Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігінің Мемлекеттік кірістер комитеті төрағасының 2020 жылғы «06» ақпандағы

№50 бұйрығымен бекітілген

**Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі Мемлекеттік кірістер комитетінің Жобалық офисінің жобаларын іске асыру және ұйымдастыру регламенті**

**1. Жалпы ережелер**

1. Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі Мемлекеттік кірістер комитетінің Жобалық офисінің жобаларын іске асыру және ұйымдастыру регламенті (бұдан әрі - Регламент) Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі Мемлекеттік кірістер комитетінің (бұдан әрі - Комитет) жоба командаларын құру тәртібі мен олардың рөлдерін, жобаларын іске асыру процесін айқындайды.

2. Осы Регламентте мынадай ұғымдар пайдаланылады:

1) жоба - белгілі бір нәтижеге/мақсатқа қол жеткізуге бағытталған, уақыт тұрғысынан басталуы мен аяқталудан тұратын қызмет, нақты, бірегей өнім немесе қызметті жасау;

2) жобалар портфелі - бұл Комитеттің стратегиялық мақсаттары негізінде құрылған жобалар немесе бағдарламалардың жиынтығы;

3) жобаның паспорты - жобаның формальды авторизациясын көздейтін және мақсатты индикаторлар, жоба тобының құрамы, қаржыландыру, бастамалар мен іске асыру жоспары туралы ақпаратты қамтитын құжат;

4) мақсатты индикатор - анықталған мәселелерді шешуді сипаттайтын сандық көрсеткіш, негізгі өзгерістерден тұрады және мақсаттарға қол жеткізуді бағалау үшін қолданылады;

5) нәтижеліліктің негізгі көрсеткіші (ННК) - жоба бойынша мақсатты индикаторға қол жеткізу дәрежесін анықтауға мүмкіндік беретін бастама бойынша сандық көрсеткіш;

6) егжей-тегжейлі жоспар - әрбір іс-қимыл мен ННК бойынша күтілетін нақты нәтижені көрсете отырып, белгіленген мерзімдермен бастаманы іске асыруға арналған іс-қимылдар жоспары;

7) жоба командасы - жеткілікті өкілеттіктер мен құзыреттерге ие, жобаны іске асыруға жауапты адамдардың кросс-функционалды тобы;

8) куратор - Комитет қызметкерлерінің ішінен (Комитет төрағасының орынбасарынан төмен емес), Комитет жобаларын реттеуді үйлестіруге және жобаның мақсаттарына қол жеткізуге жауапты, жобаны іске асыру кезінде басқарушылық шешімдер қабылдауға уәкілеттік берілген адам;

9) жобалық офистің басшысы - Комитет қызметкерлерінің ішінен Жобалар портфелінің мақсатты индикаторларына қол жеткізуге және жоба командалардың Комитеттің құрылымдық бөлімшелерімен, мемлекеттік органдармен және үшінші тұлғалармен өзара іс-қимылын қамтамасыз етуге жауап беретін және Жобалар портфелінің кураторына есеп беретін адам;

10) жобалық офистің үйлестірушісі - Комитет қызметкерлерінің ішінен жоба командаларының құрылымдық бөлімшелермен өзара іс-қимылын және Комитеттің бағдарламалары мен жобаларын және мемлекеттік органдардың қызметін үйлестіруді қамтамасыз ететін және Жобалар портфелінің кураторына есеп беретін тұлға;

11) «scrum» менеджері - жоба командалардың өнімділігін арттыруға жауапты тұлға;

12) бағдарлама менеджері - бағдарламаның стратегиялық бағытына, атап айтқанда, бағдарламаның оны іске асырудың барлық кезеңдерінде уақытылы және сапалы іске асырылуына арналған бірқатар жобалар, жобаның мақсатты индикаторларына қол жеткізу үшін басқару шешімдерін қабылдауға уәкілеттік берілген, Жобалар портфелінің кураторына есеп беретін тұлға;

13) жоба менеджері - жобаның уақытында және сапалы орындалуына жауап беретін, жоба мақсаттарына қол жеткізу үшін басқарушылық шешімдер қабылдауға уәкілеттік берілген, Жобалар портфелінің кураторына есеп беретін тұлға;

14) жобаның серіктестері (стейкхолдерлер) - жобаға қатысатын, оған мүдделілік (өздерін, командалар мен ұйымдар атынан) танытатын және ықпал ететін адамдар немесе адамдар тобы.

