



ПРАВИТЕЛЬСТВО МОСКВЫ

ДЕПАРТАМЕНТ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ

П Р И К А З

20.06.2017

№ 443

О развитии проектной деятельности в Департаменте здравоохранения города Москвы

В целях совершенствования деятельности Департамента здравоохранения города Москвы **ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить положение о системе управления проектами Департамента здравоохранения города Москвы (приложение).

2. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на начальника Организационно-аналитического управления Департамента здравоохранения города Москвы **А.А. Григорова** и начальника Управления делами и координации деятельности Департамента здравоохранения города Москвы **Е.Л. Никонова**.

**Министр Правительства Москвы,
руководитель Департамента
здравоохранения города Москвы**

А.И. Хрипун

Приложение
к приказу Департамента
здравоохранения города Москвы
от 20 06 2017 г. № 443

ПОЛОЖЕНИЕ о системе управления проектами Департамента здравоохранения города Москвы

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение о системе управления проектами Департамента здравоохранения города Москвы (далее – Положение) определяет условия и порядок применения принципов проектного управления в Департаменте здравоохранения города Москвы (далее – Департамент).

1.2. Настоящее Положение применяется для управления проектами, программами и портфелями проектов и/или программ Департамента.

1.3. Настоящее Положение разработано с учетом следующих стандартов и методических документов в области управления проектной деятельностью:

– Распоряжение Министерства экономического развития Российской Федерации от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»;

– Государственный стандарт ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;

– Государственный стандарт ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»;

– Государственный стандарт ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;

– Управление проектами. Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов, 2012, Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ».

2. Основные понятия

Основные понятия, используемые в настоящем Положении:

Жизненный цикл проекта – набор, как правило, последовательных или иногда перекрывающихся фаз проекта, названия и количество которых

определяются потребностями в управлении и контроле над проектом, характером самого проекта и его предметной областью.

Заинтересованные стороны проекта – должностные лица или структурные подразделения Департамента, физические и юридические лица и их объединения, а также органы власти всех уровней и/или их унитарные предприятия и организации, заинтересованные в осуществлении проекта, либо находящиеся под воздействием проекта.

Заказчик проекта – руководитель Департамента, являющийся держателем результатов проекта.

Инициатор проекта – должностное лицо Департамента не ниже заместителя руководителя, начальника управления, главный внештатный специалист Департамента или руководитель подведомственной Департаменту организации, внесшее предложение об инициации проекта.

Информационная система управления проектами (далее – ИСУП) – информационный продукт, предназначенный для автоматизации процессов управления проектами, консолидации данных и формирования базы знаний по управлению проектами.

Исполнитель – участник проекта, ответственный за реализацию мероприятий проекта.

Ключевой показатель эффективности (далее – КПЭ) – показатель, определяющий эффективность реализации проекта.

Координатор проекта – должностное лицо Департамента или подведомственной Департаменту организации, которое осуществляет организационно-административную поддержку деятельности команды проекта, участвует в подготовке документов по проекту, мониторинге реализации проекта и выполнении иных задач, определенных Руководителем проекта.

Команда проекта – специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед Руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления проекта.

Команда управления проектом – члены команды проекта, непосредственно занятые в управлении проектом.

Комплекс мероприятий – набор мероприятий (работ), который необходимо выполнить в каждой фазе жизненного цикла проекта.

Контрольное событие проекта – значимое событие проекта или процесса, отражающее получение измеримых результатов и имеющее срок окончания.

Куратор проекта – должностное лицо Департамента не ниже начальника управления прямого подчинения руководителю Департамента, которое несет ответственность за достижение целей проекта, обеспечивает проект ресурсами и разрешает вопросы, выходящие за рамки полномочий Руководителя проекта.

Мероприятие проекта – набор связанных действий (работ), выполняемых для достижения определенных целей проекта и имеющих сроки начала и окончания.

Отдел развития проектного управления – координационное структурное подразделение Департамента, главной целью которого является поддержка и развитие проектной деятельности Департамента, включая выполнение проектов.

Портфель проектов и/или программ – совокупность проектов и/или программ, объединенных в целях эффективного управления для достижения стратегических целей Департамента.

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

Продукт проекта – основной, конечный результат проекта, предоставляемый Заказчику проекта.

Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений.

Проектная деятельность – деятельность, связанная с инициированием, планированием, реализацией, мониторингом, контролем и завершением проектов, программ, портфелей проектов и/или программ.

