

Государственное бюджетное учреждение
«Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт
скорой помощи им. И.И. Джанелидзе»

**Высшее медицинское образование:
проектная деятельность
в здравоохранении**

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2025

Авторы:
В.С. Ермоленко

Рецензенты:
Д.В. Кандыба – к. м. н., главный врач ГБУ СПб НИИ СП им. И.И. Джанелидзе;
Р.В. Павлов – к. м. н., врио главного врача ГБУЗ ЛО «Гатчинская КМБ»

Редакторы:
И.М. Барсукова – д.м.н., доцент, руководитель отдела организации скорой медицинской помощи ГБУ СПб НИИ СП им. И.И. Джанелидзе

Высшее медицинское образование: проектная деятельность в здравоохранении:
учебное пособие / В.С. Ермоленко // ГБУ СПб НИИ скорой помощи им. И.И. Джанелидзе. – СПб.: СПб НИИ СП им. И.И. Джанелидзе, 2025. – 84 с.

Учебное пособие содержит определение подходов и принципов проектной деятельности, порядок внедрения, использования и оценки эффективности проектной деятельности в организации системы здравоохранения, предназначено для поддержки развития универсальной компетенции «Способен разрабатывать, реализовывать проект и управлять им». Представлены примеры основных организационно-методических документов, необходимых для внедрения и реализации проектной деятельности в медицинской организации.

Учебное пособие адресовано обучающимся, осваивающим программы ординатуры или дополнительные профессиональные программы, а также может быть полезно организаторам системы здравоохранения и медицинским работникам в качестве практического пособия по проектной деятельности.

*Утверждено в качестве учебного пособия
проблемной комиссией № 3 ГБУ СПб НИИ СП им. И.И. Джанелидзе
протокол № 9 от 16.12.2024.*

ISBN 978-5-907834-24-8

© ГБУ СПб НИИ скорой помощи
им. И.И. Джанелидзе, 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Список сокращений	4
Введение	5
Понятия «Проект», «Управление проектом» и «Проектное управление»	6
Стандарты и системы менеджмента проектной деятельности в медицинской организации	10
Проект как система. Системный подход к управлению проектами	14
Цель проекта	16
Требования к проекту	18
Жизненный цикл проекта	21
Организационные структуры проектной деятельности	22
Особенности внедрения и функционирования системы проектно-ориентированного управления в медицинской организации	24
Контрольные вопросы и задания	27
Литература	30
ПРИЛОЖЕНИЯ	32
Приложение 1. Примерный план внедрения и осуществления проектной деятельности в МО	32
Приложение 2. Рекомендуемое содержание и планируемые результаты освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации сотрудников организации системы здравоохранения в области проектной деятельности	38
Приложение 3. Примерный должностной регламент руководителя организации системы здравоохранения, ответственного за внедрение проектного управления	43
Приложение 4. Примерное положение о Проектном комитете МО	45
Приложение 5. Примерное положение по управлению проектами в МО	48
Приложение 6. Рекомендации по оценке эффективности проектного управления в организации системы здравоохранения	76

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ГБУ СПб НИИ СП им. И.И. Джанелидзе	Государственное бюджетное учреждение «Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт скорой помощи им. И.И. Джанелидзе»
ГОСТ	Государственный стандарт
ГОСТ Р	Национальный стандарт
ГОСТ Р ИСО	Национальный стандарт, идентичный международному стандарту
ИСУПД	Информационная система управления проектной деятельностью
КПЭ	Ключевой показатель эффективности
МО	Организация системы здравоохранения
ОСПД	Организационная структура проектной деятельности
УК	Универсальная компетенция
ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития управленческой деятельности происходит повсеместное внедрение и развитие систем управления, основанных на применении проектной технологии.

Приоритетность данного принципа управления развитием находит отражение в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

В современных социально-экономических условиях проектная технология рассматривается как инструмент качественного преобразования процесса управления, повышения его эффективности и результативности. В этой связи разработаны и утверждены основные нормативно-правовые документы, формирующие концепцию перехода на проектно-ориентированную систему управления: Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.01.2018 № 80-р «О плане мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», что служит основанием повсеместного внедрения проектной технологии в управленческую деятельность любого уровня и ее активного практического применения.

В системе здравоохранения России организация проектной деятельности регламентирована приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации от 10.11.2017 № 904 «Об организации проектной деятельности в Министерстве здравоохранения Российской Федерации».

В соответствии с ФГОС ВО, подготовки кадров высшей квалификации у выпускников, завершивших освоение программ ординатуры, должны быть сформированы способность и готовность разрабатывать, реализовывать и управлять проектами, что соответствует УК-2.

При этом внедрение системы проектной деятельности требует серьезных изменений в деятельности медицинских организаций. Она может дать организациям системы здравоохранения преимущества, поскольку создает условия для быстрого реагирования на изменения внешней среды. Но успех проектной деятельности, результативность ее применения во многом зависят от того, насколько в нее вовлечены сотрудники медицинской организации, насколько они разделяют проектную философию, как выстроены коммуникации между ними. Это детерминирует необходимость настоящего учебного пособия как инструмента создания базы знаний и умений сотрудников системы здравоохранения в вопросах проектной деятельности.

ПОНЯТИЯ «ПРОЕКТ», «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ» И «ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

При осуществлении изменений системы здравоохранения мы неизбежно сталкиваемся с проблемой выбора управленческой тактики, обеспечивающей модернизацию механизмов и инструментов управления медицинской организацией.

В этих условиях необходимо вспомнить, что известны два вида управления – процессно-ориентированное и проектно-ориентированное. Процессно-ориентированное управление подходит для обеспечения оптимального функционирования действующих в организации процессов. Проектно-ориентированное управление используется, когда необходимо достижение заранее определенной уникальной цели – например, новых результатов и/или методов лечения, диагностики и т. д. в новых условиях в ограниченное время и при ограниченных ресурсах. Таким образом, если цель деятельности организации предполагает существенные и срочные изменения по сравнению с текущим положением, а результат деятельности представляется уникальным, новым для самой организации, то обоснованно применение проектно-ориентированного управления. Другими словами, если применяемая в медицинской организации система управления не обеспечивает должного уровня развития этой организации, то обосновано внедрение проектной технологии управления.

Под проектом в российском менеджменте понимается совокупность, комплекс задач и действий, имеющих отличительные признаки: четкие конечные цели, взаимосвязи задач и ресурсов, определенные сроки начала и окончания проекта, известную степень новизны целей и условий реализации, неизбежность различных конфликтных ситуаций вокруг и внутри проекта.

В соответствии с национальным стандартом Российской Федерации ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» под термином «**Проект**» следует понимать *комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений*.

Проанализировав представленное определение, можно сделать вывод о том, что все проекты наделены следующими тремя отличительными характеристиками:

1. Четко определенные сроки проекта (даты начала и завершения проекта).
2. Результат проекта – уникальный продукт или услуга (это, пожалуй, главное отличие проектной деятельности, скажем, от программной или процессной, или операционной). К примеру, разработка новой лекарственной рецептуры и создание условий для ее серийного производства – проект, а вот

сам серийный выпуск лекарственного препарата является предметом процессной (операционной) деятельности фармпредприятия. Отметим при этом, что уникальность продуктов проектной деятельности может варьироваться как от проекта к проекту в условиях одной организации, так и по степени уникальности для самой организации.

3. Направленность проекта на достижение четко определенных целей. Как правило, причиной инициации проекта является та или иная проблема, требующая нестандартного решения, или же благоприятная ситуация, требующая усилий для достижения опережающих целей развития (конкурентное преимущество), следовательно, успешным можно считать тот проект, который позволяет достичь поставленных целей в условиях ресурсных ограничений.

Базируясь на определении проекта и в соответствии с ГОСТ Р 54869–2011, можем уточнить и понятие «**Управление проектом**» как планирование, организацию и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленных на эффективное достижение целей проекта. Необходимо отметить, что управление проектом отличается от менеджмента в классическом понимании. Это детерминировано тем, что проект – это уникальное предприятие, характеризующееся динамичным развитием и ограниченностью по времени и ресурсам. Следовательно в управлении проектами используют уникальные методы и инструменты для повышения эффективности реализации проекта.

Управление проектом достигается путем итерального (выполнение работ с непрерывным анализом полученных результатов и корректировкой предыдущих этапов) применения процессов управления проектами. Основные из них представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Основные процессы управления проектом

Наименование процесса	Содержание процесса
Управление предметной областью проекта	Определение целей, результатов и критериев оценки успешности проекта
Управление временными параметрами проекта	Декомпозиция проекта на группы работ и отдельные работы; определение последовательности выполнения проектных работ, их продолжительности и расписания исполнения (календарный график проекта); контроль изменений календарного графика проекта
Управление стоимостью проекта	Определение видов и количества ресурсов, необходимых для осуществления проекта; определение стоимости ресурсов и работ; анализ проектных расходов и доходов, а также изменений проектного бюджета

Наименование процесса	Содержание процесса
Управление качеством	Определение стандартов качества, относящихся к проекту, способов достижения требуемого уровня мероприятий по обеспечению качества; контроль качества
Управление персоналом	Распределение полномочий, ответственности и отношений координации и субординации персонала проекта; подбор проектной команды и персонала, задействованного в реализации проекта; «прокачка» проектной команды
Управление коммуникациями	Определение источников и потребителей информации внутри и вне проекта, срока и периодичности предоставления информации; способов доставки информации; определение видов распространяемой информации; управление процедурами распространения информации в ходе реализации проекта
Управление проектными отклонениями	Управление рисками. Выявление факторов, влияющих на проект; определение зависимостей возможных результатов проекта от наступлений ситуаций риска; разработка методов и стратегий управления рисками; реализация и контроль противорисковых мероприятий
	Управление проблемами. Выявление возникающих вопросов (технических, административных, кадровых, финансовых и др.), их анализ, принятие решений по проблемам, формальное закрытие и мониторинг проблем проекта
	Управление изменениями. Выявление изменений ранее согласованных параметров, их анализ, принятие и исполнение решений, формальное закрытие и мониторинг изменений проекта
Управление контрактами	Определение требуемых товаров и услуг, потенциальных поставщиков; мониторинг результативного взаимодействия с партнерами реализации проекта

Очевидно, что в одной и той же медицинской организации могут одновременно реализовываться несколько взаимосвязанных или параллельных проектов. В этом случае возникает необходимость руководить не только реализацией конкретного проекта, а осуществлять руководство портфелем проектов, иначе говоря, осуществлять руководство проектной деятельностью. На основе национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 58184–2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения» термин «Руководство проектной деятельностью» следует понимать как дея-

тельность по определению целей и установление политики (основополагающих принципов и правил), в соответствии с которыми направляется и контролируется проектная деятельность организации.

Задачи и содержание проектной деятельности определяются стратегическими целями организации. Обычно в виде проектов осуществляется деятельность, связанная с реализацией изменений как внутри организации, так и во внешнем окружении (рисунок 1).

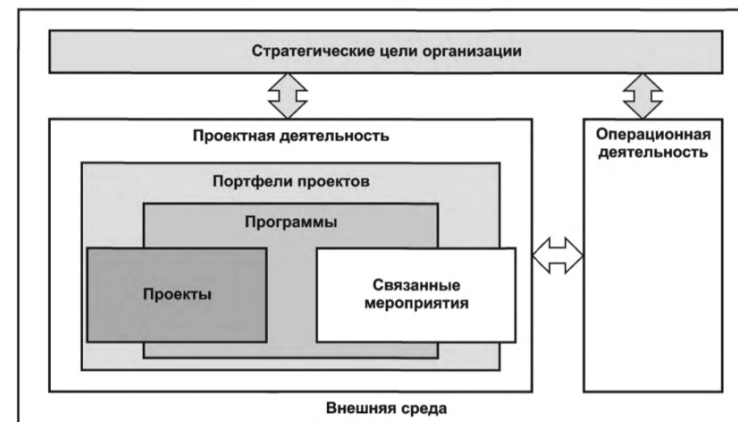


Рис. 1. Содержание и взаимосвязи проектной деятельности

Руководство проектной деятельностью ориентировано на определение целей и установление политики в области проектной деятельности в соответствии со стратегией развития медицинской организации.

Функции руководства проектной деятельностью выполняются руководителями высшего звена медицинской организации при поддержке руководителей других уровней и специально созданных структурных подразделений, а также профильных специалистов.

Основными направлениями руководства проектной деятельностью в медицинской организации является стратегическое управление проектной деятельностью на долгосрочный и среднесрочный периоды, а также создание системы менеджмента проектной деятельности и определение направлений ее развития.

В рамках руководства проектной деятельностью подлежат решению следующие задачи:

- Определение целей для проектной деятельности, формирование целевых показателей и проведение их оценки.
- Утверждение нормативно-регламентного и методического обеспечения системы менеджмента проектной деятельности.

- Утверждение предложений по параметрам и приоритетам для формирования портфеля проектов организации.
- Утверждение портфеля проектов организации и осуществление регулярного рассмотрения отчетов о ходе реализации.
- Выделение ресурсов на проектную деятельность и определение принципов их распределения.
- Контроль достижения результатов проектной деятельности; управление критичными изменениями проектной деятельности.
- Взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами.
- Координация развития и применения системы мотивации участников проектной деятельности.
- Обеспечение формирования временных организационных структур для управления проектами, программами и портфелями проектов.
- Определение связей и правил взаимодействия между участниками проектной деятельности и структурными подразделениями организации или внешними организациями (поставщиками, партнерами и т. п.).
- Создание условий для своевременного и обоснованного принятия управленческих решений на всех уровнях управления организацией за счет систематического мониторинга проектной деятельности.

СТАНДАРТЫ И СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Методологическую основу управления проектами и проектного управления составляют стандарты управления проектами. В настоящее время выделяют следующие виды стандартов:

- 1. Международные** – стандарты, получившие статус «международных» в результате своего развития и мирового признания или созданные международным сообществом экспертов в качестве эталонного мирового стандарта.
 - 2. Национальные** – созданные для применения внутри одной страны или получившие общенациональный статус в процессе своего развития.
 - 3. Общественные** – подготовленные и принятые сообществом экспертов.
 - 4. Частные** – комплексы знаний, пропагандируемые для свободного использования частными лицами, компаниями или учреждениями.
 - 5. Корпоративные** – разработаны для применения внутри одной компании или внутри родственных компаний (организаций, учреждений и т. д.).
- Система менеджмента проектной деятельности предусматривает использование соответствующих структур, процессов, методов, инструментов и компетенций для определения и достижения целей проектной деятельности в организации.

Ядро системы менеджмента проектной деятельности в МО представляет собой сочетание следующих элементов: организационной структуры системы менеджмента проектной деятельности, персонала системы менеджмента проектной деятельности, процессов системы менеджмента проектной деятельности.