3. Жобаны іске асыру бастамшылық фазаны (бизнес-идеяның генерациясы), талаптарды қалыптастыруды, әзірлеуді, тестілеуді және түпкілікті тұтынушыға беруді қамтиды.

**2. Комитеттегі жобалық офистің құрылымы**

4. Комитеттің жобалық офисінің құрылымына:

1) Жобалар портфелінің кураторы;

2) жобалық офистің басшысы;

3) жобалық офистің үйлестірушісі;

4) «scrum» менеджері;

5) бағдарлама менеджері;

6) жоба менеджері;

7) жоба талдаушысы;

8) жоба бойынша серіктестер (қажет болған кезде).

5. Комитеттің жобалық офиссінің жоба командаларының құрамын Жобалар портфелінің кураторы бекітеді.

6. Жобалар портфелінің кураторы:

1) Комитеттің миссиясына, көзқарасына, мақсаттары мен стратегиясына сәйкес келуі үшңн жоба командаларының жұмысын үйлестіреді;

2) жобалар портфельдері бойынша мақсатты индикаторларға қол жеткізу мониторингін жүзеге асырады, олардың орындалуына жауап береді;

3) жобалар портфелінің іске асырылуын қамтамасыз етеді және әр жоба бойынша мақсатты индикаторларға қол жеткізу үшін қажетті заңнамаға қайшы келмейтін басқару шешімдерін қабылдауға уәкілеттік беріледі;

4) жобалар портфелін ойдағыдай іске асыруға жан-жақты жәрдем көрсетеді;

5) тұрақты түрде бағдарламалар мен жобалардың менеджерлерінің жобаны іске асыру барысы мен нәтижелері туралы есептерін тыңдайды;

6) өз құзыреті шегінде туындайтын ведомствоаралық және құрылымдық мәселелер бойынша шешімдер қабылдайды;

7) жобаға қатысты бар мәселелер бойынша жеке сектордың және басқа да ұйымдардың өкілдерімен өзара іс-қимылды қамтамасыз етеді;

8) паспорттың нысанын, мақсатты индикаторларға қол жеткізу жоспарын бекітеді;

9) осы Регламентте және өзге де нормативтік құқықтық актілерде көзделген өзге де функцияларды орындайды.

7. Жобалық офистің басшысы:

1) жобалар портфелінің мақсаттары мен пайымдарының айқындалуын қамтамасыз етеді;

2) портфельдің байланысты жобаларын үндестіруді қамтамасыз етеді;

3) жобалар портфелін қалыптастыру мен іске асырылуын қамтамасыз етеді;

4) жобалар портфелін және оның даму бағыттарын іске асыру процесін басқарады;

5) жобалар портфелінің бюджетін басқарады;

6) жобалар командасының жұмысы нәтижелерінің оның миссиясы мен ННК сәйкестігі үшін жауап береді;

7) Комитеттің ішінде және одан тыс жерде жобалар портфелі бағыттарының жұмысына қатысты тиімді коммуникацияны қамтамасыз етеді.

8. Жобалық офистің үйлестірушісі:

1) портфель, бағдарламалар мен жобалар шеңберінде жұмыс мәртебесін жинақтауды және үйлестіруді қамтамасыз етеді;

2) жоба портфеліндегі жобалар, мақсаттар, бастамалар бойынша ННК және жоспарланған іс-шаралардың орындалуын бақылайды;

3) Жобалар портфелінің кураторына жіберілген жобалар бойынша аналитикалық мәліметтер мен қорытындылардың сапасын бақылауды қамтамасыз етеді;

4) Жобалар портфелінің кураторына жобаның паспортында белгіленген жобаны іске асыру мерзімдерін бұзу фактілері туралы уақтылы хабарлайды.

