.1 и т.д.), для работ верхнего уровня (блоки работ) в графе **«Документ, подтверждающий выполнение»** ставится прочерк.

Документы, указываемые в данной графе, на стадии реализации проекта размещаются в АИС «Проектный офис» и являются основанием для подтверждения выполнения соответствующей работы.

В графе **«ФИО ответственного исполнителя»** указываются члены рабочей группы (ФИО), ответственные за выполнение работ, предусмотренных

календарным планом-графиком проекта. Допускается указывать только одного (конечного) исполнителя за работу (блок работ).

Блок «1. Предпроектная подготовка» является обязательным для бережливых проектов, его структура не подлежит изменению, длительность не включается в общую длительность проекта.

Работы «Разработка и утверждение регламента процесса с учетом устранения проблем/потерь» и «Анализ эффективности внедренных изменений (производственный анализ)» также являются обязательными и располагаются после работ, направленных на устранение проблем/потерь в процессе.

5. Бюджет проекта.

(раздел подлежит обязательному согласованию с офисом проектного финансирования)

Раздел включает план затрат, необходимых для реализации проекта, в стоимостном выражении. Бюджет проекта формируется в разрезе работ и статей затрат по годам. Денежные суммы в таблице указываются в тысячах рублей.

Суммы должны соответствовать ранее утверждённым объёмам и согласованы с офисом проектного финансирования университета.

Указываются работы, требующие финансовых затрат, при этом данные граф «**Код работы**» и «**Наименование работы**» должны соответствовать данным одноименных граф, обозначенных в разделе 4. «**Календарный план-график работ (дорожная карта) проекта**».

В графе «**Период, год**» указывается год проведения работы. В случае, если работа выполняется несколько лет, необходимо указывать все годы, в которые она выполняется.

В графе «**Статья затрат**» указывается сокращённое наименование статьи в соответствии с таблицей 1 (стр. 7 данных Методических рекомендаций).

В графе «**Сумма, тыс. руб.**» указывается общая сумма затрат по всем источникам финансирования в разрезе работ проекта.

В графе «**Бюджетные источники финансирования**» необходимо указать сумму, планируемую к выделению из федерального, областного и местного бюджетов для реализации работ в рамках проекта.

Графа «**Внебюджетные источники финансирования**» содержит суммы, выделяемые на финансирование проекта из средств хозяйствующего субъекта, с помощью заемных средств на реализацию проекта, а также из иных источников финансирования.

6. Риски проекта

Раздел служит для планирования возможных рисков проекта. Понятием риска характеризуется неопределенность (событие, причина, условие), связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий.

В графе «**№ п/п**» указывается номер риска в таблице в арифметической последовательности (1, 2, 3 и т.д.).

В графе «**Наименование риска проекта**» указывается событие с отрицательными последствиями, возникновение которого имеет высокую вероятность и способно оказать влияние на ход выполнения работ и процессов по проекту (сроки, результаты, бюджет, качество и т.д.), например, невыполнение

условий договора подрядной организацией. Обязательно отражение не менее трёх рисков.

В графе «**Ожидаемые последствия наступления риска**» описываются последствия риска по отношению к проекту, например, недостижение цели проекта, срыв сроков реализации проекта и т.д.

В графе «**Предупреждение наступления риска**» описываются мероприятия, направленные на предотвращение наступления указанного риска, например, заключение договоров-намерений, страхование урожая, формирование страхового фонда семян, формирование резерва кадров и т.д., а также ответственный исполнитель, закрепленный за указанным мероприятием. Данные мероприятия должны быть предусмотрены в календарном плане-графике работ.

В графе «**Действия в случае наступления риска**» описываются мероприятия, которые необходимо предпринять в случае наступления риска, например: взимание штрафных санкций, заключение договоров подряда из ранее заключенных договоров намерений, пересев повторное проведение исследований и т.д.

7. Команда проекта

Раздел содержит сведения о команде проекта, которая будет заниматься реализацией проекта.

В графе «**№ п/п**» указывается порядковый номер в арифметической последовательности.

В графе «**ФИО, основное место работы, должность**» указываются фамилия, имя, отчество, место работы и должность лица, входящего в команду проекта.