Проектное управление – использование методов, инструментов, приемов и компетенций при выполнении проектов, программ, портфелей проектов и/или программ.

Проектный комитет – коллегиальный орган, главной целью деятельности которого является принятие комплексных управленческих решений в рамках проектной деятельности Департамента.

Проектная инициатива – предложение от инициатора о выполнении комплекса мероприятий, направленного на совершенствование системы здравоохранения города Москвы, в форме проекта.

Процесс управления проектом – планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленных на эффективное достижение целей проекта.

Результат проекта – измеримый, подтверждаемый эффект по окончанию всех предпринятых действий по проекту.

Риск проекта – вероятное для проекта событие, наступление которого может как отрицательно, так и положительно отразиться на результатах проекта.

Руководитель проекта – должностное лицо Департамента или подведомственной Департаменту организации, которое отвечает за достижение целей проекта, руководит процессом планирования, организации исполнения и контроля (реализации), мониторинга и завершения проекта, осуществляет подготовку запросов на изменения и оперативное управление проектом. Руководителем проекта не может быть Заказчик или Куратор проекта.

Система управления проектами – организационно-технологическая система, ориентированная на обеспечение эффективности осуществления проектной деятельности Департамента.

Цель проекта – результат, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта при заданных условиях его выполнения. Цель проекта должна:

- иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения;
- быть достижимой в реальных условиях, в которых осуществляется проект;
- находиться в сфере ответственности и влияния Заказчика проекта.

3. Цели, назначение и область распространения

3.1. Система управления проектами внедряется в Департаменте с целью повышения эффективности осуществления Департаментом функций по разработке и реализации государственной политики в сфере здравоохранения города Москвы.

3.2. Основные задачи системы управления проектами Департамента:

- обеспечение соблюдения и сокращения сроков достижения результатов деятельности;
- обеспечение эффективного использования времени, трудовых и финансовых ресурсов, задействованных в проектах Департамента;
- обеспечение обоснованности, своевременности и прозрачности принимаемых решений;
- повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия.

3.3. Настоящее Положение распространяется на процессы проектной деятельности Департамента:

- формирования и управления портфелями проектов, программ;
- формирования и управления программами;
- формирования заявки на проектную инициативу и подготовки к инициации, а также управления проектами.

3.4. Решение о реализации комплекса мероприятий как проекта принимается при соблюдении не менее двух из ниже перечисленных условий:

- комплекс мероприятий направлен на реализацию значимых изменений в деятельности Департамента и/или его подведомственных организаций, таких как изменение организационной структуры, процессов управления и т.д.;
- комплекс мероприятий ограничен во времени, установлена дата его начала и окончания;
- комплекс мероприятий связан с уникальными условиями (временный состав команды проекта, которая в других условиях не работает вместе, специфический, отличающийся особой сложностью, набор требований к продукту проекта или набор ограничений, накладывающих особые условия на подходы к реализации работ и др.);
- комплекс мероприятий подвержен значительному влиянию рисков, требующих повышенного внимания;

3.5. Проекты, реализуемые Департаментом должны соответствовать приоритетам:

- проектов в сфере здравоохранения, определяемых федеральными органами исполнительной власти;
- государственной программы города Москвы «Развитие здравоохранения города Москвы (Столичное здравоохранение)» на 2012-2020 годы и ее подпрограмм в части КПЭ (прогнозных значений натуральных показателей программы) и выполняемых мероприятий.

4. Объекты системы управления проектами

4.1. В целях дифференциации подходов к управлению проекты подразделяются на стандартные и приоритетные в соответствии с методикой балльной оценки проектов (приложение 1 к настоящему Положению).

4.2. Выделяются следующие объекты в управлении проектной деятельностью:

- портфель проектов и/или программ;
- программа;
- приоритетный проект;
- стандартный проект;

- жизненный цикл проекта;
- фаза жизненного цикла проекта;
- комплекс мероприятий;
- мероприятие.

5. Субъекты системы управления проектами

5.1. Ключевыми субъектами системы управления проектами являются:

- Проектный комитет, функционирующий в соответствии с регламентом деятельности Проектного комитета Департамента здравоохранения города Москвы (приложение 2 к настоящему Положению);
- Заказчик проекта;
- отдел развития проектного управления.

5.2. Полный перечень субъектов проектной деятельности, выделяемых в рамках системы управления проектами, и их основные функции представлены в приложении 3 к настоящему Положению.