9. «Scrum» менеджері:

1) жобалар командалары қызметінің өнімділігін арттыруға ықпал етеді;

2) командаға теориялық ережелерді түсіндіреді, жұмыстың өнімділігіне кедергі келтіретін проблемаларды оларды тез арада жою мақсатында анықтайды;

2) командаға жобаны басқарудың ерекшеліктерін үйретуге жауап береді;

3) жоба командалардың жұмысында әдіснамасын дұрыс қолданылуын мониторингіне жауап береді.

10. Жоба командасы жобаны іске асыру кезеңінде ағымдағы қызметтен толығымен немесе ішінара жобаға қатысу пайызын көрсетуді ескере отырып, босатылады.

11. Жоба менеджерлерінің және жоба бойынша талдаушылардың саны әр Жобалар портфелінің кураторымен келісумен өзгертілуі мүмкін.

12. Бағдарлама менеджері:

1) мақсаттарды қалыптастыруға, бағдарлама нәтижелерінің пайымына жауап береді және олардың орындалуына жауапкершілікте болады;

2) бағдарламаның бюджетін құруға жауап береді;

3) оның алға қойылған мақсаттарға жету үшін команданың жұмысын ұйымдастыруға жауап береді;

4) бірнеше ілеспе жобаларды қамтитын бағдарламаның уақтылы және сапалы орындалуын қамтамасыз етеді;

5) әр жобаның бағдарламаның басқа жобаларымен үндестіруге жауап береді;

6) жоба паспортын әзірлеуді үйлестіреді, жоба командаларының мақсаттары мен оларды өлшеу тәсілдерін анықтауға қатысады;

7) жобаның мақсатына жету үшін қажетті заңнамаға қайшы келмейтін кез-келген басқару шешімдерін дербес қабылдайды немесе Жобалар портфелінің кураторымен келіседі;

8) Комитет басшылығының қарауына жіберілетін бағдарлама мен жобалар бойынша аналитикалық деректер мен қорытындылардың сапасына бақылау жасауды қамтамасыз етеді;

9) осы Регламентте және өзге де нормативтік құқықтық актілерде көзделген өзге де функцияларды орындайды;

10) бірнеше өзара байланысты жобаларды қамтитын командмен бірлесіп бағдарламаға және жиналыс жоспарына арналған сапалы тапсырмалар тізбесін қалыптастыруға жауап береді;

11) жобаның барлық серіктестерімен өзара әрекеттесуді қамтамасыз етеді.

13. Жобаның менеджері:

1) жобалар командалары мүшелерінің функционалды жетекшісі болып табылады;

2) жоба командалардың барлық мүшелері үшін жобаның жалпы паймын қалыптастырады;

3) жоба міндеттері бойынша тізім түрінде басымдықтарын айқындады;

4) жобаны уақтылы және сапалы жүзеге асыруды оны іске асырудың барлық кезеңінде қамтамасыз етеді;

5) жобаның мақсатына жету үшін қажетті заңнамаға қайшы келмейтін басқару шешімдерін дербес немесе Жобалар портфелінің кураторымен келісе отырып қабылдайды;

6) жоба тобының қызметін жалпы үйлестіруді қамтамасыз етеді;

7) жоба паспортын әзірлейді;

8) Комитет басшылығына жіберілген жоба бойынша аналитикалық мәліметтер мен қорытындылардың сапасын бақылауды қамтамасыз етеді;

9) осы Регламентте және өзге де нормативтік құқықтық актілерде көзделген өзге де функцияларды орындайды;

10) жобалық көрсеткіштерге, мақсаттарға қол жеткізуге, бастамалар бойынша ННК қол жеткізуге және жоспарланған жобалық іс-шараларды жүзеге асыруға жауап береді;

11) жобаның әр оқиғасын/шешімін/тапсырмасын басқа жобалармен үндестіруге жауап береді;

12) Комитеттің басқа құрылымдық бөлімшелерімен, жобаның серіктесі болып табылатын сыртқы ұйымдармен өзара әрекеттесуді қамтамасыз етеді;

13) жоба тобымен бірге жоба үшін тапсырмалардың және жиналыс жоспарының сапалы тізбесін қалыптастыруға жауап береді.