В графе «**Роль в проекте**» в отношении каждого участника команды проекта указывается соответствующая роль

В графе «**Основание участия в проекте**» указывается наименование и реквизиты документа, являющегося основанием для включения данного лица в команду проекта.

8. Характеристика проекта

Ведомственность проекта

По ведомственности проекты подразделяются на два вида:

Монопроект – проект, реализуемый структурным подразделением без привлечения в команду проекта представителей иных структурных подразделений НИУ «БелГУ» и хозяйствующих субъектов.

Мультипроект – проект, реализуемый структурным подразделением с привлечением в команду проекта представителей иных структурных подразделений НИУ «БелГУ» и хозяйствующих субъектов

Под структурными подразделениями понимаются подразделения в соответствии с утверждённой схемой организационной структуры университета.

Масштаб проекта

По масштабу проекты подразделяются на два вида:

Внутренний - процесс, выбранный для оптимизации, реализуется в масштабах университета. Подразделяется на две группы:

- первая группа - процесс, выбранный для оптимизации, реализуется в масштабах одного подразделения университета;

- вторая группа – процесс, выбранный для оптимизации, реализуется в масштабах двух и более подразделений университета.

Внешний – процесс, выбранный для оптимизации, реализуется с участием иного хозяйствующего субъекта.

Уровень сложности проекта

Уровень сложности бережливого проекта определяется в соответствии с критериями, приведёнными в таблице .

По сложности бережливые проекты подразделяются на следующие уровни:

- базовый (I) - общее количество баллов меньше 1,3 балла;
- базовый (II) - общее количество баллов 1,3-2,7 балла;
- базовый (III) - общее количество баллов 2,8-3 балла

Таблица 2

Критерии сложности проектов

Критерий	0,5 балла		0,7 балла	
Ведомственность	Монопроект		Мультипроект	
Критерий	0,5 балла	0,8 балла		1 балла
Масштаб (охват)	Внутренний I типа	Внутренний II типа		Внешний
Критерий	0,4 балла			
Бюджет	Наличие в проекте привлеченных финансовых средств (<i>средств федерального, регионального, местного бюджета, спонсорских средств, внешних грантов</i>) -			
Критерий	0,9 балла			
Рассмотрение и одобрение проекта	на уровне Правительства Белгородской области			

Тип проекта

По типу бережливые проекты подразделяются на 3 вида:

1. Образовательный - направлен на оптимизацию процессов образовательной деятельности.

6. Организационный - направлен на оптимизацию административных процессов, материально-технических и иных вспомогательных процессов.

8. Научный - направлен на оптимизацию процессов научной деятельности.

9. Критерии успешности проекта

Поля «Достижение результата проекта», «Достижение целевых показателей», «Соблюдение уникальных результатов» не заполняются и носят информационный характер.

В поле «Отклонение по бюджету» указывается значение в тыс. руб. не превышающее 5 % от общего бюджета проекта.

При отсутствии бюджета указывается 0.

В поле «Отклонение по срокам» указывается значение в днях, не превышающее 5 % от общей длительности.

IX. ОФОРМЛЕНИЕ ВЕДОМОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ ПРОЕКТА

Ведомость изменений предназначена для внесения корректировок в паспорт проекта.

Ведомость изменений формируется в электронном виде в АИС «Электронный проектный офис» (далее – АИС «ЭПО»).

В строке **«Ведомость изменений»** указывается дата внесения изменений.

В строке **«Наименование проекта»** указывается наименование проекта, которое должно совпадать с его наименованием в паспорте проекта и с названием проекта в АИС «Электронный проектный офис».

В строке **«Идентификационный номер проекта»** указывается номер, соответствующий номеру проекта в АИС «Электронный проектный офис».

В графе **«Раздел, пункт, графа»** таблицы указываются номер раздела с названием, а также номер пункта и название графы (при их наличии) в которую вносятся изменения, например: раздел 1 «Календарный план-график работ по проекту», код задачи 1 «Подготовка проектно-сметной документации», графа «Дата окончания работ».

В графе **«Старая редакция текста»** указывается старая редакция текста, в которую вносятся изменения, например: «12.08.2014»

В графе **«Новая редакция текста»** указывается предлагаемая новая редакция текста, например, «25.11.2015».

В графе **«Причины изменений»** указываются причины, по которым вносятся данные изменения.