5.3. Субъекты проектной деятельности взаимодействуют в рамках организационной структуры системы управления проектами в соответствии с приложением 4 к настоящему Положению.

5.4. Типовая структура совещательной деятельности субъектов при управлении проектом представлена в приложении 5 к настоящему Положению.

Приложение 1
к положению Департамента
здравоохранения города Москвы
о системе управления проектами

Методика балльной оценки проектов

1. Предложение об определении проекта как приоритетного или стандартного формируется отделом развития проектного управления в зависимости от общего количества баллов, присвоенных проекту в соответствии с классификационными признаками. Если сумма баллов, присвоенных проекту, составляет 8 и более баллов – отдел развития проектного управления формирует предложение о признании проекта приоритетным, если сумма баллов менее 8 – отдел развития проектного управления формирует предложение о признании проекта стандартным.

2. Окончательное решение о признании проекта приоритетным или стандартным принимает Проектный комитет.

Классификационный признак проекта	Значение классификационного признака	Количество баллов
Уровень контроля выполнения	Правительство Москвы	3
	Департамента	1
Бюджет проекта	Более 1 000 млн руб.	4
	От 500 до 1 000 млн руб.	3
	От 100 до 500 млн руб.	2
	До 100 млн руб. (в том числе проекты, не требующие бюджета)	1
Организационная сложность проекта	Участие более 3 органов исполнительной власти	3
	Участие 2-3 органов исполнительной власти	2
	Участие только Департамента	1
Необходимость освещения в средствах массовой информации	Высокая	3
	Средняя	2
	Низкая	1
Новизна проекта	В Департаменте отсутствует опыт выполнения схожих проектов	2
	В Департаменте присутствует опыт выполнения схожих проектов	1

Приложение 2
к положению Департамента
здравоохранения города Москвы
о системе управления проектами

РЕГЛАМЕНТ
деятельности Проектного комитета Департамента здравоохранения
города Москвы

1. Общие положения

1.1. Настоящий регламент деятельности Проектного комитета Департамента здравоохранения города Москвы (далее – Регламент) определяет цель, структуру и порядок функционирования Проектного комитета Департамента.

1.2. Проектный комитет является коллегиальным органом, главной целью деятельности которого является принятие управленческих решений в рамках проектной деятельности Департамента.

1.3. В своей деятельности Проектный комитет руководствуется нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации, Министерства здравоохранения Российской Федерации, Правительства Москвы и Департамента.

2. Функции Проектного комитета

Для достижения цели Проектный комитет выполняет следующие функции:

2.1. Определение правил организации и направлений развития проектной деятельности Департамента.

2.2. Принятие решений об инициации и завершении проектов.

2.3. Принятие решений по стратегии выполнения проектов.

2.4. Определение Кураторов и Руководителей проектов и согласование ресурсов на выполнение проектов.

2.5. Утверждение проектной документации.

2.6. Осуществление мониторинга и контроля статуса выполнения проектов, в том числе для оценки целесообразности продолжения их выполнения и принятия решений, которые могут изменить организацию, предметную область и/или распределение ресурсов проектов.

3. Структура и порядок работы Проектного комитета

3.1. В состав Проектного комитета входят:

- председатель Проектного комитета;
- заместитель председателя Проектного комитета;
- члены Проектного комитета;
- ответственный секретарь Проектного комитета.

3.2. Председателем Проектного комитета является руководитель Департамента.

3.3. Заместитель председателя и список членов Проектного комитета утверждаются приказом председателя Проектного комитета.

3.4. Ответственным секретарем Проектного комитета является начальник отдела развития проектного управления Департамента.

3.5. Функции председателя, заместителя председателя, членов и ответственного секретаря Проектного комитета представлены в приложении 1 к настоящему Регламенту.

3.6. Приглашенными участниками заседаний Проектного комитета могут быть сотрудники Департамента и его подведомственных организаций или иные заинтересованные стороны, вовлеченные в проекты, обсуждаемые в рамках повестки. Приглашенные участники не являются членами Проектного комитета и не имеют права голоса.

3.7. Проектный комитет организует свою работу в соответствии с порядком, представленным в приложении 2 к настоящему Регламенту.

3.8. Заседания Проектного комитета проводятся в соответствии с утвержденным планом заседаний (форма плана заседаний Проектного комитета представлена в приложении 3 к настоящему Регламенту).