Организационные структуры системы менеджмента проектной деятельности. Для выполнения проектной деятельности определяют соответствующие роли и организационные структуры. Как правило, для управления проектами (и программами) создаются временные организационные структуры. Для управления портфелями проектов в организации могут создаваться постоянные организационные структуры. Они определяют функции и правила взаимодействия организационных структур, связанных с управлением проектами (программами) и портфелями, с постоянными подразделениями организации, участвующими в проектной деятельности или осуществляющими функции ее обеспечения. Для осуществления руководства проектной деятельностью на высшем уровне создают постоянные коллегиальные органы (проектный комитет) и специализированные структурные подразделения (проектный офис). Для всех органов и ролей должны быть определены их функции, ответственность, полномочия и принципы взаимодействия, т. е. создаются специальные нормативно-правовые акты (положения, инструкции, регламенты и т. д.).

Персонал системы менеджмента проектной деятельности. Руководители и специалисты, участвующие в менеджменте проектной деятельности, должны обладать соответствующими их ролям компетенциями по управлению проектами (программами) и портфелями проектов. Компетенции участников проекта должны включать не только компетенции методологии управления проектами (программами) или портфелями, но и поведенческие компетенции, связанные с лидерскими качествами, межличностным взаимодействием и командообразованием. Для обеспечения взаимосвязи проектной деятельности с уровнями управления (стратегический, тактический, операционный) могут быть также важны компетенции, связанные с управлением организацией и бизнесом. Требования к уровню развития компетенций могут повышаться с повышением сложности реализуемых проектов (и программ). Также дополнительные требования к компетентности участников проектов могут предъявляться в зависимости от отраслевой специфики.

Процессы системы менеджмента проектной деятельности. Ключевыми процессами системы менеджмента проектной деятельности являются:

- Процессы управления портфелями проектов, включая интеграцию с процессами стратегического планирования.
- Процессы управления программами.

- Процессы управления проектами.

В медицинских организациях процессы системы менеджмента проектной деятельности адаптируются с учетом специфики и масштаба проектной деятельности.

Функционирование системы менеджмента проектной деятельности обеспечивается вспомогательными подсистемами первого и второго уровней.

Первый уровень

Система обеспечения компетентности персонала. Создание возможностей и предоставление условий для развития компетентности персонала в области менеджмента проектной деятельности (включая проектную культуру и мотивацию). В рамках системы обеспечения оптимального уровня компетентности персонала необходимо:

- Определять и регулярно актуализировать модели компетенций по проектным ролям.
- Осуществлять подбор персонала в соответствии с требованиями, основанными на модели компетенций.
- Осуществлять подготовку и обучение проектного персонала по образовательным программам, учитывающим требования моделей компетенций и индивидуальных планов развития персонала.
- Применять систему мотивации, основанную на оценке результатов проектной деятельности сотрудника.

Оценка достигнутого уровня компетентности персонала может осуществляться на основе:

- Тестирования, аттестации персонала в организации.
- Аудита системы менеджмента проектной деятельности независимыми экспертами.
- Сертификации сотрудников.

Система проектной мотивации персонала. Эффективность работы руководителей и участников проектной деятельности в значительной степени зависит от их мотивации. Система проектной мотивации является частью общей организационной системы мотивации и представляет собой комплекс правил, процедур и механизмов стимулирования, регулярно применяемых в проектной деятельности. Система проектной мотивации формирует необходимое поведение персонала в рамках проектной деятельности, она направлена на повышение производительности, заинтересованности и лояльности сотрудников. Система проектной мотивации предполагает создание среды, соответствующей целям проектной деятельности и обеспечивающей максимальную удовлетворенность, в соответствии с ценностями персонала. К таким ценностям относятся удовлетворение от работы, перспективность работы, чувство реализованности и причастности, профессиональный рост, материальное вознаграждение, привязанное к результатам проектной деятельности.

Информационная система управления проектной деятельностью. Применение современных информационно-коммуникационных технологий позволяет существенно повысить эффективность и управляемость проектной деятельности, особенно в случаях высокой организационной и технологической сложности ее компонентов. Совокупность таких программных средств образует информационную систему управления проектной деятельностью (далее – ИСУПД).

ИСУПД применяют для решения следующих задач:

- Повышение качества планирования и контроля проектной деятельности.
- Повышение эффективности использования ресурсов проектов и организации.
- Повышение достоверности и скорости предоставления оперативной и аналитической информации.
- Обеспечение прозрачности управленческих процессов, включая процессы согласования документации и принятия решений.
- Повышение эффективности совместной работы проектных команд.

Система поддержки и развития проектной деятельности включает работы по организации проектной деятельности, организации и функционированию коллегиальных органов управления проектной деятельностью.

В рамках системы поддержки и развития проектной деятельности решаются следующие задачи:

- Создание, поддержка и развитие жизнеспособной системы правил проектной деятельности.
- Создание и поддержка работающей системы принятия решений и координации участников проектной деятельности.
- Организация управления знаниями и содействие формированию необходимых компетенций участников проектной деятельности.
- Централизованное выполнение отдельных проектных функций.
- Создание комфортной среды для участников проектной деятельности.
- Оптимизация выполнения процессов проектной деятельности.

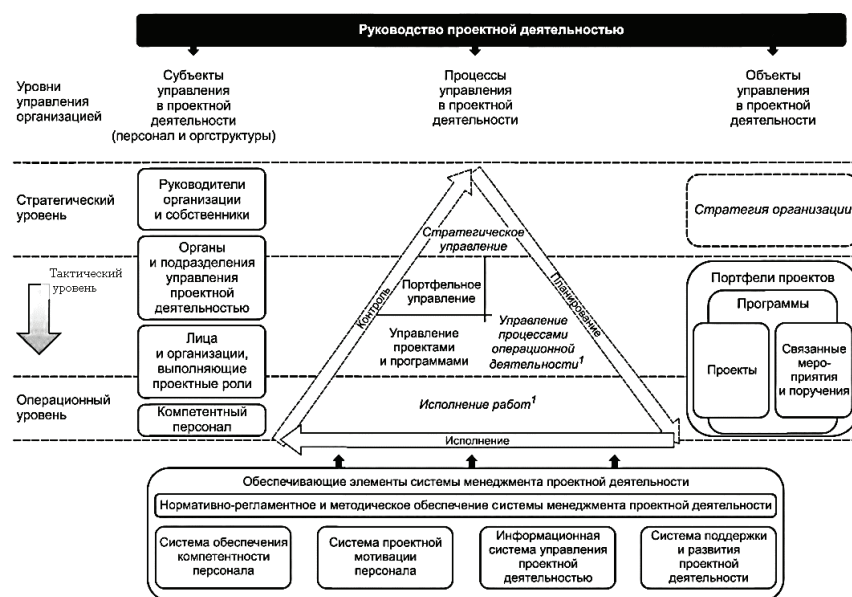
Второй уровень

Нормативно-регламентное и методическое обеспечение проектной деятельности. Включает перечень нормативно-правовых документов медицинской организации, необходимых для внедрения проектной деятельности, ее реализации и оценки результативности:

- Систематизированный порядок выполнения управленческих действий, обеспечивающих внедрение и использование технологий проектного управления медицинской организацией.
- Рекомендуемая модель специалиста, занятого в проектной деятельности медицинской организации.
- Должностной регламент руководителя медицинской организации, ответственного за проектное управление.

- Положение о проектном комитете медицинской организации.
- Положение по управлению проектами в медицинской организации.
- Рекомендации по оценке результативности проектного управления в медицинской организации.

Совокупность структурных элементов системы менеджмента проектной деятельности медицинской организации определяет принципиальную возможность функционирования системы в целом. Распределение элементов системы менеджмента проектной деятельности по уровням управления и их «встройка» в общую систему управления медицинской организацией представлены на рисунке 2.



¹ Не является частью системы менеджмента проектной деятельности.

Рис. 2. Распределение элементов системы менеджмента проектной деятельности по уровням управления

ПРОЕКТ КАК СИСТЕМА. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

В соответствии с современными положениями общей теории систем, система определяется как совокупность некоторого числа компонентов,

находящихся во взаимодействии между собой и с внешней средой. В этом контексте **проект** – это совокупность определенных элементов (объектов материального и нематериального характера) и связей между ними, обеспечивающая достижение поставленных целей.

Как систему проект характеризуют следующие основные свойства:

1. Сложность иерархической структуры. Проекты могут быть различными по масштабам, но, как правило, реализация любого проекта требует взаимодействия участников на разных уровнях управления.
2. Влияние на проект находящихся во взаимодействии объективных и субъективных факторов.
3. Динамичность процессов, имеющих стохастический (случайный) характер.
4. Эмерджентность (целостность) системы, т. е. наличие у нее таких свойств, которые не присущи элементам системы (подсистемам), рассмотренным отдельно, вне системы.
5. Сложность информационно-коммуникативных процессов, обусловленная их многочисленностью и разноуровневостью.
6. Множественность целей, которые могут не совпадать с целями отдельных элементов (подсистем).
7. Многофункциональность элементов системы (например, функция управления включает в себя: планирование, учет, контроль, анализ, изменения).

Таким образом, возникает необходимость в применении системного подхода к управлению проектами, который позволяет рассматривать элементы проекта и их функционирование во взаимосвязи и взаимозависимости.

Сложность проекта как системы характеризуется таким показателем, как *энтропия (разнообразие) системы*. В этом случае главная задача управления состоит в уменьшении ее разнообразия посредством сведения множества всех состояний к подмножеству состояний, удовлетворяющих цели управления, т. е. одним из главных свойств системы выступает ее управляемость – способность к подчинению целенаправленным воздействиям, обеспечивающим устойчивость функционирования, сохранение или приобретение системой тех или иных качественных особенностей.

В системе управления (в которой реализуется функция управления) обычно выделяют управляющую и управляемую подсистемы. При этом функционирование системы управления осуществляется путем взаимодействия управляющей и управляемой подсистем (объекта управления) между собой и с внешней средой по каналам связи (рисунок 3).

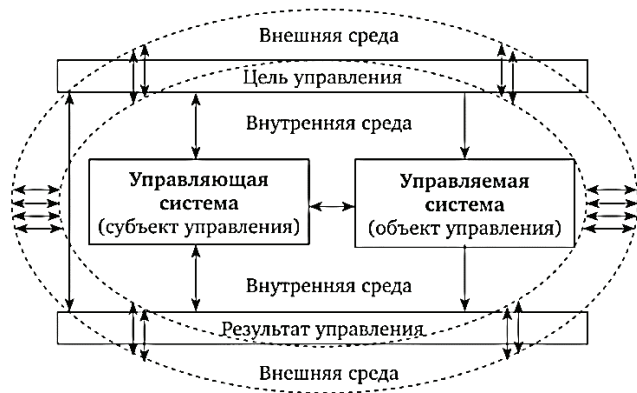


Рис. 3. Общее представление о системе управления

Не останавливаясь отдельно на освещении общеизвестных закономерностей процессов управления системами, отметим, что в экономических системах обычно различают прямые (непосредственные) и косвенные управляющие воздействия.

Прямое управленческое воздействие выражается, как правило, в нормативном установлении того или иного показателя и является средством директивного влияния управляющей системы на объект управления. Главным назначением прямого управленческого воздействия является ограничение множества возможных состояний управляемой системы (объекта управления).

Косвенные управляющие воздействия не изменяют множества возможных состояний управляемой системы. Они ориентируют их развитие в направлении, желательном с точки зрения субъекта управления.

Таким образом, в контексте системного подхода управление проектами представляет собой определение, установление, регулирование и развитие связей между элементами проекта, обеспечивающие достижение поставленных проектных целей.

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Целеполагание (установление целей) является неотъемлемым элементом управления. Четкое представление о целях проекта, сложившееся у всех его участников и разделяемое ими, – важнейшее условие достижения этих целей и успешности управленческой деятельности.

Для определения целей проекта используют различные методы. Сегодня все методы по определению целей проекта можно классифицировать как две родовые категории: аналитические и неаналитические методы.

К основным *аналитическим методам* относят:

- Морфологический анализ (систематическое исследование всех мыслимых вариантов решения проблемы, что позволяет охватить исследованием все неожиданные и необычные вопросы).

- Функционально-стоимостный анализ (метод системного анализа функций объекта (продукта, результата проекта), направленный на минимизацию затрат сверх маркетинга, проектирования, производства, эксплуатации при сохранении (повышении) качества объекта (продукта, результата проекта).

Главным из *неаналитических методов* является сегодня мозговой штурм. Кроме этого, находят применение такие неаналитические методы постановки цели как метод Делфи, метод номинальных групп, синектический штурм, метод фокальных объектов, метод «ловушки для идеи» и др.

Широкое применение в практике проектного целеполагания сегодня находит методика SMART. Смысл этой методики заключается в том, что для формулировки цели устанавливаются жестко определенные критерии, представленные в таблице 2.

Таблица 2.

SMART-критерии в целеполагании

Критерий	Смысл критерия	Применение в проектном целеполагании
Конкретность (Specific)	Отсутствие различных интерпретаций в постановке цели различными участниками проекта	В формулировке цели не должно быть слов, не несущих смысловой нагрузки (оптимальный, достойный, высокий и т. п.). Желательно избегать и негативной постановки цели (минимизировать издержки, снизить риски, избавиться от негативного влияния и т. п.)
Измеримость (Measurable)	Цель должна описываться конкретными количественными показателями, достижение или недостижение которых позволяют определить степени приближения (достижения) цели	Если формулировка цели предполагает количественные показатели, то их выражают конкретными цифрами. Если качественные характеристики – следует приложить техническое задание (в практике проектной деятельности часто используют такие критерии, как проценты, соответствие внешним стандартам, время и др.)

Достижимость (Achievable)	Цель должна быть достижима в условиях имеющихся ограничений	В формулировке цели некоторых проектов (например, научно-исследовательских) нельзя с уверенностью задать характеристики конечного результата работы. Это требует более тщательного и обстоятельного подхода к формулировке целей таких проектов
Значимость (Relevant)	Отражает согласование цели проекта с целями более высокого уровня, вплоть до стратегии компании, а также важность данного проекта для компании	Значимость цели проекта определяется посредством ее сопоставления с общей стратегической целью деятельности организации
Соотнесение цели с конкретным периодом времени (Timebounded)	Достижение цели проекта регламентировано строгим «дедлайном». В противном случае возникает риск абсолютного или относительного срыва реализации проекта	При разработке проекта необходимо определить «твердую» дату его завершения

ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЕКТУ

В практике проектной деятельности выделяют три основные характеристики, позволяющие количественно оценить полезность любого проекта для организации в целом:

- **Производительность** – стоимость продукции и услуг, поставленных потребителям, за вычетом прямых расходов на приобретение товаров и услуг у сторонних поставщиков, за определенный период времени.

- **Объем инвестиций** – все капитальные вложения и вложения средств в запасы на всех уровнях (в них входят любые затраты, срок амортизации которых превышает один финансовый год).

- **Текущие расходы** – любые средства, расходуемые организацией для преобразования инвестиций в готовый продукт.

Таким образом, проект будет для организации полезен, если выполняется хотя бы одно условие:

- Реализация проекта содействует повышению производительности организации.
- Реализация проекта способствует сокращению объемов инвестиций.
- Реализация проекта содействует сокращению текущих расходов.

- Реализация проекта комплексно влияет на все представленные условия и обеспечивает значимое улучшение текущих и будущих основных показателей организации.

Участники проекта

В каждом проекте определяются проектные роли его участников. Они представлены в таблице 3.