Ведомость изменений утверждается согласовывается куратором и руководителем проекта.

В случае, если автор изменений и руководитель проекта – одно лицо, то поле «Автор изменений» подписывается руководителем проекта, а поле «Согласовал руководитель проекта:» исключается.

Ведомость изменений после утверждения является неотъемлемой частью паспорта проекта.

X. ОФОРМЛЕНИЕ ИТОГОВОГО ОТЧЁТА ПРОЕКТА

Итоговый отчет формируется автоматически и выгружается из АИС «ЭПО».

В заголовке указывается наименование проекта и №, которые должны совпадать с названием и № в паспорте проекта.

1. Отчёт о достижении цели и результата проекта

Раздел содержит информацию о достигнутых результатах проекта.

В строке **«Цель проекта»** указывается цель проекта, которая достигнута по факту окончания проекта.

В строке **«Результат проекта, план»** указывается плановый результат в соответствии с паспортом проекта.

В строке **«Результат проекта, факт»** указывается фактически полученный в ходе реализации проекта результат с подтверждением его достижения (данные документы необходимо представить в приложении к отчету).

В строке **«Требования к результату, план»** плановые значения требований к результату в соответствии с пунктами паспорта проекта.

В строке **«Требования к результату, факт»** указываются фактически достигнутые значения требований к результату. Документы, подтверждающие достижение указываемых требований необходимо разместить в приложении к отчету.

В столбце **«Вид подтверждения»** указывается наименование подтверждающего документа.

2. Отчет по содержанию проекта

Раздел предназначен для анализа исполнения плановых работ в рамках календарного плана-графика, утвержденных в паспорте проекта, и отклонений.

В графах **«Код работы»**, **«Название работы»** указываются код и работа в соответствии с разделом **«Календарный план-график работ (дорожная карта) проекта»** паспорта проекта, с учетом изменений, внесенных ведомостями изменений, если таковые имелись.

В графе **«Документ, подтверждающий выполнение»** указывается наименование документа, который фактически явился подтверждением выполнения работы и их финансирования (при наличии).

В графе **«ФИО ответственного исполнителя»** указываются члены рабочей группы (ФИО), ответственные за выполненные работы или процесса в соответствии с календарным планом-графиком проекта.

В графе **«Дата начала, план»** указывается плановая дата начала выполнения задачи проекта в соответствии с графой **«Дата начала»** раздела **«Календарный план-график работ (дорожная карта) проекта»** паспорта проекта.

В графе **«Дата начала, факт»** указывается фактическая дата начала выполнения соответствующей задачи проекта.

В графе **«Дата окончания, план»** указывается плановая дата окончания выполнения задачи проекта в соответствии с графой **«Дата окончания»** раздела **«Календарный план-график работ (дорожная карта) проекта»** паспорта проекта.

В графе **«Дата окончания, факт»** указывается фактическая дата окончания выполнения соответствующей задачи проекта. Данный срок должен соответствовать дате размещения в АИС **«Электронный проектный офис»** документа, подтверждающего выполнение соответствующей работы.

В графе **«Длительность, дней, план»** указывается плановая длительность выполнения задачи проекта в соответствии с графой **«Длительность, дней»** раздела **«Календарный план-график работ (дорожная карта) проекта»** паспорта проекта.

В графе **«Длительность, дней, факт»** указывается фактическая длительность выполнения соответствующих задач проекта.

Длительность работ, блоков работ и общая длительность проекта рассчитываются как количество календарных дней между датой начала и датой окончания работ, блока работ, проекта соответственно (включая день начала и завершения работы).

В графе **«Длительность, дней, отклонение»** указывается отклонение по отношению к длительности работ и процессов в рамках проекта и всего проекта в целом, рассчитываемое как разница граф **«Длительность, дней, план»** и **«Длительность, дней, факт»**.

В строке **«Итого»** длительность не суммируется.

3. Отчет по бюджету проекта

Раздел служит для анализа плановых и фактических финансовых затрат на реализацию проекта в разрезе бюджетных и внебюджетных источников финансирования проекта.

Содержание граф **«Код работы»**, **«Название работы»** должны соответствовать данным, указанным в одноименных графах раздела «3. Отчет по содержанию проекта» итогового отчета по проекту. При бюджете проекта равно нулю, допускается возможность указывать только блоки работ без детализации на работы нижнего уровня.