4. Права Проектного комитета

При выполнении своих функций Проектный комитет имеет право:

- = запрашивать у отдела развития проектного управления и других структурных подразделений Департамента сведения и материалы, необходимые для рассмотрения на заседаниях Проектного комитета;
- = приглашать на заседания Проектного комитета участников проектной деятельности Департамента и должностных лиц (по согласованию).

Приложение 1
к регламенту деятельности
Проектного комитета Департамента
здравоохранения города Москвы

Функции председателя, заместителя председателя, членов и ответственного
секретаря Проектного комитета

Позиция	Функции
Председатель	<ul style="list-style-type: none"> - руководит деятельностью Проектного комитета; - утверждает план заседаний Проектного комитета; - утверждает список членов Проектного комитета приказом; - утверждает повестку заседаний Проектного комитета; - ведет заседания Проектного комитета; - подписывает протоколы заседаний Проектного комитета; - принимает решение о привлечении к участию в заседаниях Проектного комитета приглашенных участников Проектного комитета; - дает поручения в рамках деятельности Проектного комитета; - пользуется всеми правами, предоставленными членам Проектного комитета.
Заместитель председателя	<ul style="list-style-type: none"> - осуществляет функции председателя Проектного комитета в его отсутствие; - обеспечивает подготовку вопросов, рассматриваемых на заседаниях Проектного комитета; - осуществляет контроль выполнения решений Проектного комитета; - пользуется всеми правами, предоставленными членам Проектного комитета; - выполняет иные обязанности по поручению председателя Проектного комитета.
Члены	<ul style="list-style-type: none"> - участвуют в заседаниях Проектного комитета и в обсуждении рассматриваемых вопросов; - выступают с докладами на заседаниях Проектного комитета; - предоставляют на рассмотрение Проектного комитета материалы по обсуждаемым вопросам; - делегируют, в случае необходимости, свои полномочия уполномоченному представителю при невозможности присутствия на Проектном комитете, заблаговременно

	<p>известив об этом ответственного секретаря Проектного комитета;</p> <ul style="list-style-type: none"> - вносят предложения о внеочередном заседании Проектного комитета; - вносят предложения о включении в повестку вопросов к обсуждению на заседаниях Проектного комитета; - участвуют в выработке и принятии решений Проектного комитета.
<p>Ответственный секретарь</p>	<ul style="list-style-type: none"> - участвует в заседаниях Проектного комитета и в обсуждении рассматриваемых вопросов; - готовит предложение по составу повестки заседания Проектного комитета; - организует подготовку заседания Проектного комитета; - организует ведение протокола заседания Проектного комитета; - готовит предложение по заместителю председателя и списку членов Проектного комитета для последующего утверждения председателем Проектного комитета; - информирует председателя, заместителя председателя, членов и приглашенных участников Проектного комитета о дате, месте и времени проведения заседаний, а также обеспечивает их необходимыми материалами; - организует хранение документов заседаний Проектного комитета; - выполняет иные обязанности по поручению председателя Проектного комитета.

Приложение 2
к регламенту деятельности
Проектного комитета Департамента
здравоохранения города Москвы

Порядок работы Проектного комитета

№ п/п	Характеристика	Описание характеристики
1	Правомочность заседания	Заседание Проектного комитета признается правомочным, если на нем присутствует более половины членов Проектного комитета. В случае отсутствия более половины членов Проектного комитета председатель отменяет соответствующее заседание и назначает новое, внеочередное. В случае невозможности участия в заседании, член Проектного комитета обязан согласовать свое отсутствие с председателем и сообщить об этом ответственному секретарю не позднее чем за 2 рабочих дня до установленной даты проведения заседания с указанием, в случае необходимости, представителя, уполномоченного к участию в заседании вместо члена Проектного комитета. Уполномоченные представители не имеют права голоса. Члены Проектного комитета, которые не могут присутствовать на заседании, могут направить ответственному секретарю свое особое мнение по вопросам повестки заседания.
2	Тип принятия решений по вопросам повестки	Решения по вопросам повестки принимаются путем открытого голосования членов Проектного комитета. Каждый член Проектного комитета обладает одним голосом. Решения принимаются простым большинством голосов. При равном количестве голосов право решающего голоса имеет председатель. Приглашенные участники не имеют права принимать участие в голосовании.
3	Периодичность	Заседания Проектного комитета проводятся не реже 1 раза в месяц. Ответственный секретарь представляет план заседаний всем членам Проектного комитета.
4	Место проведения	Место проведения определяется ответственным секретарем Проектного комитета в рамках подготовки к проведению очередного заседания.