Таблица 3.

Проектные роли и их характеристики

Наименование проектной роли	Характеристика проектной роли
Заказчик проекта	Физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта
Руководитель проекта	Лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта
Куратор (инвестор) проекта	Лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта
Команда проекта	Совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта

Структуру взаимодействия участников проектной деятельности удобно изображать в виде блок-схемы, представленной на рисунке 4.

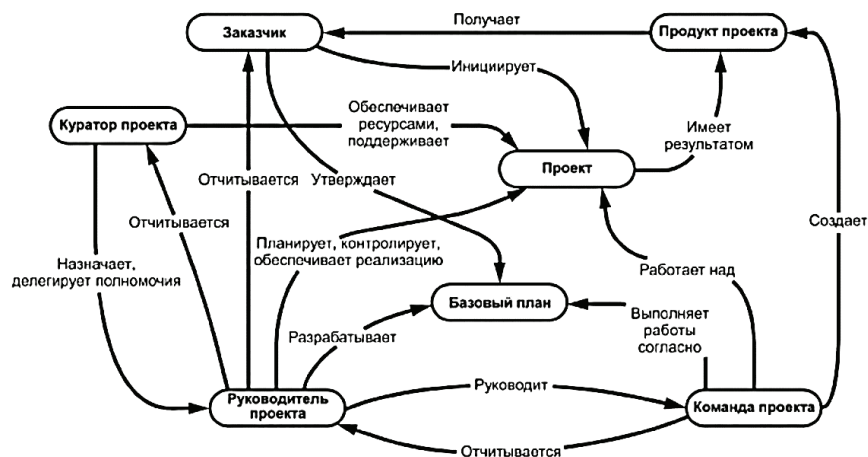


Рис. 4. Структура взаимодействия участников проектной деятельности

Необходимо отметить, что, как и в любой другой коммуникативно-производственной системе, в системе проектной деятельности высок риск возникновения конфликта интересов ее участников. Рассмотрим основные из них (рисунок 5).

	Срок реализации проекта	Стоимость реализации проекта	Качество результатов проекта
Заказчик проекта	Заинтересован в снижении	Заинтересован в снижении	Заинтересован в повышении
Руководитель проекта	Заинтересован в снижении	Заинтересован в снижении	-
Исполнитель (команда проекта)	Заинтересован в повышении	Заинтересован в повышении	Заинтересован в снижении

Зоны возникновения конфликта интересов

Рис. 5. Вероятностные конфликты интересов участников проектной деятельности

Таким образом, особого внимания при разработке проекта требует выявление заинтересованных сторон проекта и учет их интересов, а именно:

- Идентификация отдельных лиц, групп, организаций, интересы которых проект может затронуть.
- Определение их основных ключевых проблем, точек столкновения интересов, ограничений и возможностей.
- Изучение имеющихся материалов, проведение дополнительных исследований, контактов и обсуждений с заинтересованными сторонами.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

Проект отличается от повседневной (процессной) деятельности организации прежде всего тем, что он имеет четко установленные сроки начала и завершения. В современной концепции проектного менеджмента реализация проекта осуществляется поэтапно. Это называют жизненным циклом проекта.

Жизненный цикл проекта (*Project Life Cycle*) – это последовательность этапов, через которые проходит проект от начала до передачи результата заказчику. Исходя из этого, последовательность реализации этапов (совокупность этапов, объединенных по какому-либо признаку, – фаза) проекта, задается исходя из потребностей управления проектом. В общем виде жизненный цикл любого проекта представлен тремя фазами: начальной, промежуточной и завершающей.

С практической точки зрения представляет интерес модель жизненного цикла проекта, базирующаяся на последовательности реализации процессов управления проектом. Обычно выделяют шесть таких процессов: инициация проекта, планирование проекта, исполнение проекта, управление изменениями проекта, контроль проекта, завершение проекта (рисунок 6).

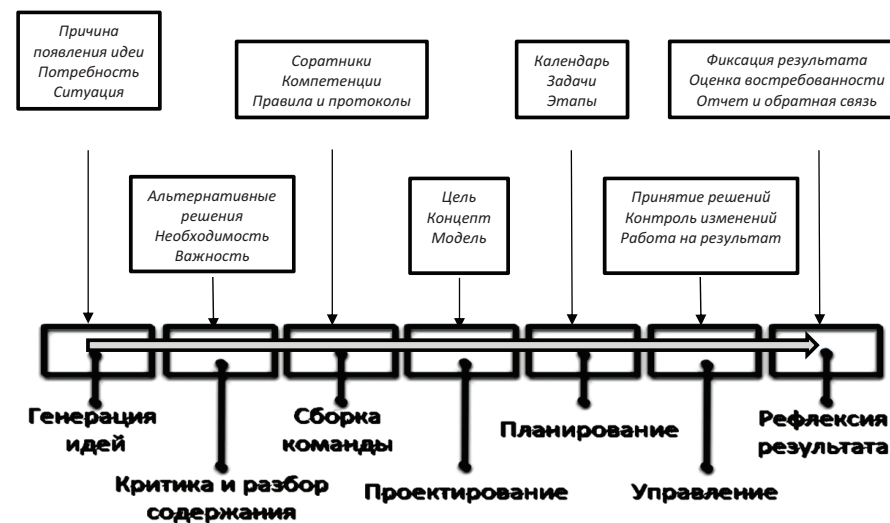


Рис. 6. Модель жизненного цикла проекта

Фазы проекта, процессы управления проектом и этапы проекторной деятельности находятся во взаимосвязи и представлены матрицей проектной деятельности (таблица 4).

Таблица 4.

Матрица проектной деятельности

Фаза проекта	Процесс управления проектом	Этап проектной деятельности
Начальная	Инициация проекта	- Генерация идей - Критика и разбор содержания
Промежуточная	Планирование проекта	- Сборка команды - Проектирование - Планирование
	- Исполнение проекта - Управление изменениями проекта - Контроль проекта	Управление
Завершающая	Завершение проекта	Рефлексия результата

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Осуществление проектной деятельности, как и любой другой деятельности, требует создания специальных условий управления этой деятельностью – организационной структуры проектной деятельности.

Современные знания об организации управления проектной деятельностью на уровне МО выделяют три основные организационные структуры:

- *Функциональная структура* (проектные работы реализуются в рамках существующих функциональных подразделений организации; в такой структуре каждый отдел концентрируется на выполнении своих специфических задач).

- *Проектная структура* (внутриорганизационная система, команда специалистов, выполняющая работы над одним проектом под управлением проектного менеджера).

- *Матричная структура* (при которой сотрудники подчиняются и руководителю отдела, и проектному менеджеру, чтобы одновременно с основной работой заниматься новым направлением).

На практике, как правило, используется ОСПД, сочетающая в себе принципы различных функциональных структур проектной деятельности (рисунок 7).

Такая структура обладает отличительной особенностью – в ней функции управления проектами осуществляются должностным лицом МО, ответственным за проектную деятельность. Она применима при незначительном

количестве одновременно реализуемых проектов или в ситуации внедрения проектно-ориентированной системы управления развитием МО.



Рис. 7. Организационная структура проектной деятельности в МО

В случае, когда используется ОСПД функционального и матричного типов, руководство МО сталкивается с возрастанием нагрузки на сотрудников, что может стать причиной негативного сценария внедрения и осуществления проектной деятельности, то есть управленческого риска.

С целью минимизации управленческих рисков, в т. ч. связанных с внедрением технологии проектного управления развитием, используют системы мотивации персонала.

Мотивация – одна из важнейших характеристик деятельности человека. Она отражает отношение человека к той или иной деятельности, заинтересованности в ее результатах. Мотивация – фундамент построения организационной культуры деятельности МО.

Современные научные представления о мотивации включают в себя две концепции:

- **Содержательная концепция мотивации** (внутренние побуждения человека, структура его потребностей заставляют индивида действовать определенным образом).

- **Процессуальная концепция мотивации** (формирование поведения человека в группе находится в зависимости от окружающей обстановки, уровня его развития, профессионального и социального опыта).

Отметим, что в контексте минимизации управленческих рисков, связанных с внедрением технологии проектного управления, особое значение приобретают специальные функции системы мотивации персонала:

- Охранная – нейтрализации негативных факторов, препятствующих профессиональной деятельности.
- Ценностно-образующая – формирование единства взглядов и действий сотрудников, а значит, и единство целей организации.
- Стимулирующая – через объекты материального мира формируется стабильность выживания организации в изменяющихся условиях и способность организации оперативного реагирования на изменения.
- Стабилизационная – формирование у сотрудников чувства причастности в организации, а соответственно и чувства защищенности, предсказуемости дальнейшей профессиональной деятельности.
- Познавательная – при личностном (профессиональном и/или социальном) росте сотрудников развивается и конкурентоспособность организации.

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В отношении проектов, реализуемых МО, справедливо будет сказать, что проект – это социально-экономическая система, созданная внутри или во вне МО для достижения целей развития как самой МО, так и системы здравоохранения в целом посредством получения и дальнейшего использования (новых) уникальных продуктов (результатов) проекта в условиях временных и ресурсных ограничений. Например, приказом Минздрава России от 24.04.2018 № 186 «Об утверждении Концепции предиктивной, превентивной и персонализированной медицины» заложен фундамент коренного пересмотра подходов к осуществлению медицинской деятельности. Несомненно, задачи, которые этим документом поставлены перед системой здравоохранения, носят инновационный характер, а, значит, и решаться должны посредством наиболее подходящего для этого управленческого инструментария, т. е. проектного. Обозначим лишь некоторые задачи, которые можно решить на уровне МО, используя проектную технологию: стабилизация показателей заболеваемости, в том числе возраст-зависимых болезней; повышение эффективности терапевтических программ; предупреждение ранней смертности; снижение смертности от сердечно-сосудистых, неврологических

и онкологических заболеваний; сокращение высоких расходов на лечение начальных фаз болезней и др.

В системе управления проектной деятельностью МО можно выделить субъект управления (управляющая система → организационное обеспечение проектной деятельности → проектное управление) и объект управления (управляемая система → проект → управление проектом).

Современная концепция менеджмента к функциям управления относит прогнозирование, планирование, организацию, контроль, регулирование (реагирование на изменения) и обеспечение развития мотивации персонала. На этой основе в МО внедрение технологии проектного управления развитием начинают с разработки **Плана внедрения и осуществления проектной деятельности** (приложение 1).

План внедрения и осуществления проектной деятельности представляет собой организационный документ, утверждаемый руководителем МО и относящийся к документации, обеспечивающей преемственность уровней управления (стратегического, тактического и операционного). Он может содержать в себе информацию о последовательности выполнения управленческих действий, их содержании, ожидаемых результатах, сроках их выполнения и ответственных исполнителях.

Основополагающим в организации проектной деятельности в МО является профессиональное развитие персонала в вопросах проектного управления и управления проектами. Для этого разрабатывают **модель компетенций специалиста, способного и готового осуществлять проектную деятельность**, а после этого осуществляют подбор дополнительных профессиональных программ, отвечающих требованиям модели (приложение 2), и приступают к обучению сотрудников.

Следующим этапом внедрения технологии проектного управления развитием МО является создание коллегиального органа управления МО, уполномоченного принимать решения по проектному управлению, – **проектного комитета и назначение сотрудника, ответственного за внедрение системы проектного управления в МО**. Документально этап оформляется изданием организационно-распорядительных актов (приказов или распоряжений) МО, которыми назначается сотрудник, ответственный за внедрение системы проектного управления в МО и утверждается его должностной регламент (приложение 3); учреждается проектный комитет МО с объявлением его персонального состава и утверждением положения о проектном комитете МО (приложение 4).

Далее переходят к документальному обеспечению процессов управления собственно проектом. С этой целью приказом или распоряжением утверждается **Положение по управлению проектами в МО** (приложение 5). В документе находит свое отражение регулирование процессов инициации,

планирования, исполнения, управления изменениями, контроля и завершения проекта, и устанавливаются формы документов проектного делопроизводства МО (паспорт проекта, календарный план-график проекта, отчет о статусе проекта, итоговый отчет по проекту).

Завершающим этапом внедрения технологии проектного управления в МО является внедрение в практику **Рекомендаций по оценке эффективности проектного управления в МО** (приложение 6), которые позволяют не только осуществлять мониторинг успешности проектной деятельности в МО, но планировать мероприятия, нацеленные на повышение уровня развития культуры проектной деятельности в МО.

Контрольные вопросы и задания

Контрольные вопросы

1. Какие важные специфические характеристики присущи любому проекту?
2. Отличительные особенности проектного управления от традиционного процессного управления.
3. Принципы стандартизации методов проектного управления.
4. Почему к управлению проектами применяется системный подход, а сам проект рассматривают как сложную систему?
5. В чем заключается важность правильной постановки цели проекта?
6. Каким критериям должна отвечать цель проекта?
7. Перечислите функции, которые выполняют участники проекта на различных этапах его жизненного цикла. Как меняются функции в зависимости от фазы проекта?
8. Почему особое значение отводится вопросам консолидации интересов всех участников проекта?
9. Исходя из каких критериев, можно выделять фазы жизненного цикла проекта?
10. Какими преимуществами обладают различные ОСПД?

Тестовый контроль

1. Цель проекта – это:

- a. Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта.
- b. Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта.
- c. Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта.

2. Реализация проекта – это:

- a. Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период.
- b. Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта.
- c. Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей.

3. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

- a. Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты.
- b. Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей.
- c. Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания.

4. Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры?

- а. Объединение людей и оборудования происходит через проекты.
- б. Командная работа и чувство сопричастности.
- с. Сокращение линий коммуникации.

5. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?

- а. Проверка соответствия уже полученных результатов заданным требованиям.
- б. Составление перечня недоработок и отклонений.
- с. Промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов.

6. Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?

- а. Экономические и социальные.
- б. Экономические и организационные.
- с. Экономические и правовые.

7. Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:

- а. Большой бюджет.
- б. Высокая степень неопределенности и рисков.
- с. Целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта.

8. Что такое веха?

- а. Знаковое событие в реализации проекта, которое используется для контроля за ходом его реализации.
- б. Логически взаимосвязанные процессы, выполнение которых приводит к достижению одной из целей проекта.
- с. Совокупность последовательно выполняемых действий по реализации проекта.

9. Участники проекта – это:

- а. Потребители, для которых предназначался реализуемый проект.
- б. Заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда.
- с. Физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте, или люди, чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта.

10. Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:

- а. Объявляется окончание выполнения проекта.
- б. Санкционируется начало проекта.
- с. Утверждается укрупненный проектный план.

11. Что такое предметная область проекта?

- а. Объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта.

- б. Направления и принципы реализации проекта.

- с. Причины, по которым был создан проект.

12. Структурная декомпозиция проекта – это:

- а. Наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта.

- б. Структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект.

- с. График поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов.

13. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?

- а. Стадия проекта.
- б. Жизненный цикл проекта.
- с. Результат проекта.

14. Проект, который имеет лишь одного постоянного сотрудника – управляющего проектом, является ... матричной структурой.

- а. Единичной.
- б. Ординарной.
- с. Слабой.