В графе **«Период, год»** указывается год проведения работы. В случае, если работа выполняется несколько лет, необходимо указывать все годы ее выполнения.

В графе **«Статья затрат»** указывается сокращённое наименование статьи в соответствии с таблицей 5.

В графе **«Сумма, тыс. руб., план»** указывается общая сумма в разрезе задач проекта, которую планировалось затратить на его реализацию. Данные, отраженные в указанной графе, должны соответствовать информации, представленной в графе «Сумма, тыс. руб.» раздела «Бюджет проекта» паспорта проекта.

В графе **«Сумма, тыс. руб., факт»** указывается общая фактическая сумма в разрезе задач проекта, затраченная на его реализацию.

В графах **«Бюджетные источники, план»** указывается сумма из бюджетных источников финансирования всех уровней в разрезе источников и задач проекта, которую планировалось затратить на его реализацию. Данные, отраженные в указанных графах, должны соответствовать информации, представленной в графах «Бюджетные источники» раздела «Бюджет проекта» базового плана управления проектом.

В графах **«Бюджетные источники, факт»** указывается сумма из бюджетных источников финансирования всех уровней в разрезе источников и задач проекта, которая фактически была затрачена на его реализацию в соответствии с подтверждающими документами.

В графах **«Внебюджетные источники, план»** указывается общая сумма из внебюджетных источников финансирования в разрезе задач проекта, которую планировалось затратить на его реализацию. Данные, отраженные в указанных графах, должны соответствовать информации, представленной в графах «Внебюджетные источники» раздела «Бюджет проекта» паспорта проекта.

В графах **«Внебюджетные источники, факт»** указывается общая сумма из внебюджетных источников финансирования в разрезе задач проекта, которая фактически была затрачена на его реализацию.

В строке **«Итого»** указываются итоговые суммы по всем графам таблицы.

4. Отчет об экономической эффективности проекта

Раздел служит для анализа экономической эффективности проекта.

В графе **«Наименование работы»** указывается наименование работы, позволившей достичь экономического эффекта.

В графе **«Сумма дохода, тыс. руб.»** необходимо указать сумму полученного дохода в рамках проекта.

Графа **«Потребитель продукта/услуги»** информацию о получателе услуги.

Если в рамках реализации проекта риски экономическая эффективность не была предусмотрена, необходимо объединить все ячейки таблицы и вписать формулировку «Экономическая эффективность не предусмотрена».

5. Отчет по рискам проекта

Данный раздел предназначен для накопления практики управления рисками проекта и использования ее при планировании аналогичных работ по другим проектам.

В графе «№ п/п» указывается порядковый номер наступившего риска в арифметической последовательности.

В графе «**Наименование риска проекта**» указывается наименование риска в соответствии с данными, содержащимися в аналогичной графе раздела «Риски проекта» паспорта проекта. Также в случае наступления риска, не предусмотренного паспортом проекта, в отношении него следует обозначить необходимую информацию.

В графе «**Дата наступления**» указывается фактическая дата наступления риска или отметка «Не наступал».

В графе «**Последствия наступления риска**» указываются последствия, оказавшие негативное влияние на проект, при наступлении риска.

В графе «**Предпринятые действия**» указываются предпринятые для устранения негативных последствий наступившего риска действия и фамилия, имя и отчество участника команды проекта, ответственного за выполнение данных действий.

Если за время реализации проекта риски не наступали, необходимо объединить все ячейки таблицы и вписать формулировку «Риски не наступали».

6. Отчет по трудозатратам группы управления проектом

Раздел содержит информацию, отражающую фактические трудозатраты куратора, руководителя, администратора, руководителя блока работ проекта.

Приведён перечень типовых работ. В случае выполнения необходимо проставить отметку «v» напротив соответствующей работы.

7. Отчет по трудозатратам команды проекта

Раздел предназначен для указания суммарных трудозатрат команды проекта в отношении выполненных работ, а также оценки качества их выполнения по факту реализации проекта.

В графе «№ п/п» указывается порядковый номер в арифметической последовательности.