№ п/п	Характеристика	Описание характеристики
5	Тип заседания	Заседание Проектного комитета проводится в очном формате. Допускается заочное голосование по срочным вопросам с целью оперативного принятия решений. В этом случае ответственный секретарь Проектного комитета организует голосование посредством электронной почты или иных средств связи.
6	Подготовка заседания	За подготовку заседания отвечает ответственный секретарь Проектного комитета: подготовку материалов и оборудования, предложения по составу повестки заседания и ее предоставления для утверждения председателю Проектного комитета.
7	Проведение заседания	Заседание проводится председателем Проектного комитета, а в случае его отсутствия – заместителем председателя. Ответственный секретарь обеспечивает ведение протокола заседания и соблюдение временных рамок по вопросам повестки заседания. В случае изменения повестки в начале или по ходу заседания ответственный секретарь вносит изменения в повестку заседания в соответствии с решениями председателя и сохраняет новую версию повестки. Если по отдельным вопросам необходимо дополнительное время для принятия решения, члены Проектного комитета принимают решение о переносе рассмотрения вопроса и его включении в повестку следующего заседания, либо о проведении внеочередного заседания, либо о продлении текущего заседания.
8	Исполнение решений	По итогам заседания Проектного комитета ответственный секретарь формирует протокол заседания, который должен быть утвержден председателем. Ответственный секретарь представляет членам Проектного комитета утвержденный протокол посредством электронной почты или в твердой копии. Решения, принятые на заседании, являются обязательными к исполнению. Контроль исполнения решений Проектного комитета осуществляет заместитель председателя Проектного комитета.

№ п/п	Характеристика	Описание характеристики
9	Внеочередное заседание	При необходимости Проектный комитет может собраться на внеочередное заседание. Оповещение членов Проектного комитета о дате и времени проведения внеочередного заседания проводит ответственный секретарь с использованием электронной почты или иных видов связи.

Приложение 3
к регламенту деятельности
Проектного комитета Департамента
здравоохранения города Москвы

Форма плана заседаний Проектного комитета

20__г.

	«Наименование месяца 1»	«Наименование месяца 2»	«Наименование месяца 3»
Заседание 1			
Заседание 2			

	«Наименование месяца 4»	«Наименование месяца 5»	«Наименование месяца 6»
Заседание 1			
Заседание 2			

Согласовано:

Председатель Проектного комитета

ФИО

Дата,

подпись _____

Приложение 3
к положению Департамента
здравоохранения города Москвы
о системе управления проектами