15. Два инструмента, содействующих менеджеру проекта в организации команды, способной работать в соответствии с целями и задачами проекта, – это структурная схема организации и...

- а. Укрупненный график
- б. Матрица ответственности.
- с. Должностная инструкция.

16. Состояния, которые проходит проект в процессе своей реализации, – это ... проекта.

- а. Этапы.
- б. Стадии.
- с. Фазы.

17. Как называется организационная структура управления проектами, базирующаяся на сочетании нескольких структур?

- а. Материнская.
- б. Адхократическая.
- с. Гибридная.

Эталон ответов:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
б	с	с	а	с	с	б	а	с	б	а	а	б	с	б	с	с

ЛИТЕРАТУРА

1. Абидов М. Х. Проектное управление как новый механизм совершенствования системы управления в современных условиях хозяйствования / М. Х. Абидов, Ф. Н. Исмаилова // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты: сборник научных статей 8-й Международной научно-практической конференции (20–21 сентября 2018 года). – Курск, 2018. – 7–10 с.
2. Авдеев Д. А. Характеристика публичного управления в России на современном этапе государственного строительства (взгляд конституционалиста) / Д. А. Авдеев // Вестник Московского ун-та. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2022. – № 2. – 56–73 с.
3. Балашов А.И. Управление проектами: учебник и практикум / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко: под общ. ред. Е. А. Роговой. – М.: Юрайт, 2019. – 383 с.
4. Вялков А. И. Управление и экономика здравоохранения / под ред. А. И. Вялкова. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2009. – 664 с.
5. Герасимов К. Б. Управление проектной деятельностью в организациях здравоохранения / К. Б. Герасимов, А. В. Султанова // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2018. – № 3. – 109–117 с.
6. Грачева М. В. Управление проектами: учебное пособие / М. В. Грачева, М. В. Бабаскин. – М.: Экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, 2017. – 148 с.
7. Ермоленко В. С. Сопровождение развития проектной компетентности руководителя профессиональной образовательной организации: дис. ... кан-та. пед. наук: 5.8.7. / ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого». – В. Новгород, 2023. – 163 с.
8. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 566 с.
9. Менеджмент: учебник / под ред. проф. Ю. В. Кузнецова; СПбГУ, экон. Факультет. – М.: Изд. «Экономика», 2010. – 503 с.
10. Петрова Г. И. Современная философия управления: становление и поиски объекта управленческой деятельности в условиях коммуникативной онтологии социальности / Г. И. Петрова // Проблемы управления в социальных системах. – 2019. – № 1. – 56–65 с.
11. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».
12. Прима Я. Г. Тенденции развития проектного управления в России / Я. Г. Прима // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – № 2 (18). – 2018. – 49–57 с.
13. Приказ Минздрава России от 10.11.2017 № 904 «Об организации проектной деятельности в Министерстве здравоохранения Российской Федерации».
14. Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии России от 22.12.2011 № 1582-ст «Об утверждении Национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 54869–2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами».
15. Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии России от 26.11.2014 № 1873-ст «Об утверждении Национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500–2014 Руководство по проектному менеджменту».
16. Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии России от 25.07.2018 № 426-ст «Об утверждении Национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 58184–2018 Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения».
17. Рабочих Ю. Ю. Проектная деятельность в системе здравоохранения / Ю. Ю. Рабочих // Экономика и социум. – 2020. – № 1 (68). – 701–705 с.
18. Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».
19. Ратковская И. А. Особенности организационных структур в рамках проектного управления / И. А. Ратковская // Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – № 3 (22). – 79–83 с.
20. Руденко М. Н. Специфика внедрения проектного управления в учреждениях здравоохранения / М. Н. Руденко, И. В. Багаутдинова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2018. – № 4 (112). – 106–116 с.
21. Хоминец В. В. SWOT-анализ в оценке качества деятельности больницы скорой медицинской помощи / В. В. Хоминец, С. К. Филимонов, И. М. Барсукова // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. – 2023. – № 2. – 989–1006 с.
22. Черненко О. Б. Процессное управление и проектный подход при управлении развитием компании / О. Б. Черненко // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 34 (5). – 253–259 с.
23. Шерайзина Р. М. Основы проектной деятельности: учебное пособие / Р. М. Шерайзина, Е. А. Медник, М. В. Александрова. – В. Новгород: НовГУ, 2021. – 105 с.
24. Яхонтова Е. С. Управление человеческими ресурсами в проектном управлении / Е. С. Яхонтова // Управление развитием персонала. – 2018. – № 3. – 201–211 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Примерный план внедрения и осуществления проектной деятельности в МО

Наименование управленческого действия	Иерархия управленческого действия	Содержание управленческого действия	Ожидаемый результат от управленческого действия	Инструмент реализации	Рекомендуемые сроки исполнения
Обучение сотрудников МО технологии проектного управления	Подготовительное	Организация освоения сотрудниками МО образовательных программ по вопросам использования проектного управления	Сотрудники МО способны: 1. Внедрять проектное управление в организации системы здравоохранения 2. Управлять портфелями проектов 3. Производить оценку эффективности проектного управления	Рекомендуемое содержание и планируемые результаты освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации сотрудников МО в области проектного управления	5 недель
Создание системы проектного управления в МО	Подготовительное	Назначение ответственного за внедрение системы проектного управления в МО	1. Распорядительным актом руководителя МО из числа руководителей МО назначен ответственный за внедрение системы проектного управления 2. Определены задачи и функции, права и полномочия руководителя МО, ответственного за внедрение системы проектного управления	Примерный временный должностной регламент руководителя МО, ответственного за внедрение проектного управления	1 день
		Утверждение плана внедрения системы проектного управления в МО	Определены мероприятия, ответственные лица и сроки внедрения проектного управления в МО	Примерный план внедрения проектного управления в МО	1 день

Наименование управленческого действия	Иерархия управленческого действия	Содержание управленческого действия	Ожидаемый результат от управленческого действия	Инструмент реализации	Рекомендуемые сроки исполнения
Постановка проектных целей деятельности МО	Основное	Учреждение коллегияльного органа управления МО, уполномоченного принимать решения по проектному управлению	1. Распорядительным актом руководителя МО утверждено положение о проектном комитете МО, регламентирующее задачи и права проектного комитета, состав и порядок организации его работы. 2. Распорядительным актом руководителя МО определен персональный состав проектного комитета	Примерное положение о проектном комитете МО	3 дня
		Утверждение локального нормативного акта МО, регламентирующего управление проектами в МО	Распорядительным актом руководителя МО утверждено положение по управлению проектами МО, регламентирующее процессы управления проектами, а именно: инициацию проекта, планирование проекта, исполнение проекта, управление изменениями проекта, контроль проекта, завершение проекта	Примерное положение по управлению проектами в МО	3 дня
Постановка проектных целей деятельности МО	Основное	Анализ текущей деятельности МО. Разработка стратегии деятельности МО на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Определение приоритетных направлений развития МО	Распорядительным актом руководителя МО утверждена программа модернизации (развития) МО с приоритетным горизонтом планирования 5 лет. Определены среднесрочные качественные и количественные показатели критериев развития МО. Выявлены проектные цели	Отчет о самообследовании МО	5 дней

Наименование управленческого действия	Иерархия управленческого действия	Содержание управленческого действия	Ожидаемый результат от управленческого действия	Инструмент реализации	Рекомендуемые сроки исполнения
Инициация проекта	Основное	Разработка и утверждение паспорта проекта	Назначена группа управления реализацией проекта, определена группа исполнителей проекта. Определены предпосылки реализации проекта. Поставлена цель проекта. Определены показатели проекта и их значение, а также результаты проекта. Разработан укрупнённый план реализации проекта. Определены заинтересованные стороны проекта. Произведен SWOT-анализ проекта и анализ рисков проекта. Оформлена матрица распределения ответственности по проекту. Оформлена коммуникационная модель проекта. Рассчитан бюджет проекта. Разработана модель функционирования результатов проекта	Паспорт проекта	По решению проектного комитета МО
Планирование проекта	Основное	Разработка и утверждение календарного плана-графика проекта	Произведена декомпозиция укрупнённого плана реализации проекта на блоки по отдельным мероприятиям. Определены контрольные события, ответственные за исполнение мероприятий, установлены сроки исполнения мероприятий проекта	Календарный план-график проекта	Дата утверждения паспорта проекта + 10 дней
Исполнение проекта	Основное	Организация мероприятий по Календарному плану-графику проекта	Исполнение мероприятий проекта по календарному плану-графику проекта и получение запланированных результатов проекта	Не предусмотрено	По календарному плану-графику проекта

Наименование управленческого действия	Иерархия управленческого действия	Содержание управленческого действия	Ожидаемый результат от управленческого действия	Инструмент реализации	Рекомендуемые сроки исполнения
Внесение изменений в проект	Дополнительное	Внесение изменений в Паспорт проекта и Календарный план-график проекта	Анализ формализованных запросов на изменение проекта от его участников. Принятие решения о целесообразности внесения изменений в паспорт проекта и календарный план-график проекта. Утверждение изменений проекта	Примерное положение о проектном комитете. Типовое положение по управлению проектами в МО	5 дней от даты поступления запроса на изменение
Контроль исполнения проекта	Основное	Контроль исполнения мероприятий проекта и достижения контрольных событий проекта	Собрана и оформлена в виде отчета о статусе проекта информация о фактическом достижении контрольных событий за отчетный период, прогноз прохождения запланированных контрольных событий на ближайшие отчетные периоды, а также сведения о рисках, проблемах, достигнутых и планируемых результатах проекта, не вошедших в календарный план-график проекта	Отчет о статусе проекта	3 дня (для проектов длительностью менее 3 мес. – не предусмотрено. Для проектов длительностью свыше 3 мес. – 1 раз в три мес.)
Завершение проекта	Основное	Прекращение или приостановление проекта	Произведен анализ обстоятельств исполнения проекта на предмет их влияния на ход реализации проекта. Принято решение о прекращении или приостановлении проекта	Итоговый отчет	3 дня
		Завершение проекта	Произведен анализ степени достижения цели проекта путем сопоставления полученных значений показателей проекта запланированным. Подготовлен и утвержден итоговый отчет по проекту	Итоговый отчет	10 дней

Наименование управленческого действия	Иерархия управленческого действия	Содержание управленческого действия	Ожидаемый результат от управленческого действия	Инструмент реализации	Рекомендуемые сроки исполнения
Оценка эффективности реализации проектов	Дополнительное	Оценка ключевых показателей эффективности исполнения проекта	Дана оценка исполнению проекта по следующим критериям: 1. Достижение показателей проекта 2. Достижение результатов проекта 3. Соблюдение сроков завершения проекта На основании оценки по критериям исполнению проекта присвоен статус: 1. Нулевой 2. Минимальный 3. Целевой 4. Максимальный	Ключевые показатели эффективности проекта	Не предусмотрено
		Оценка ключевых показателей эффективности исполнения мероприятия (блока мероприятий проекта)	Дана оценка исполнению мероприятий (блока мероприятий) проекта по следующим критериям: 1. Качество достигнутых результатов мероприятия (блока мероприятий) 2. Соблюдение сроков выполнения мероприятий (блока мероприятий) На основании оценки по критериям исполнения мероприятий (блока мероприятий) проекту присвоен статус: 1. Нулевой 2. Минимальный 3. Целевой 4. Максимальный	Ключевые показатели эффективности мероприятия	Не предусмотрено

Наименование управленческого действия	Иерархия управленческого действия	Содержание управленческого действия	Ожидаемый результат от управленческого действия	Инструмент реализации	Рекомендуемые сроки исполнения
Оценка эффективности управления	Основное	Оценка критериев эффективности проектного управления	Дана оценка эффективности проектного управления в МО по следующим критериям: 1. Наличие в МО коллегийных органов по управлению проектами 2. Наличие в МО сотрудника, ответственного за проектное управление 3. Нормативно-организационное обеспечение проектного управления в МО 4. Масштабность проектного управления 5. Удельный вес сотрудников, прошедших обучение в области проектного управления, в общей численности сотрудников МО 6. Удельный вес сотрудников, занятых в реализации проектов, по отношению к общей численности сотрудников МО 7. Годовая проектная производительность 8. Годовой показатель эффективности реализации проектов На основании оценки по критериям эффективности проектного управления присвоен статус: 1. Неудовлетворительная эффективность проектного управления 2. Удовлетворительная эффективность проектного управления На основании значений показателей критериев эффективности проектного управления определены первоочередные управленческие шаги по наращиванию эффективности проектного управления	Рекомендации по оценке эффективности проектного управления в МО	Ежегодно

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Рекомендуемое содержание и планируемые результаты освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации сотрудников организаций системы здравоохранения в области проектной деятельности

1. Рекомендуемое содержание программы

Наименование раздела программы	Рекомендуемое тематическое содержание раздела	Рекомендуемое содержание учебного материала (видов работ)
Теоретическое обучение	Основные понятия проектного управления	Понятие «Проект» и «Управление проектами». Методология управления проектами. Современные стандарты управления проектами.
	Внешняя и внутренняя среда проекта	Проект как система. Системный подход к управлению проектами. Цели проекта. Требования к проекту. Окружение проекта. Участники проекта. Жизненный цикл проекта. Структура проекта
	Эффективность реализации проекта	Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Эффективность реализации проекта и её виды
	Управление проектными рисками	Понятие риска и неопределенности. Классификация проектных рисков. Система управления проектными рисками. Основные подходы к оценке риска. Основные методы управления рисками
	Планирование проекта	Основные задачи планирования работ. Иерархическая структура работ проекта
	Календарное планирование проекта и сетевой анализ	Функции сетевого анализа в планировании проекта. Понятие критического пути и его анализ. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций. Распределение ресурсов. Разработка расписания
	Бюджетирование проекта	Оценка стоимости проекта. Планирование затрат по проекту. Контроль выполнения плана и условий финансирования проекта
	Управление коммуникациями проекта	Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями. Современные коммуникационные технологии. Конфликты и их разрешение

Наименование раздела программы	Рекомендуемое тематическое содержание раздела	Рекомендуемое содержание учебного материала (видов работ)
Практическое обучение	Управление качеством проекта	Понятие качества и его применение в проектах. Планирование качества. Обеспечение качества проектов. Контроль качества проекта
	Закрытие проекта	Фаза завершения проекта. Постудит проекта. Основные программные продукты в управлении проектами
	Алгоритм внедрения технологий проектного управления в МО	Основные локальные документы МО, регламентирующие проектное управление
	Освоение готового проектного решения	Выявление проблем развития МО. Внешние и внутренние факторы среды проекта МО. Выбор и обоснование темы и цели проекта развития МО в контексте модернизации системы здравоохранения. Планирование и организация работы команды проекта. Руководство командой проекта. Показатели оценки эффективности проекта развития МО. Документационное обеспечение проектной деятельности в МО
Самостоятельная проектная работа (на местах)	Внедрение технологий проектного управления в МО	Разработка и утверждение локальных нормативных документов, регламентирующих проектное управление в МО
	Разработка проекта развития МО	Анализ текущей деятельности МО. Выявление проектных направлений развития МО. Формулировка цели проекта. Определение показателей проекта и их значений. Определение результатов проекта. Утверждение состава проектной команды. Составление укрупненного плана реализации проекта. SWOT-анализ проекта. Анализ рисков и возможностей проекта. Составление матрицы распределения ответственности по проекту и коммуникационной модели проекта. Разработка модели функционирования результатов проекта. Бюджетирование проекта. Оформление проектных документов