14. Жоба талдаушысы:

1) идеяларды қалыптастыру кезінде аналитикалық құжаттарды, бизнес-көзқарастарды қалыптастырады;

2) функционалды бағдарламалық қамтамасыз етуді енгізуге техникалық талаптарды тұжырымдайды;

3) жоба командасына әдіснамалық, ұйымдастырушылық және техникалық қолдау көрсетеді;

4) бизнес-процеске әсерін және техникалық тұрғыдан тез іске асыру мүмкіндіктерін ескере отырып, жоба міндеттерінің басымдықтарын анықтайды;

5) жоба мақсаттарына қол жеткізуді және бастамалардың іске асырылуын бақылайды;

6) жоба менеджеріне проблемалық мәселелерді ұсынады;

7) жобаның мақсатты мониторингіне аналитикалық қолдау көрсетеді;

8) жоба бойынша ақпараттар мен есептеулердің сапасын бақылауды жүзеге асырады;

9) осы Регламентте және өзге де нормативтік құқықтық актілерде көзделген өзге де функцияларды орындайды.

15. Команда мүшесі (әкімшілер, әзірлеушілер):

1) жоба командасының мақсаттарын орындауға жауап береді;

2) міндеттер тізімін, жобаның жұмыс жоспарын қалыптастыруға жауап береді (бағдарлама менеджерімен, жоба менеджерімен бірге);

3) жұмыс жоспарына сәйкес белгіленген мерзімдерде бағдарламамен, жобамен байланысты міндеттердің орындалуының жылдамдығы мен сапасын қамтамасыз етеді;

4) жобаның мақсатты көрсеткіштірін ескере отырып, жоба командасының (әкімші, әзірлеуші, тесттілеуші) шеңберінде анықталған рөлге сәйкес міндеттер мен функционалдылықты орындайды.

16. Жобаның серіктестері (стейкхолдер):

1) жоба немесе жоба менеджері жіберген өтінімге сәйкес жоба мақсаттарына қол жеткізу үшін жоба тобына құқықтық, техникалық, әкімшілік және ұйымдастырушылық қолдау көрсетеді;

2) тәжірибелік және өнеркәсіптік пайдалануға енгізілген кезде жобаның алға жылжуын қамтамасыз етеді.

17. Жұмысқа тартылған қызметкерлерді ағымдағы қызмет түрлерінен бөлуді жобаның менеджері пайыздық құрамды көрсете отырып, Жобалар портфелінің кураторымен келісе отырып анықтайды.

**3. Жоба бастамшылығы**

18. Бастамшылық кезеңі іске қосудың орындылығын, жалпы жобаның мақсаттарын анықтау үшін қолданылады.

19. Жобаның бастамшылығы жоба бойынша қажетті деректерді жинаудан, жобаның қажеттіліктерін анықтауда, негізгі мақсаттарды, жоба бастамаларының көрсеткіштерін анықтаудан тұрады.

20. Жобаның бастамшылығы үшін ұсыныстар жобаның сипаттамасын, жобаның мақсаттарын, сондай-ақ жоба туралы өзге де мәліметтерді қамтуы тиіс.

21. Жоба бойынша мақсатты индикаторлар:

1) нақты;

2) өлшенетін;

3) қол жеткізуге болатын;

4) өзара байланысты;

5) уақытпен айқындалуы тиіс.