В графе «**ФИО, должность и основное место работы**» указываются фактические на момент подготовки итогового отчета фамилия, имя и отчество, должность и место работы входящего в команду проекта участника.

В графе «**Роль в проекте**» в отношении каждого участника команды проекта указывается соответствующая роль.

В графе «**Суммарные трудозатраты, работ**» в отношении каждого участника команды указываются суммарное количество выполненных работ в рамках проекта.

С целью оценки качества выполнения работ и процессов в рамках проекта в отношении каждого участника команды проекта (исключая куратора проекта) в

графе «Отметка о качестве выполнения работ» руководителем проекта указывается один из уровней:

- «выполнено качественно»;
- «имеются замечания к качеству выполнения»;
- «низкое качество выполнения».

8. Оценка реализации проекта

Раздел предназначен для оценки качества управления проектом и успешности его реализации.

При осуществлении оценки успешности реализации проекта в графе «Критерий достигнут?» необходимо в отношении каждого представленного критерия указать соответствующий статус его достижения: «Да»/«Нет».

В графе «Значение критерия, %» присваивается значение соответствующего критерия в процентах согласно следующему принципу: в случае соблюдения критерия в данной графе отражается величина, указанная в графе «Если «Да», присваивается количественное значение в процентах для каждого критерия; в случае невыполнения критерия присваивается 0 процентов.

В строке «Итого сумма всех критериев:» указывается суммарное значение критериев в процентах.

В зависимости от полученного итогового значения (строка «Итого сумма всех критериев:» данного раздела) проекту присваивается один из представленных статусов путем указания символа «V» в соответствующей ячейке напротив графы «Диапазон значений критериев».

В случае недостижения цели и (или) результата проекта, он считается не реализованным с присвоением следующих статусов:

- «Проект не реализован, ресурсы использованы» - при частичном или полном освоении ресурсов;
- «Проект не реализован, ресурсы не использованы» - при не использовании ресурсов.

Уровень сложности проекта указывается в соответствии с таблицей 2.

XI. ОФОРМЛЕНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ ИТОГОВОГО ОТЧЕТА О РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Слайд 1. Титульный лист

В поле «__наименование подразделения университета__» указывается наименование структурного подразделения в соответствии с местом работы руководителя проекта.

В поле «Наименование бережливого проекта» указывается соответствующее наименование проекта, которое должно совпадать с названием соответствующего проекта в паспорте проекта, а также в АИС «Электронный проектный офис».

В поле «**Фамилия Имя Отчество, должность руководителя проекта**» указывается Ф.И.О. и полное наименование должности руководителя проекта.

Слайд 2. Описание ситуации «Как было»

Необходимо обозначить проблему, на решение которой был направлен проект графически (график, рисунок, видео, таблица и т.д.) или тезисно с описанием ситуации.

Слайд 3. Описание ситуации «Как было» - «Как стало»

Необходимо представить карты текущего и целевого состояния процесса, в оцифрованном виде. При оформлении слайдов следует руководствоваться требованиями по представлению карт процесса в презентации на открытие проекта.

Слайд 4. Описание ситуации «Как было» - «Как стало»

Данный слайд используется при представлении результатов реализации проектов цифровой трансформации.

Необходимо представить схему бизнес-процесса либо его части.

Слайд 5. Отчет о достижении Результата и плановых показателей проекта

На слайде размещаются таблица из раздела 1 итогового отчета о реализации проекта. В строке «**Статус реализации проекта**» указывается статус реализации проекта, который был рассчитан в разделе 9 итогового отчета о реализации проекта.

Кроме того, необходимо указать, какие инструменты бережливого производства были использованы для достижения целей проекта.

Слайд 6. Отчет о расходовании бюджета проекта

На слайде размещается таблица из раздела 4 итогового отчета о реализации проекта.

Слайд 7. Описание ситуации «Как стало»

Слайд предназначен для демонстрации (графически, рисунками, видео, таблицами либо тезисно опишите) того, что было сделано, а также, что изменилось после окончания проекта.

На демонстрацию ситуации «как стало» можно использовать не более 3 слайдов.

Слайд 8. Отчет по рискам проекта

На слайде размещается таблица из раздела 6 итогового отчета о реализации проекта.

Если риски не наступали, слайд не требуется, но в докладе об этом необходимо сообщить.