2. Рекомендации по планируемым результатам освоения программы

Наименование компетенции	Содержание компетенции
Способен внедрять проектное управление в организации системы здравоохранения	Знания: • Теории проектного управления • Методов принятия управленческих решений • Принципов системного подхода в управлении • Основ операционного менеджмента • Правил разработки методических документов • Методов структурной декомпозиции результатов деятельности • Принципов и методов трансляции целей организации в показатели проектов • Принципов и методов управления изменениями • Принципов и правил работы с управленческими документами Умения: • Анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты • Анализировать, систематизировать и обобщать информацию • Проектировать системы управления • Проектировать системы плановых и отчетных показателей • Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус • Планировать проекты по внедрению изменений • Оценивать риски выработанных решений • Руководить проектами внедрения изменений • Презентовать результаты проектов Практический опыт: • Разработки или доработки комплекта методологической документации и локальных нормативных актов организации системы здравоохранения • Разработки перспективного плана развития проектного управления в организации системы здравоохранения

Наименование компетенции	Содержание компетенции
Способен управлять проектом	• Согласования перспективного плана развития проектного управления организации системы здравоохранения с заинтересованными сторонами • Адаптации методологической документации и локальных нормативных актов под требования стандартов проектного управления, законодательства Российской Федерации и регулирующих органов • Согласования методологической документации и локальных нормативных актов с заинтересованными сторонами • Планирования внедрения или усовершенствования системы проектного управления в организации системы здравоохранения • Руководства проектом внедрения или усовершенствования системы проектного управления в организации системы здравоохранения • Методической помощи команде проекта внедрения или усовершенствования проектного управления в организации системы здравоохранения • Оценки эффективности внедрения или усовершенствования системы проектного управления в организации системы здравоохранения Знания: • Основ стратегического планирования • Методов структурной декомпозиции процессов проектного управления • Теории проектного управления • Методов и моделей оценки проектной зрелости профессиональной образовательной организации • Принципов и методов принятия управленческих решений • Основ управления портфелями проектов • Принципов и методов управления изменениями деятельности организации системы здравоохранения • Принципов системного подхода в управлении Умения: • Оценивать уровень проектной зрелости организации системы здравоохранения (проектной команды) • Оценивать риски выработанных решений • Разрабатывать методические и локальные нормативные акты организации системы здравоохранения по управлению проектами

Наименование компетенции	Содержание компетенции
Способен управлять портфелем проектов	Практический опыт: • Контроля соблюдения методик и регламентов, регулирующих проектное управление в организации системы здравоохранения Знания: • Технологии распределения ресурсов • Технологии выявления приоритетных проектов • Технологии отбора проектов в портфель • Технологии формирования рационального баланса между стратегическими и тактическими целями; • Технологии учета рисков Умения: • Планировать распределение доступных ресурсов между проектами портфеля • Выявлять приоритетные проекты в зависимости от стратегической цели • Разрабатывать программы (портфели проектов) на основе вертикальной и/или горизонтальной интеграции проектов • Документально оформлять программы (портфели проектов)
	Практический опыт: • Разработки, оформления, презентации и защиты программы (портфеля проектов) по достижению стратегических целей
Способен проводить оценку эффективности проектного управления	Знания: • Технологии качественной оценки эффективности проектного управления • Технологии количественной оценки эффективности проектного управления Умения: • Производить оценку динамики работы по утвержденным параметрам • Производить оценку качества работ по исполнению проектов • Производить оценку достижения целей и показателей проектов • Применять метод Системы сбалансированных показателей проекта • Документально оформлять произведенную оценку эффективности проектного управления
	Практический опыт: • Систематизации и анализа эффективности деятельности, управляемой проектной технологией

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Примерный должностной регламент руководителя организации системы здравоохранения, ответственного за внедрение проектного управления (на примере должности «Заместитель руководителя МО»)

I. Общие положения

1. Нормативное регулирование и методическая поддержка внедрения проектного управления в МО временно возлагается на заместителя руководителя МО.
2. Заместитель руководителя МО – должностное лицо МО, отнесенное к категории руководителей 2-го уровня, организующее планирование и контроль деятельности на среднесрочный и краткосрочный периоды, а также за внедрение, поддержку и развитие системы проектного управления в МО.
3. Заместитель руководителя МО подчиняется руководителю МО.
4. В своей деятельности заместитель руководителя МО руководствуется законодательством Российской Федерации и нормативными правовыми актами МО.

II. Задачи и функции заместителя руководителя МО на период внедрения проектного управления

5. Основными задачами заместителя руководителя МО на период внедрения проектного управления являются:
 - Разработка и внедрение нормативной и методической документации по проектному управлению в МО.
 - Планирование деятельности МО в части целей, направлений, контрольных событий, показателей и управление изменениями в плановых и проектных документах.
 - Контроль исполнения планов деятельности и формирование отчетности по исполнению проектов.
 - Участие в разработке, экспертизе и согласовании паспортов проектов, календарных планов-графиков проектов, отчетов по проектам.
 - Контроль реализации проектов, согласование регулярной отчетности по проектам.
 - Экспертиза итоговой отчетности и архивов по завершенным проектам.
 - Внедрение, поддержка и развитие системы мотивации участников проектов.
 - Участие в организации работы проектного комитета МО.
 - Внедрение, поддержка и развитие информационной системы управления проектами МО.
 - Координация обучения проектному управлению в МО.

Разрешение конфликтов в проектах в той части, в которой они не могут быть разрешены руководителем проекта до момента их вынесения на уровень проектного комитета МО.

III. Права и полномочия заместителя руководителя МО на период внедрения проектного управления

6. Заместитель руководителя МО в период внедрения проектного управления имеет право:

Запрашивать от подразделений и должностных лиц МО сведения и материалы, необходимые для выполнения возложенных на него задач.

В установленном порядке инициировать изменения в плановой и проектной деятельности МО.

Разрабатывать нормативные и методические документы, обязательные для исполнения участниками проектов.

Участвовать в совещаниях и иных мероприятиях, на которых рассматриваются вопросы, находящиеся в его компетенции.

В установленном порядке докладывать руководителю МО о достигнутых результатах и неудачах проектного управления в МО.

Подписывать в пределах своей компетенции документы, касающиеся проектного управления в МО.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Примерное положение о Проектном комитете МО

I. Общие положения

1. Проектный комитет *полное наименование МО* (далее – Проектный комитет) является коллегиальным органом управления МО и создан в целях обеспечения планирования и контроля проектной деятельности, реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей проектной деятельности МО.

2. Проектный комитет в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами МО и настоящим Положением.

II. Задачи и права

3. Основными задачами Проектного комитета являются:

Рассмотрение и согласование нормативных и методических документов, связанных с проектным управлением в МО.

Рассмотрение и утверждение инициации и закрытия проектов МО, рассмотрение финансовых вопросов по проектам.

Осуществление контроля за статусом исполнения и осуществление контроля за ходом исполнения проектов МО.

Рассмотрение рисков и проблем, эскалируемых в процессе реализации проектов.

4. Проектный комитет имеет право:

Утверждать документы по проектной деятельности МО;

Приглашать на заседания Проектного комитета должностных лиц МО, а также, в случае необходимости, должностных лиц сторонних организаций;

Запрашивать от подразделений и должностных лиц МО сведения и материалы, необходимые для выполнения возложенных на Проектный комитет задач.

III. Состав и организация работ

5. Проектный комитет формируется в составе председателя Проектного комитета, заместителя председателя Проектного комитета, членов Проектного комитета и ответственного секретаря. Персональный состав Проектного комитета формируется из числа руководителей МО и утверждается приказом руководителя МО.

6. Председателем Проектного комитета является руководитель МО.

7. Председатель Проектного комитета:

Руководит деятельностью Проектного комитета.

Утверждает план работы Проектного комитета.
Назначает заседания и утверждает повестку заседания Проектного комитета.

Руководит заседаниями Проектного комитета.

Подписывает протоколы заседаний Проектного комитета.

Принимает решение о привлечении к участию в заседаниях Проектного комитета без права голоса лиц, не являющихся членами Проектного комитета.

Пользуется всеми правами, предоставленными членам Проектного комитета с учетом дополнительных полномочий в соответствии с настоящим Положением.

Раздает поручения и контролирует ход их исполнения в рамках деятельности Проектного комитета.

8. Заместитель председателя Проектного комитета:

Осуществляет функции председателя Проектного комитета в его отсутствие.

Обеспечивает подготовку вопросов, рассматриваемых на заседаниях Проектного комитета.

Осуществляет контроль за выполнением решений Проектного комитета.

9. Члены Проектного комитета:

Участвуют в заседаниях Проектного комитета и в обсуждении рассматриваемых вопросов.

Выступают с докладами на заседаниях Проектного комитета.

Предоставляют на рассмотрение Проектного комитета документы и материалы по обсуждаемым вопросам.

Выполняют поручения председателя Проектного комитета, связанные с осуществлением деятельности в качестве членов Проектного комитета, а также решения Проектного комитета.

Делегируют свои полномочия уполномоченному представителю при невозможности присутствия на заседании Проектного комитета (заблаговременно известив об этом ответственного секретаря).

Вносят предложения о внеочередном заседании Проектного комитета;

Вносят предложения о включении в повестку дня вопросов к обсуждению.

Участвуют в выработке и принятии решений Проектного комитета.

10. Ответственный секретарь Проектного комитета назначается руководителем МО и:

Организует подготовку заседания Проектного комитета.

Ведет протокол заседания Проектного комитета.

Информирует членов Проектного комитета о дате, месте и времени проведения заседаний, а также обеспечивает членов Проектного комитета необходимыми материалами.

Выполняет иные обязанности по поручению председателя Проектного комитета.

11. Заседания Проектного комитета проводятся не реже одного раза в квартал.

12. На заседаниях Проектного комитета ведется протокол. Решения Проектного комитета обязательны для исполнения должностными лицами МО.

13. Ответственный секретарь Проектного комитета не является членом Проектного комитета и не обладает правами и обязанностями членов Проектного комитета, установленными настоящим Положением.

14. В случае невозможности участия в заседании Проектного комитета член Проектного комитета обязан сообщить об этом ответственному секретарю Проектного комитета не позднее, чем за один рабочий день до установленной даты проведения заседания с указанием лица, уполномоченного к участию в заседании Проектного комитета. Лицо, замещающее члена Проектного комитета, не имеет права голоса.

15. Заседание Проектного комитета признается правомочным, если в нем приняло участие более половины его членов.

16. Каждый член Проектного комитета обладает одним голосом. Решения принимаются открытым голосованием, простым большинством голосов членов Проектного комитета, присутствующих на заседании. В случае равенства голосов голос председателя Проектного комитета является решающим.

17. Члены Проектного комитета, которые не могут присутствовать на заседании Проектного комитета, могут направить ответственному секретарю Проектного комитета свое особое мнение по вопросу повестки заседания.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Примерное положение по управлению проектами в МО

I. Общие положения

1. Настоящее Положение определяет принципы и порядок управления проектами в МО (далее – сокращенное наименование МО).

2. Методическая поддержка организации проектного управления, а также контроль и координация реализации проектов МО осуществляется руководителем 2-го уровня, ответственным за проектное управление в МО.

3. Описание типовых функций проектных ролей, вовлеченных в реализацию проекта, термины и определения, представлены в Приложении 1.

4. Процесс управления проектами в МО состоит из следующих групп процессов:

- Инициация проекта.
- Планирование проекта.
- Исполнение проекта.
- Управление изменениями проекта.
- Контроль проекта.
- Завершение проекта.

II. Инициация проекта

5. Целью инициации проекта является назначение группы управления реализацией проекта, определение группы исполнителей проекта и утверждение паспорта проекта.

6. Назначение куратора проекта, руководителя проекта и администратора проекта осуществляется на основании решения Проектного комитета МО.

7. Разработка паспорта проекта осуществляется руководителем проекта при участии руководителя 2-го уровня, ответственного за проектное управление в МО, в соответствии с настоящим положением. Подготовка паспорта проекта осуществляется по форме согласно приложению 2 к настоящему положению.

8. Проект, разработанный в соответствии с настоящим положением, согласуется на заседании Проектного комитета МО и утверждается распорядительным документом руководителя МО. Проектная документация хранится у руководителя проекта. Копии проектных документов предоставляются руководителю 2-го уровня, ответственному за проектное управление в МО (по требованию).

III. Планирование проекта

9. Планирование проекта МО осуществляется руководителем проекта и привлеченными им участниками проекта при участии руководителя 2-го

уровня, ответственного за проектное управление в МО, путем детализации укрупненного плана реализации проекта и составления календарного плана-графика по форме согласно приложению 3 к настоящему положению.

10. На этапе планирования проекта проводится декомпозиция проекта на отдельные блоки мероприятий и выделение достаточного (на основании экспертного мнения руководителей проекта) количества мероприятий и контрольных событий в разрезах: отчетные периоды (неделя, месяц, квартал, год), этапы проекта, весь проект.

11. Календарный план-график проекта согласовывается с руководителем 2-го уровня, ответственным за проектное управление в МО и, в случае участия в проекте сторонних организаций, их представителями.

12. Согласованный календарный план-график проекта должен быть представлен на утверждение Проектным комитетом МО не позднее 10 (десяти) рабочих дней с момента утверждения паспорта проекта. Утвержденный календарный план-график проекта хранится у руководителя проекта, копия у руководителя 2-го уровня, ответственного за проектное управление в МО.

IV. Исполнение проекта

13. Исполнение проекта осуществляется участниками проекта в соответствии с утвержденным паспортом проекта и календарным планом-графиком проекта. Участники проекта реализуют запланированные мероприятия и отслеживают контрольные события, при этом своевременно эскалируют руководству возникающие проблемы и риски посредством отчетов по проекту. При необходимости участники проекта подготавливают запросы на изменения проекта. Руководители блоков мероприятий, в рамках выделенных зон ответственности, обеспечивают своевременность и качество реализации мероприятий и достижение контрольных событий.

Куратор проекта осуществляет общее руководство проектом, выделяет необходимые для реализации проекта ресурсы, решает, в случае необходимости, конфликтные ситуации, возникающие в ходе реализации проекта.

Руководитель проекта осуществляет прямое управление реализацией проекта.

Администратор проекта координирует деятельность исполнителей проекта.

V. Управление изменениями проекта

14. Участник проекта имеет право предложить руководителю проекта внести формализованный запрос на изменение в паспорт проекта, в календарный план-график проекта.

15. Руководитель проекта проводит анализ предложенных изменений.

16. Пересмотр и внесение изменений в паспорт проекта, календарный план-график проекта осуществляются в порядке, предусмотренном для их утверждения.

17. Не допускаются изменения проекта в части его результатов (продуктов) и сроков их получения.