22. Жоба бойынша ұсыныс жоба паспорты түрінде жасалады және оны іске асырудың орындылығын қарау үшін Жобалар портфелінің кураторына жіберіледі.

23. Жобаның төлқұжатында іске асыру мерзімі, жобаның мақсаттары, жоба тобының құрамы, қаржыландыру көзі бойынша қажетті бюджет және негізгі қызмет көрсеткіштерінен тұрады.

24. Жоба Жобалар портфелі кураторының шешімімен мақұлданғаннан кейін жоба командасы құрылады.

**4. Жобаны жоспарлау**

25. Жоспарлау кезеңі жобаның мақсаттарына басымдық беру үшін пайдаланылады және жобаның мақсаттарына қол жеткізуді қамтамасыз ететін базаны құру үшін жеткілікті болуы тиіс.

26. Жобаның жоспарында жобаны іске асыруға қажетті негізгі кезеңдер, іс-шаралардың аяқталу нысаны (түпкілікті нәтиже), сондай-ақ кезеңнің мәні мен қажетті бюджет (қаржыландыру көзі бойынша) көрсетіледі. Жоба жоспарын жоба командасы әзірленеді және Жобалар портфелінің кураторына бекітуге ұсынылды.

27. Жоба жоспары жобаның белгілі бір кезеңдеріне арналған тапсырмалар деңгейіне бөлінуі мүмкін. Жоба жоспарына өзгертулер Жобалар портфелінің кураторымен келісе отырып енгізілуі мүмкін.

**5. Жобаны іске асыру**

28. Жоба бекітілген жоба паспорты шеңберінде негізгі жоспар негізінде жүзеге асырылады.

29. Жобаны қаржыландыру Қазақстан Республикасының бюджет заңнамасына сәйкес жүзеге асырылады.

30. Жобаны іске асыру жобаның паспортындағы өзгерістерді кейіннен күшіне енгенге дейін ресми қабылдау немесе қабылдамау үшін басқару процесін қамтиды.

31. Жобаны іске асыру сондай-ақ тәуекелдерді анықтауды және басқаруды көздейді, олар жобаның мақсаттарына оң немесе теріс әсер ететін оқиғалар мен олардың сипаттамалары, әрі кейінгі іс-әрекеттер үшін тәуекелдердің басымдылығы, сондай-ақ мүмкіндіктерді кеңейту және мақсаттарға төнетін қатерлерді азайту бойынша нұсқалар әзірлеу мен анықтау кіреді.

32. Жобаның орындалу барысының мониторингі мақсатында туындаған мәселелерге уақтылы ден қою және жалпы үйлестіру мақсатында жобаның орындалу барысы туралы кездесулер өткізіледі.

33. Комитеттің ағымдағы қызметінен алшақтатылған қызметкерлері дерексіздіктің %-ына байланысты жобаны іске асыру жөніндегі отырыстарға қатысуы керек (күніне 2 сағат 50%, аптасына 3 рет 30%, аптасына 2 рет 10%).

34. Куратордың қатысуымен тоқсан сайынғы есеп беру кездесулері өткен тоқсанның нәтижелерімен таныстыру, басымдықтар, ықтимал сәйкессіздіктер туралы шешім қабылдау, жоба командалардың жұмысын, баланстық бюджеттер мен жоба командалардың санын синхрондау мақсатында өткізіледі. Жобалық команда үшін 20 минуттан аспайды.

35. Жобалық командның жұмысын үндестіру, тапсырмаларды тексеру, міндеттерді талқылау және басымдық беру мақсатында жобалық офис басшысының, бағдарлама менеджері мен жоба командаларының қатысуымен ай сайынғы есептік кездесулер өткізіледі. Жобалық команда үшін 20 минуттан аспайды.

36. Спринт бойынша жоспарлауды (жұмыстың итерациясы) жоба командасы қысқа мерзімге (екі аптадан бір айға) мақсат қою, осы мақсаттарға жету үшін тапсырмаларды ажырату және жоспар құру мақсатында жүзеге асырады. Әр сейсенбіде төрт-сегіз сағаттан аспайды.

37. Жоба командалары күнделікті кездесулерді мақсатқа жетудің (не істелді, не істелетінін, қауіп-қатерді) тексеру үшін өткізеді. Кездесулердің ұзақтығы 15 минуттан аспайды.

38. Спринт соңында кері байланыс алу және келесі спринт жоспарларын түзету үшін спринт бойынша шолу (демонстрация) өткізіледі.

39. Іске асыру кезінде жобаның паспорты мен негізгі жоспарына өзгерістер және/немесе толықтырулар енгізілуі мүмкін.

40. Жоба менеджері бекіту үшін Жобалар портфелінің кураторына өзгерістер және/немесе толықтырулар енгізу туралы ұсыныстар береді.

41. Бағдарлама мен жоба жетекшісі жобаның жоспарын орындау кезінде тапсырмалардың орындалу күйін сақтау үшін бағдарламалық қамтамасыз етуді (онлайн платформа) пайдаланады.

**6. Тәуекелдерді айқындау және басқару**

42. Жобаны іске асыруға тәуекелдерді басқару кіреді және оған мыналарды көздейді:

1) тәуекелдерді сәйкестендіру - әр жоба бойынша макроэкономикалық тәуекелдер мен негізгі тәуекелдерді анықтау;

2) тәуекелдердің басымдылығы - бағыттың мақсатты индикаторларына қол жеткізудің сәттілігіне әсер ету тұрғысынан тәуекелдерді санаттарға бөлу (жоғары, орташа, төмен);

3) шараларды немесе балама әрекеттерді айқындау - тәуекелдерді азайту мүмкіндігі шектеулі болған жағдайда анықталған тәуекелдердің ықтималдығын азайту және балама жоспар құру;

4) тәуекелдерді қайта бағалау - тоқсан сайын тәуекелдер жиынтығын, шараларды және оларды жоюдың балама жоспарларын қарау.

43. Жоба тобы жобалар портфелінің сәттілігіне тікелей әсер ететін жоба үшін негізгі тәуекелдерді анықтайды және жоба бойынша тәуекелдер туралы есеп жасайды.

**7. Жобаны іске асыру мониторингі**

44. Мониторинг кезеңі егжей-тегжейлі жоспарға сәйкес жобаның барысы мен тиімділігін бақылау, талдау және бақылау үшін қолданылады.

45. Жобаның іске асырылуын бақылау жобаның барысын, сондай-ақ жобаны іске асыруға әсер етуі мүмкін өлшемдер мен тенденцияларды бағалау үшін тұрақты түрде бүкіл жоба бойынша жүзеге асырылады.

Мониторинг шеңберінде жобалық бастамалар бойынша есепті кезеңге жоспарланған іс-шаралардың орындалуы талданып, нақты күйі мен аяқталу күні көрсетіледі.

46. ​​Мониторинг нысанын Комитет басшылығымен келісе отырып, Жобалар портфелінің кураторы айқындайды және бекітеді.

**8. Жобаны іске асыру нәтижелерін бағалау**

47. Жобаның нәтижелерін бағалау және жобаны бағалау туралы есепті құру жобаның түпкілікті нәтижесін, жобаға бөлінген бюджеттің игерілуін және оларды қазіргі және болашақ жобаларда пайдалану үшін білім жинақтауды талдаудан тұрады.

48. Жоба нәтижелерін бағалау жоба командасының ынталандыруға тікелей әсер етеді.

49. Жобалар портфелінің кураторы Комитет Басшылығына жобаны аяқтағаннан кейін 15 жұмыс күні ішінде жобаны іске асыру нәтижелерін бағалау туралы есеп ұсынады.

50. Жобаны іске асыруға жасалған бағалау нәтижелерінің растығы мен толықтығын үйлестіруші жобалық офис қамтамасыз етеді.