VI. Контроль проекта

18. Не позднее 5 (пяти) рабочих дней после утверждения календарного плана-графика проекта администратор проекта организует совещание со всеми участниками проекта, на котором информация по проекту доводится до исполнителей. Текущую отчетность по проекту готовит руководитель проекта по форме отчета о статусе проекта (Приложение 4). Периодичность предоставления отчета о статусе проекта: для проектов общей длительностью более трех месяцев – один раз в три месяца, для проектов общей длительностью менее трех месяцев – на дату завершения проекта.

19. Датой предоставления отчета является последний рабочий день отчетного периода. По запросу Проектного комитета МО или руководителя 2-го уровня, ответственного за проектное управление, допускается подготовка отчета на произвольную дату.

20. Исполнители проекта предоставляют информацию о фактическом достижении контрольных событий за отчетный период, прогноз прохождения запланированных контрольных событий на ближайшие отчетные периоды, а также сведения о рисках, проблемах, достигнутых и планируемых результатах проекта, не вошедших в утвержденный календарный план-график проекта по форме согласно Приложению 4 к настоящему положению.

21. Отчет о статусе проекта согласуется руководителем 2-го уровня, ответственным за проектное управление в МО, и утверждается куратором проекта. Согласованный и утвержденный отчет о статусе проекта рассматривается на заседании Проектного комитета МО.

VII. Завершение проекта

Прекращение или приостановление проекта

22. В случае возникновения неустранимых условий во время реализации проекта, при которых проект не может продолжаться, руководитель проекта инициирует процедуру прекращения или приостановления проекта.

23. Прекращение проекта означает его досрочное завершение без возможности возобновления.

24. Приостановление проекта означает его досрочное завершение с возможностью последующего возобновления.

25. Решение о прекращении или приостановлении проекта принимается Проектным комитетом МО по мотивированному представлению руководителя проекта.

26. После получения указания о прекращении или приостановлении проекта Руководитель проекта, в десятидневный срок, формирует итоговый отчет о реализации проекта (согласно Приложению 5 к настоящему положению). Итоговый отчет, как и документация по проекту, хранится в архиве МО.

27. Проект считается прекращенным или приостановленным с даты издания распорядительного документа руководителя МО.

28. Взаимодействие с внешними подрядчиками на этапе прекращения или приостановления проекта регулируется иной нормативно-методической МО.

Завершение проекта

29. По итогам достижения цели (целей) проекта, в соответствии с утвержденными проектными документами, руководитель проекта инициирует процедуру завершения проекта путем подготовки итогового отчета о реализации проекта по форме согласно Приложению 5.

30. Итоговый отчет о реализации проекта рассматривается на заседании Проектного комитета МО.

31. По результатам рассмотрения доклада о завершении проекта и утверждения итогового отчета издается распорядительный документ о завершении проекта.

32. Материалы завершенных проектов размещаются в архиве МО.

VIII. Ключевые показатели эффективности

33. Описание ключевых показателей эффективности проекта (этапа проекта) и блока мероприятий приведены в Приложении 6 к настоящему положению.

IX. Формирование проектных команд

34. Управление реализацией проекта и исполнение проекта в МО непосредственно осуществляется проектными командами.

35. Проектная команда состоит из группы управления реализацией проекта и группы исполнителей проекта. Проектная команда формируется с учетом распределения ответственности за исполнение мероприятий проекта согласно должностным регламентам сотрудников МО.

36. Группа управления реализацией проекта формируется из числа руководителей 2-го и 3-го уровней МО и может быть представлена следующими проектными ролями: куратор проекта, руководитель проекта, администратор проекта, руководитель блока мероприятий проекта.

37. Группа исполнения проекта формируется из числа руководителей и сотрудников МО и (или) должностных лиц сторонних организаций.

38. Структура формирования проектных команд и управления проектами в МО представлена в Приложении 7.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ

Администратор проекта – должностное лицо МО, осуществляющее организационно-техническое и коммуникационное управление реализацией проекта.

Архив проекта – совокупность документов по проекту, имеющих заданную структуру.

Блок мероприятий (суммарная задача) – часть проекта, объединяющая мероприятия в рамках одной предметной области управления с целью достижения определенного результата в проекте.

Внешний проект – проект, находящийся в ответственности внешних организаций и органов государственной власти, но подконтрольный МО или проект, в котором МО принимает участие.

Внутренний проект – проект, направленный на достижение целей МО.

Декомпозиция – разделение блоков мероприятий проектов или деятельности МО на более мелкие и более управляемые компоненты с целью обеспечения эффективного планирования, организации и контроля проекта.

Должностное лицо – лицо, временно или постоянно занимающее или замещающее должность в МО, связанную с выполнением организационно-распорядительных, административно-хозяйственных обязанностей или выполняющее иную деятельность в МО.

Жизненный цикл проекта – набор последовательных и иногда перекрывающихся этапов проекта, названия и количество которых определяются потребностями в управлении и контроле МО, характером самого проекта и его прикладной областью.

Заинтересованные стороны проекта – должностные лица или структурные подразделения МО, а также внешние юридические и физические лица, которые активно участвуют в проекте, могут влиять на проект или люди, интересы которых могут быть затронуты в ходе реализации проекта.

Заказчик (куратор) проекта – должностное лицо МО, заинтересованное в выполнении проекта и являющееся владельцем результатов проекта, учредитель МО или сторонняя организация.

Запрос на изменение в проекте – документ для корректировки реализации проекта, содержащий предложения по изменениям в проекте относительно утвержденных документов (паспорта проекта, календарного плана-графика проекта). Документ содержит описание причин возникновения изменений, обоснование их необходимости, оценку последствий принятия

или отклонения предлагаемых изменений, альтернативные варианты изменений и их плюсы и минусы.

Инструмент – средство практической реализации управленческого решения.

Исполнители проекта – участники проекта, ответственные за реализацию мероприятий для достижения контрольных событий проекта.

Календарный план-график проекта – инструмент проектного управления в МО, включающий в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий, а также результаты исполненных мероприятий.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) – показатели, по которым оценивается эффективность действий, процессов и функций управления.

Команда проекта – временная группа сотрудников МО или сторонних организаций, создаваемая на период выполнения проекта.

Контрольное событие (веха) – значимое событие проекта или процесса, отражающее получение измеримых результатов и имеющее точный срок окончания. Примеры контрольных событий: «Утверждено положение о ...», «Информационная система запущена в эксплуатацию» и т. п.

КПЭ блока мероприятий – численный показатель, определяющий эффективность выполнения блока мероприятий проекта.

КПЭ проекта – численный показатель, определяющий эффективность реализации проекта.

Мероприятие (работа) – набор связанных действий, выполняемых для достижения целей проекта (процесса), имеющего сроки начала и окончания. Примеры мероприятий: «Определение ключевых показателей...», «Подготовка регламента...» и т. п.

Нормативная методическая база – совокупность законов, нормативных правовых актов и внутренних методических документов, регламентирующих технологию создания, обработки, хранения и использования данных и документации МО.

Отчет по проекту – инструмент проектного управления в МО, включающий информацию о фактическом достижении контрольных событий, прогнозе достижения контрольных событий, о причинах их недостижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за период, открытых вопросах, требующих решения руководства.

Паспорт проекта – инструмент проектного управления в МО, документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту.

Показатель (индикатор) проекта/процесса – запланированное количественное значение в проекте или в процессе деятельности МО, отражающие степень достижения цели.

Портфель проектов – совокупность проектов, объединенных в целях эффективного управления достижением целей МО.

Программа – совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений.

Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений.

Проектная культура – социокультурная среда МО, формирующая у должностных лиц МО ценностное отношение к проектной деятельности через формирование у них комплекса знаний и опыта проектной деятельности, направленного на совершенствование и преобразование своей профессиональной деятельности.

Проектно-ориентированная система управления – система управления, при которой цели развития МО достигаются преимущественно через реализацию проектов.

Проектный комитет – коллегиальный орган управления МО, принимающий управленческие решения в части планирования и контроля деятельности на долгосрочный и среднесрочный периоды, запуска и контроля реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей деятельности МО.

Организация системы здравоохранения (МО) – организация, осуществляющая деятельность в области здравоохранения или оказания медицинских услуг, поддерживающая развитие медицины как науки, занимающаяся мероприятиями по поддержанию здоровья и оказания медицинской помощи людям посредством изучения, диагностики, лечения и возможной профилактики болезней и травм.

Процесс – структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на достижение определенной цели. Примеры процессов: управление персоналом, юридическое обеспечение и т. п.

Процессно-ориентированная система управления – система управления, при которой цели развития МО достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов (в рамках текущей деятельности).

Риски проекта – вероятностные события, которые в случае их наступления могут оказать как отрицательное, так и положительное влияние на проект.

Руководитель блока мероприятий – должностное лицо МО (или должностное лицо сторонней организации в случае её участия в реализации проекта), отвечающее, в рамках реализации проекта, за исполнение мероприятий определенного блока мероприятий.

Руководитель проекта – должностное лицо МО, которое отвечает за достижение целей проекта, руководит процессом планирования, исполнения,

контроля, завершения проекта, осуществляет подготовку запросов на изменения и оперативное управление проектом (как правило, заместитель руководителя МО по направлению деятельности).

Система управления МО – набор процессов и инструментов управления ресурсами, предназначенный для достижения целей МО.

Управление проектом – планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта.

Управление процессом – планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов процесса, направленные на эффективное достижение целей процесса и его непрерывное совершенствование.

Этап проекта – ограниченный во времени набор мероприятий проекта, объединенных с целью эффективного управления достижением основного результата выделенной (обособленной) части проекта.

Фаза проекта – совокупность этапов проекта, объединенных по какому-либо признаку.

Приложение 2
к примерному положению
по управлению проектами в МО

Логотип МО
Ведомственная принадлежность МО
Полное наименование МО

СОГЛАСОВАНО
Проектным комитетом МО
Протокол от _____ № _____

УТВЕРЖДЕН
Приказом МО от _____ № _____
Директор МО
_____ И. О. Фамилия
« ____ » _____ 20 ____ г.

ПАСПОРТ ПРОЕКТА

«Наименование проекта»

Санкт-Петербург
20 ____ год

Наименование проекта	<Выстраивается по схеме: «Действие» + «Объект» + «Территория», где: «Действие» – одно или несколько слов, обозначающих действие (создание, строительство и открытие, внедрение, разработка и т. п.); «Объект» – это то, что планируется создать или изменить в ходе реализации проекта; «Территория» – указывается, на какой территории будут выполняться работы проекта>
Заказчик (куратор) проекта	<Указать Заказчика (куратора) проекта>
Руководитель проекта	<Указать Ф. И. О. и должность руководителя проекта>
Администратор проекта	<Указать Ф. И. О. и должность администратора проекта>
Период реализации проекта	<Указать дату начала и окончания реализации проекта, выделив этапы (при необходимости)>
Бюджет проекта, тыс. руб.	<Указать стоимость проектных работ в цифровом и словесном форматах>

ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Основания для инициации проекта (предпосылки реализации проекта)

В данном разделе тезисно описывается ситуация и параметры соответствующей области (относительно объекта управления) до начала реализации проекта с использованием изображений, графиков и таблиц. Обозначается и визуализируется проблема, на решение которой направлена реализация данного проекта.

Рекомендуется избегать описания общих проблем. Необходимо остановиться на реальных проблемах организации системы здравоохранения, которые должны сопровождаться и доказываться соответствующими мониторингами, замерами, наблюдениями, фотоматериалами и т. п.

Целеполагание проекта

Цель проекта*		
Показатели проекта и их значение**	Показатель	Итоговое значение
	Базовое значение	
Результаты проекта***	1.	
	2.	
	...	

* Социальный, экономический или иной общественно значимый и общественно понятный эффект от реализации проекта, выраженный в численно-измеримых показателях. Рекомендуется формулировать одну цель с обязательным указанием одного-двух основных показателей. Цель проекта должна соответствовать следующим требованиям: отражать ожидаемый социально-экономический полезный эффект от реализации проекта; иметь измеримые количественные показатели; быть достижимой в реальных условиях, в которых осуществляется проект; полностью находиться в сфере ответственности и влияния исполнителя проекта. Не рекомендуются формулировать цель проекта в форме результатов, продуктов или услуг, создаваемых в рамках проекта. Их приведение возможно в формулировке основного способа достижения цели после слов «Путем», «Посредством», «С помощью» и пр. При этом основной показатель, отражаемый в цели проекта, необходимо приводить в первой части формулировки цели (до слов «Путем», «Посредством», «С помощью» и пр.). Например: обеспечить формирование культуры проектного управления на уровне С (РМА) не менее, чем у 80% руководителей МО.

*** Количественное или качественное измерение, характеризующее достижение эффектов и выгод проекта, рассчитываемое по определенным методикам. Приводится список наименования, единицы измерения и значения показателей. Выделяется первый уровень показателя, включающий основные показатели, отраженные в цели проекта, и дополнительные – аналитические показатели. Также рекомендуются выделять показатели второго уровня, которые могут включать показатели, на основе которых или с помощью которых рассчитываются показатели первого уровня; показатели, наблюдаемые в ходе реализации проекта и выделяемые в целях обеспечения управляемости проектом. Общее рекомендуемое количество показателей составляет не более 10 единиц. По каждому показателю в обязательном порядке приводится методика (формула) расчета. По каждому показателю должно быть указано базовое значение, по сравнению с которым в ходе реализации проекта будет отслеживаться динамика роста показателя. За базовое значение принимается последняя актуальная величина показателя. Базовое значение показателя, а также дата его расчета (в формате «ММ.ПТТТ») указываются в графе «Базовое значение». Не рекомендуется использовать показатели с нулевым базовым значением. Достижение значений показателей первого уровня проекта будет свидетельствовать о достижении целей проекта. Пример показателя первого уровня: доля руководителей МО с высоким уровнем культуры проектного управления, %. Пример аналитического показателя: доля руководителей МО с высоким уровнем сформированности когнитивного компонента культуры проектного управления, %. Пример показателя второго уровня: доля руководителей МО с высоким уровнем знаний о проектном управлении, %.

**** Материальные и нематериальные объекты, продукты и (или) услуги, создаваемые в рамках проекта и необходимые для достижения цели проекта. Указывается измеримое выражение социальных, экономических, интеллектуальных и иных эффектов, полученных в результате реализации проекта (материальный объект, предоставляемая услуга, нематериальный актив, знания и т. д.). По каждому результату приводятся требования с указанием качественных и количественных характеристик, которые позволяют однозначно оценить получение указанного результата (количество разработанных учебных пособий, проведенных семинаров/мастер-классов; наличие определенных видов оборудования; создание чего-либо и т. д.). В результатах проекта приводится полный перечень материальных и нематериальных объектов, продуктов и (или) услуг, создаваемых в рамках проекта и необходимых для достижения целей и показателей проекта. При формировании результатов проекта необходимо учитывать нормативно-правовую базу, информационные системы, организационные структуры, информационное сопровождение и прочие создаваемые результаты. В случае, если результат прямо не оказывает влияние на достижение цели и показателей проекта, он не рекомендуется к включению в проект. Пример результатов проекта: определено не менее трех критериев оценки уровня сформированности культуры проектного управления руководителей МО; проведено не менее пяти мониторингов оценки уровня сформированности культуры проектного управления руководителей МО и т. п.

СОСТАВ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Наименование проектной роли	Ф. И. О. должностного лица	Занимаемая должность

УКРУПНЕННЫЙ ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Блок мероприятий / наименование мероприятия (контрольной точки)	Ответственный исполнитель	Плановый период реализации*											
		20 г.		20 г.		20 г.		20 г.		20 г.		20 г.	
		01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04
Указать наименование блока мероприятий	Указать Ф. И. О. должностного лица, ответственного за реализацию направления												
Указать наименование мероприятия или контрольного события проекта	Указать Ф. И. О. ответственного должностного лица												
...	...												

* графическое представление планового периода реализации мероприятий проекта осуществляется путем детализации исполнения мероприятий поквартально и окрашивания ячеек соответствующего квартала (кварталов) цветом.

РЕЕСТР ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОЕКТА*

№ п/п	Наименование органа или организации	Представитель интересов (Ф. И. О., должность)	Ожидания от реализации проекта
1.			
2.			
...			

*Заинтересованная сторона проекта (стейкхолдер) – должностные лица, организации, структурные подразделения, которые учувствуют в проекте, могут влиять на проект, или интересы которых могут быть затронуты в ходе реализации проекта. Ключевые заинтересованные стороны могут иметь значимую заинтересованность в проекте или его результатах, обладать значимой властью или влиянием, владеть критически важными для проекта ресурсами, обладать важной для проекта информацией или знаниями, иметь полномочия для решения ключевых проблем или быть их источником. Формирование реестра заинтересованных сторон проекта и их ожиданий от реализации проекта позволяет выявить риски проекта, уточнить перечень результатов проекта, определить исполнителей и соисполнителей мероприятий проекта. Пример ожиданий: повышение уровня культуры оказания медицинских услуг населению.

SWOT-АНАЛИЗ ПРОЕКТА

	Положительное влияние (ВОЗМОЖНОСТИ)	Отрицательное влияние (РИСКИ, УГРОЗЫ)
Внутренняя среда МО	Перечислить свойства МО, дающие преимущества перед другими по реализации проекта	Перечислить свойства МО, ослабляющие возможности реализации проекта
Внешняя среда МО	Перечислить внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели	Перечислить внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели

АНАЛИЗ РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРОЕКТА

№ п/п	Наименование риска/возможности	Действия по предупреждению риска/реализации возможности
РИСКИ		
1.		
...		
ВОЗМОЖНОСТИ		
1		
...		

МАТРИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Результат (документ, подтверждающий выполнение мероприятий, контрольных событий)	Роль в проекте / должность («С» – согласующий, «У» – утверждающий, «О» – ответственный за результат, «И» – исполнитель) *			
	Куратор проекта	Руководитель проекта	Администратор проекта	Руководитель блока
				...

*Для каждого результата указывается только один ответственный. Исполнителей может быть несколько. Ответственный одновременно может являться исполнителем. Утверждающий может быть только один. Согласующих может быть несколько.

КОММУНИКАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ПРОЕКТА *

Какая информация передается	Кто передает информацию	Кому передается информация	Когда передается информация	Как передается информация

*Описание или схема, используемые для отображения коммуникаций в ходе реализации проекта.
В коммуникационную модель включаются перечень плановых коммуникаций, заинтересованных лиц, ответственного, регулярность, способ связи (канал передачи информации), содержание коммуникации, требования к коммуникации. Например: «Отчет о статусе проекта» – «Руководитель проекта» – «Куратору проекта» – «Ежеквартально (последний день 01, 02, 04 квартала)» – «Лично (письменный отчет)».

БЮДЖЕТ ПРОЕКТА *

№ п/п	Наименование мероприятия (результата)	Бюджетные источники финансирования, тыс. руб.	Внебюджетные источники финансирования, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.
20__ финансовый год				
Наименование блока мероприятий				

*Содержит информацию об объеме требуемого для реализации проекта финансового обеспечения и источников финансирования по годам реализации проекта. Распределение объема финансовых средств по годам реализации проекта осуществляется в соответствии со сроками выполнения мероприятий проекта и создания результатов проекта. Указываются только те мероприятия, которые предполагают финансовое обеспечение. Если проект не предполагает финансирования, таблица не заполняется.

МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

При описании модели функционирования результатов проекта рекомендуется приводить текстовое описание модели функционирования результатов проекта после передачи их в эксплуатацию, включая описание модели функционирования организационных, финансовых, правовых и иных механизмов. Описание предполагает обоснование работоспособности планируемых к получению результатов. Данное описание рекомендуется проводить, в том числе с точки зрения граждан и (или) организаций, которые будут являться пользователями (потребителями) продуктов или услуг, создаваемых в процессе функционирования результатов проекта.

Для наглядности рекомендуется использовать изображения, графики, схемы, таблицы.

Приложение 3
к примерному положению
по управлению проектами в МО

Полное наименование МО

СОГЛАСОВАНО

Руководитель 2-го уровня, ответственный
за проектное управление

____ И. О. Фамилия
« ____ » _____ 20 ____ г.

УТВЕРЖДЕН

Проектным комитетом МО

Протокол от ____ № ____

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН-ГРАФИК ПРОЕКТА

<Указать наименование проекта>

Куратор проекта: имя, отчество, фамилия, занимаемая должность

Руководитель проекта: имя, отчество, фамилия, занимаемая должность

Санкт-Петербург

20 ____ г.

№ п/п	Наименование мероприятия	Длительность (дней)	Дата начала	Дата окончания	Результат (вид документа, подтверждающий достижение результата)	Ответственный исполнитель
1	Блок мероприятий	5	01.05.2017	05.05.2017		Иванов И.И.
1.1	Мероприятие	4	01.05.2017	04.05.2017		Петров Н.Н.
1.2	Контрольное событие	1	05.05.2017	05.05.2017		Иванов И.И.
2	Блок мероприятий	2	06.05.2017	07.05.2017		Сидорова П.П.
2.1	Мероприятие	1	06.05.2017	06.05.2017		Петров Н.Н.
2.2	Мероприятие	1	07.07.2017	07.07.2017		Иванов И.И.
2.3	Контрольное событие	1	07.07.2017	07.07.2017		Сидорова П.П.
...	...	...	...	...		...

Руководитель проекта
«__» ____ 20__ г.

И. О. Фамилия

Приложение 4
к примерному положению
по управлению проектами в МО

Полное наименование МО

СОГЛАСОВАНО

Руководитель 2-го уровня, ответственный за проектное управление

«__» ____ 20__ г. И. О. Фамилия

УТВЕРЖДАЮ
Куратор проекта

«__» ____ 20__ г. И. О. Фамилия

<НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА>

ОТЧЕТ О СТАТУСЕ ПРОЕКТА на ДД.ММ.ГГГГ

Руководитель проекта: имя, отчество, фамилия, занимаемая должность

Рассмотрено

Проектным комитетом МО

Протокол от ____ № ____

Санкт-Петербург
2025

Статус исполнения мероприятий и контрольных событий

Блок/Мероприятие	Плановый срок	Факт/Прогноз	Ответственный исполнитель	Содержательное описание полученного результата/Комментарий
<Название блока мероприятий> (<Фамилия И. О. руководителя блока мероприятий>)				
<Наименование мероприятия или контрольного события из календарного плана-графика проекта>	дд.мм.гггг	дд.мм.гггг	<Фамилия И. О.>	<Содержательное описание результата, полученного вследствие наступления контрольного события, количественная и качественная оценки влияния результата на достижение целей проекта. При необходимости описание факторов, влияние которых приводит к нарушению сроков наступления контрольных событий или достижению плановых значений>
<Название блока мероприятий> (<Фамилия И. О. руководителя блока мероприятий>)				
<Наименование мероприятия или контрольного события из календарного плана-графика проекта>	дд.мм.гггг	дд.мм.гггг	<Фамилия И. О.>	<Содержательное описание результата, полученного вследствие наступления контрольного события, количественная и качественная оценка влияния результата на достижение целей проекта. При необходимости описание факторов, влияние которых приводит к нарушению сроков наступления контрольных событий или достижению плановых значений>
<Наименование мероприятия или контрольного события из календарного плана-графика проекта>	дд.мм.гггг	дд.мм.гггг	<Фамилия И. О.>	<Содержательное описание результата, полученного вследствие наступления контрольного события, количественная и качественная оценка влияния результата на достижение целей проекта. При необходимости описание факторов, влияние которых приводит к нарушению сроков наступления контрольных событий или достижению плановых значений>

Прогноз исполнения мероприятий и контрольных событий на ближайшие три месяца

Блок/Контрольное событие	Плановый срок	Прогнозный срок	Ответственный исполнитель	Комментарий
<Название блока мероприятий> (<Фамилия И. О. руководителя блока мероприятий>)				
<Наименование мероприятия или контрольного события из календарного плана-графика проекта>	дд.мм.гггг	дд.мм.гггг	<Фамилия И. О.>	<При необходимости описание факторов, влияние которых приводит к нарушению сроков наступления контрольных событий или достижению плановых значений>
<Наименование мероприятия или контрольного события из календарного плана-графика проекта>	дд.мм.гггг	дд.мм.гггг	<Фамилия И. О.>	<При необходимости описание факторов, влияние которых приводит к нарушению сроков наступления контрольных событий или достижению плановых значений>
<Название блока> (<Фамилия И. О. руководителя блока мероприятий>)				
<Наименование мероприятия или контрольного события из календарного плана-графика проекта>	дд.мм.гггг	дд.мм.гггг	<Фамилия И. О.>	<При необходимости описание факторов, влияние которых приводит к нарушению сроков наступления контрольных событий или достижению плановых значений>

Проблемы и риски, возникшие в ходе реализации проекта

Наименование проблемы/риска	Предполагаемые мероприятия по устранению или минимизации возникшего риска / проблемы
<Описание проблемы или риска>	
<Описание проблемы или риска>	

Результаты, не вошедшие в план

Достигнутые результаты, не вошедшие в план	Предполагаемое использование полученных результатов
<Название блока мероприятий> (<Фамилия И. О. руководителя блока мероприятий>)	
<Наименование результата, полученного в рамках проекта, но не включенного в календарный план-график проекта>	
<Наименование результата, полученного в рамках проекта, но не включенного в календарный план-график проекта>	

Приложение 5
к примерному положению
по управлению проектами в МО

Полное наименование МО

СОГЛАСОВАНО

Руководитель 2-го уровня, ответственный
за проектное управление

« ____ » _____ 20 ____ г.
И. О. Фамилия

УТВЕРЖДЕН

Проектным комитетом МО

Протокол от _____ № ____

<НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА>

ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ

Куратор проекта: имя, отчество, фамилия, занимаемая должность
Руководитель проекта: имя, отчество, фамилия, занимаемая должность

Санкт-Петербург

20 ____ г.

ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА

Запланированные результаты	Окончательный статус	Комментарий
<Указать результаты проекта, определенные в Паспорте проекта>	<Получен/ не получен/ получен частично>	<Для статусов, отличающихся от «Получен», привести комментарий, объясняющий недостижение результата>
Итого достигнуто результатов	<Указать количество и процент достигнутых результатов>	<В случае частичного получения некоторых результатов необходимо привести комментарий, как вычислялось итоговое количество и процент>

ДОСТИЖЕНИЕ ЗНАЧЕНИЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОЕКТА

Запланированный показатель и его значение	Окончательный статус	Комментарий
<Указать запланированный показатель проекта первого уровня и его итоговое значение, определенные в Паспорте проекта>	<Достигнут/ не достигнут/ достигнут частично>	<Для статусов, отличающихся от «Достигнут», указать полученное значение показателя и привести комментарий, объясняющий несоответствие запланированному значению>
Итого показателей проекта первого уровня	<Указать количество и процент достигнутых показателей первого уровня>	<В случае частичного недостижения некоторых показателей необходимо привести комментарий, как вычислялось итоговое количество и процент>

СОБЛЮДЕНИЕ СРОКОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Плановая длительность проекта/этапа проекта	Фактическая длительность проекта/этапа проекта	Отклонение
<Указать плановую длительность проекта/этапа проекта в днях (годах и месяцах) на основе данных о дате начала и окончания из Паспорта проекта>	<Указать фактическую длительность проекта/этапа проекта в днях (годах и месяцах) на основе данных о дате начала из Паспорта проекта и фактического завершения реализации проекта>	<Указать отклонение в процентах фактической длительности от плановой (фактическая длительность – плановая длительность)/плановая длительность>
Дополнительные комментарии к соблюдению сроков завершения проекта		
<Указать дополнительные комментарии к соблюдению сроков завершения проекта в случае необходимости, например, указав зафиксированные сроки начала и завершения проекта или причины отклонения>		

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Критерий КПЭ	Вес критерия КПЭ	Уровень критерия КПЭ
Достижение показателей проекта первого уровня	40%	<Указать уровень критерия КПЭ в соответствии с таблицей «Достижение показателей» и формулировками уровней КПЭ (0, 0.7, 1, 1.5)>
Достижение результатов проекта	30%	<Указать уровень критерия КПЭ в соответствии с таблицей «Достижение результатов» и формулировками уровней КПЭ (0, 0.7, 1, 1.5)>
Соблюдение сроков проекта	30%	<Указать уровень критерия КПЭ в соответствии с таблицей «Соблюдение сроков проекта/этапа проекта» и формулировками уровней КПЭ (0, 0.7, 1, 1.5)>
Итоговое значение КПЭ	<Указать итоговое значение КПЭ>	<Итоговое значение КПЭ вычисляется как сумма произведений весов на уровни>

Блок мероприятий	Руководитель блока мероприятий	Оценка качества	Оценка по срокам	Итоговый КПЭ
<Указать Блок>	<Указать Ф. И. О. руководителя блока мероприятий>	<Указать уровень достижения критерия КПЭ (0, 0.7, 1, 1.5)>	<Указать уровень достижения критерия КПЭ (0, 0.7, 1, 1.5)>	<Указать уровень достижения критерия КПЭ (сумма оценок по качеству и срокам деленная на 2)>
...	...	...	...	...

Приложение 6
к примерному положению
по управлению проектами в МО

УРОВНИ ОЦЕНКИ КРИТЕРИЕВ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

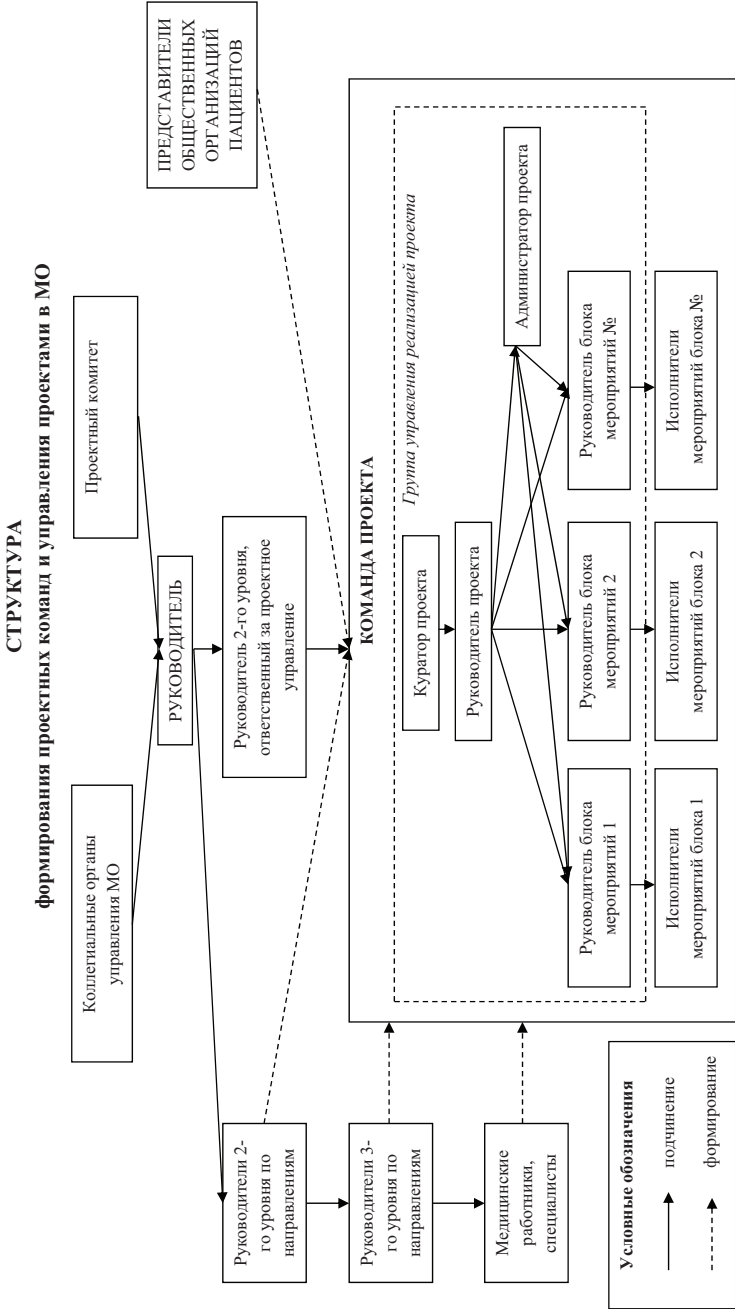
Ключевые показатели эффективности проекта

Критерий КПЭ	Нулевой «0»	Минимальный «0,7»	Целевой «1»	Максимальный «1,5»
Достижение показателей проекта	Большая часть показателей проекта не достигнута	Большая часть показателей проекта достигнута	Все показатели проекта достигнуты	Все показатели проекта достигнуты, получены новые важные незапланированные показатели
Достижение результатов проекта	Большинство результатов проекта не достигнуто	Большинство результатов проекта достигнуто	Все результаты проекта достигнуты	Все результаты проекта достигнуты, качество достигнутых результатов проекта значительно превышает ожидаемый уровень
Соблюдение сроков завершения проекта	Проект завершен с опозданием по срокам, более чем на 30% от длительности проекта	Проект завершен с опозданием по срокам, более чем на 10%, но менее чем на 30% (или равно) от длительности проекта	Проект завершен с опозданием по срокам, менее чем на 10% или с опережением сроков, менее чем на 10% (или равно) от длительности проекта	Проект завершен с опережением сроков, более чем на 10% от длительности проекта

Ключевые показатели эффективности блока мероприятий

Критерий КПЭ	Нулевой «0»	Минимальный «0,7»	Целевой «1»	Максимальный «1,5»
Качество достигнутых результатов блока мероприятий	Качество выполнения контрольных событий и поручений блока мероприятий значительно ниже ожидаемого уровня	Качество выполнения контрольных событий и поручений блока мероприятий ниже ожидаемого уровня, но приемлемо	Качество выполнения контрольных событий и поручений блока мероприятий соответствует ожидаемому уровню	Качество выполнения контрольных событий и поручений значительно превышает ожидаемый уровень
Соблюдение сроков выполнения блоков мероприятий	Менее 70% контрольных событий и поручений выполнено в сроки	От 70% до 90% контрольных событий и поручений выполнено в сроки (не включая 90%)	От 90% до 100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки	100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки, из них более 20% контрольных событий и поручений выполнено с существенным опережением сроков

Приложение 7
к примерному положению
по управлению проектами в МО



ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Рекомендации по оценке эффективности проектного управления в организации системы здравоохранения

Эффективность управления – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы МО. Функциональное предназначение управления в основном сводится к обеспечению эффективности деятельности, поэтому ее эффективность определяется степенью результативности самой организационной системы.

Эффективность проектного управления в МО представляет собой относительную характеристику результативности проектно-ориентированной системы управления, которая выражается в различных показателях критериев оценки, как объекта управления, так и субъекта управления.

Оценка эффективности проектного управления в МО является важным элементом разработки проектных решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей в МО структуры проектного управления, качества проектных мероприятий, и производится с целью выбора способов ее совершенствования.

Инструмент оценки проектного управления в МО представлен Матрицей оценки эффективности проектного управления в МО (Приложение 1), которая разработана с учетом двух направлений оценки функционирования проектно-ориентированной системы управления: 1) по степени соответствия достигаемых результатов проектным и 2) по степени соответствия процесса функционирования проектно-ориентированной системы управления объективным требованиям к содержанию организации такого функционирования и его результатам.

Достоверность оценки эффективности проектного управления достигается за счет использования системы критериев оценки. В Матрице оценки эффективности проектного управления в МО используются критерии, показатели которых выражаются как количественно, так и качественно.

К критериям, показатель которых выражается качественно, относятся:

- Наличие в МО коллегиальных органов по проектному управлению;
- Наличие в МО сотрудника, ответственного за проектное управление;
- Нормативно-организационное обеспечение проектного управления в МО;
- Масштабность проектного управления.

К критериям, показатели которых выражаются количественно, относятся:

- Удельный вес сотрудников, прошедших обучение в области проектного управления, в общей численности сотрудников МО (P1, единица измерения – процент). Рассчитывается по формуле:

$$P1 = \frac{[\text{число обученных сотрудников МО}] * 100}{[\text{число сотрудников МО}]}$$

- Удельный вес сотрудников, занятых в реализации проектов в анализируемый период, в общей численности сотрудников МО (P2, единица измерения – процент).

Рассчитывается по формуле:

$$P2 = \frac{(a + b) * 100}{c}$$

- где: a число сотрудников МО, занятых в завершенных в анализируемый период проектах;
b число сотрудников МО, занятых в реализуемых в анализируемый период проектах;
c число сотрудников МО.

- Годовая проектная производительность МО (P3).

Рассчитывается по формуле:

$$P3 = \frac{a1 + b1}{12}$$

- где: a1 число проектов, завершенных МО в году оценки эффективности проектного управления;
b1 число проектов, реализуемых МО в году оценки эффективности проектного управления.

- Годовой показатель эффективности реализации проектов в МО (P4).

Рассчитывается по формуле:

$$P4 = \frac{n}{a1}$$

- где: n Сумма ключевых показателей эффективности проектов, завершенных МО в году оценки эффективности проектного управления;
a1 число проектов, завершенных МО в году оценки эффективности проектного управления.

Порядок оценки эффективности проектного управления в МО

Оценка эффективности проектного управления в МО осуществляется ежегодно (в течение первого календарного месяца, следующего за анализируемым периодом).

Оценка эффективности проектного управления в МО производится графическим способом посредством использования Матрицы оценки эффективности проектного управления в МО (далее – Матрица) с последующим анализом значений показателей критериев эффективности проектного управления.

Значение показателей критериев эффективности проектного управления определяется последовательно.

Значения показателей критериев, которые выражаются качественно, определяются путем сравнения реальной ситуации в области проектного управления в МО с заданными значениями. Сектор Матрицы, соответствующий реальной ситуации по критерию, выделяется посредством изменения цвета его поля.

Значения показателей критериев, которые выражаются количественно, определяются расчетным способом с использованием формул (P1, P2, P3, P4). Полученные значения соотносятся с заданными. Сектор Матрицы, соответствующий полученному значению по критерию, выделяется посредством изменения цвета его поля.

Оценка эффективности проектного управления осуществляется путем определения соотношения количества секторов, находящихся в зоне неудовлетворительной эффективности проектного управления (левее порога эффективности), и количества секторов, находящихся в зоне удовлетворительной эффективности проектного управления (правее порога эффективности). При этом достоверность удовлетворительной оценки эффективности проектного управления достигается при следующем условии – не более двух секторов, находящихся в зоне неудовлетворительной эффективности проектного управления.

Значения показателя каждого критерия эффективности проектного управления в Матрице представлены в линейной последовательности (слева направо), что соответствует пути наращивания эффективности проектного управления. При этом «порог эффективности» является условным значением.

Матрица позволяет определить первоочередные управленческие шаги для наращивания эффективности проектного управления в МО.

Пример определения эффективности проектного управления в МО

Дано:

В МО внедрено проектное управление 23.12.2017.

С целью координации и управления проектной деятельностью в МО создан Проектный комитет и назначено ответственное должностное лицо.

Приказом директора МО от 23.12.2017 № 603 «О создании Проектного комитета» утверждено Положение о Проектном комитете МО и объявлен его персональный состав. Приказом директора МО от 29.12.2017 № 663 утверждено Положение по управлению проектами в МО.

По состоянию на 31.12.2018:

1. МО не реализует и не участвует в реализации внешних проектов.
2. Общая численность сотрудников МО – 63 человека.
3. Прошли обучение в области проектного управления – 9 сотрудников.
4. За период с 01.01.2018 по 31.12.2018 завершенных проектов нет.
5. Реализуются два проекта.
6. В реализации проектов занято 15 сотрудников.

Задание:

Оценить эффективность проектного управления в МО в 2018 году. Сформулировать рекомендации по дальнейшему развитию проектного управления в МО.

Решение:

1. Определение временного периода оценки эффективности проектного управления в МО: 01.01.2018–31.12.2018.

2. Определение значений показателей критериев эффективности проектного управления:

- Наличие в МО коллегиальных органов по проектному управлению – сектор в удовлетворительной зоне;
- Наличие в МО сотрудника, ответственного за проектное управление – сектор в удовлетворительной зоне;
- Нормативно-организационное обеспечение проектного управления в МО – сектор в удовлетворительной зоне;
- Масштабность проектного управления – сектор в удовлетворительной зоне;
- Удельный вес сотрудников, прошедших обучение в области проектного управления, в общей численности сотрудников МО: $P1 = (9 \cdot 100) / 63 = 14,3\%$ – сектор в удовлетворительной зоне;
- Удельный вес сотрудников, занятых в реализации проектов в анализируемый период, в общей численности сотрудников МО: $P2 = (0 + 15) \cdot 100 / 63 = 23,8\%$ – сектор в удовлетворительной зоне;
- Годовая проектная производительность МО: $P3 = (0 + 2) / 12 = 0,17$ – сектор в удовлетворительной зоне;

• Годовой показатель эффективности реализации проектов в МО (определен на основе данных, полученных в соответствии с Приложение 6 к Типовому положению по управлению проектами в МО): P4 = 0 – сектор в неудовлетворительной зоне.

3. Графическое определение соотношения количества секторов в неудовлетворительной зоне к количеству секторов в удовлетворительной зоне: 1 к 7.

4. Интерпретация результата.

Ответ:

В МО удовлетворительный уровень эффективности проектного управления.

Для дальнейшего совершенствования проектного управления в МО необходимо:

1. Создать и организовать работу Проектного офиса МО.

2. Организовать обучение в области проектного управления для 27 сотрудников МО.

3. Определить направления развития МО, управление которыми целесообразно осуществлять посредством технологии проектного управления.

4. Приоритетной продолжительностью реализации проектов считать срок до 2 лет.

Пример графического отображения оценки эффективности проектного управления в организации системы здравоохранения

МАТРИЦА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Критерий эффективности	Значение показателя критерия эффективности		
	Проектный комитет	Проектный комитет; Проектный офис	Проектный комитет; Проектный офис
Наличие в МО коллегиальных органов по проектному управлению	-	Сотрудник категории «Руководители 3 уровня»	Сотрудник категории «Руководители 2 уровня»
Наличие в МО сотрудника, ответственного за проектное управление	Сотрудник категории «Специалисты»	Положение по управлению проектами в МО; Положение о проектном комитете МО	Положение по управлению проектами в МО; Положение о проектном комитете МО; Положение о проектном офисе МО
Нормативно-организационное обеспечение проектного управления в МО	Положение по управлению проектами в МО	Внутренние проекты	Внутренние проекты; Внешние проекты
Масштабность проектного управления	-	11 – 50	>50
Удельный вес сотрудников, прошедших обучение в области проектного управления, в общей численности сотрудников МО, %	≤10	16 – 25	>25
Удельный вес сотрудников, занятых в реализации проектов в анализируемый период, в общей численности сотрудников МО, %	≤15	0,11 – 0,25	>0,25
Годовая проектная производительность МО	≤0,1	0,8 – 1	>1
Годовой показатель эффективности реализации проектов в МО	≤0,7	Удовлетворительная эффективность проектного управления	
ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ	Неудовлетворительная эффективность проектного управления		

**МАТРИЦА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

Критерий эффективности	Значение показателя критерия эффективности			
Наличие в МО коллегиальных органов по проектному управлению	-	Порог эффективности проектного управления	Проектный комитет	Проектный комитет; Проектный офис
Наличие в МО сотрудника, ответственного за проектное управление	Сотрудник категории «Специалисты»		Сотрудник категории «Руководители 3 уровня»	Сотрудник категории «Руководители 2 уровня»
Нормативно-организационное обеспечение проектного управления в МО	Положение по управлению проектами в МО		Положение по управлению проектами в МО; Положение о проектном комитете МО	Положение по управлению проектами в МО; Положение о проектном комитете МО; Положение о проектном офисе МО
Масштабность проектного управления	-		Внутренние проекты	Внутренние проекты; Внешние проекты
Удельный вес сотрудников, прошедших обучение в области проектного управления, в общей численности сотрудников МО, %	≤10		11–50	>50
Удельный вес сотрудников, занятых в реализации проектов в анализируемый период, в общей численности сотрудников МО, %	≤15		16–25	>25
Годовая проектная производительность МО	≤0,1		0,11–0,25	>0,25
Годовой показатель эффективности реализации проектов в МО	≤0,7		0,8–1	>1
ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ	Неудовлетворительная эффективность проектного управления	Удовлетворительная эффективность проектного управления		

Ермоленко В.С.

**Высшее медицинское образование:
проектная деятельность
в здравоохранении**

Учебно-методическое пособие

Технический редактор: В.Н. Васильева
Корректор: О.С. Говорухина
Оператор: Н.С. Орлов

Подписано в печать 18.08.2025
Формат 60х84/16. Бумага мелованная. Гарнитура Times.
Уч.-изд. л. 3,96. Усл.-печ. л. 4,83. Заказ № 3482.5. Тираж 100.

Отпечатано в типографии ООО «Принт».
426035, г. Ижевск, ул. Тимирязева, 5.