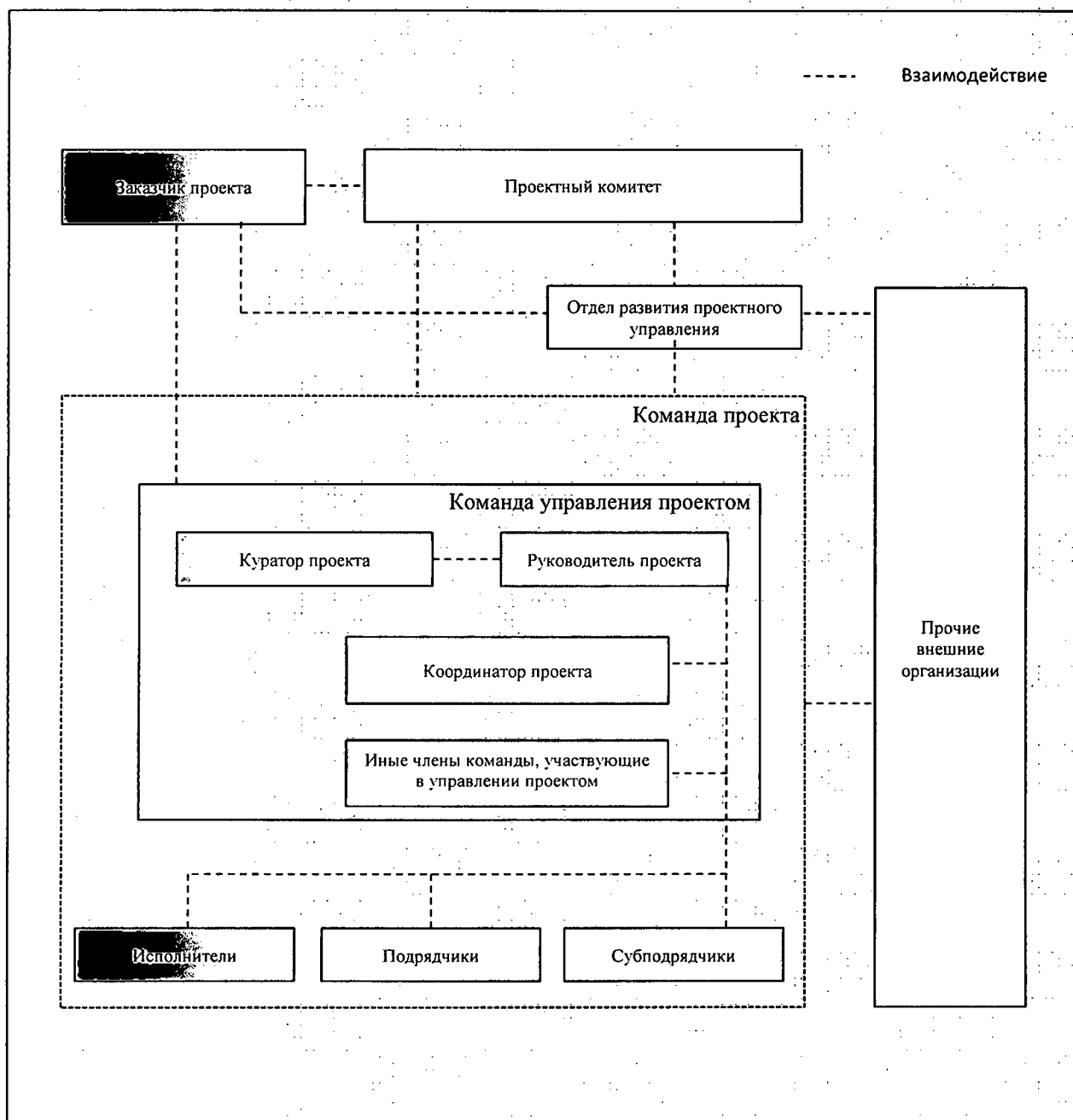
Субъекты проектной деятельности и их основные функции

Субъект	Основные функции
Проектный комитет	<p>Выработка решений об открытии, приостановке, внесении существенных изменений или завершении проектов, программ, портфелей проектов и/или программ.</p> <p>Мониторинг и контроль выполнения проектов, программ, портфелей проектов и/или программ.</p> <p>Выработка иных решений, связанных с выполнением проектов, программ, портфелей проектов и/или программ и развитием проектной деятельности в Департаменте.</p>
Отдел развития проектного управления	<p>Разработка и внедрение методологии и документов по проектному управлению, а также координация деятельности по их применению.</p> <p>Организация обучения участников проектной деятельности современным техникам управления проектами.</p> <p>Обеспечение поддержки деятельности Проектного комитета.</p> <p>Внедрение, поддержка и развитие ИСУП.</p> <p>Выполнение отдельных проектов.</p>
Заказчик проекта	<p>Формулирование основных требований к проекту.</p> <p>Контроль промежуточных результатов (контрольных событий) проекта.</p> <p>Приемка результатов проекта.</p>
Команда проекта	<p>Участие в планировании работ по проекту.</p> <p>Выполнение работ по проекту.</p> <p>Участие в формировании отчетности по проекту.</p>
Команда управления проектом	<p>Участие в организации управления проектом.</p>
Куратор проекта	<p>Обеспечение проекта ресурсами.</p> <p>Разрешение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя проекта.</p> <p>Контроль реализации проекта.</p> <p>Приемка результатов проекта.</p>
Руководитель проекта	<p>Организация оперативного управления проектом.</p> <p>Контроль сроков и качества выполнения работ исполнителями.</p>

Субъект	Основные функции
	Получение результатов проекта, соответствующих установленным требованиям.
Координатор проекта	<p>Сопровождение, согласование и ведение документов по проекту.</p> <p>Подготовка отчетности по проекту совместно с Руководителем проекта.</p> <p>Организация совещаний по проекту.</p> <p>Ведение архива проекта.</p> <p>Оказание иной организационно-административной поддержки Руководителю проекта.</p>
Исполнитель, подрядчик, субподрядчик	<p>Своевременное и качественное выполнение работ по проекту.</p> <p>Предоставление информации о статусе выполнения работ и о достигнутых результатах Руководителю проекта.</p> <p>Участие в совещаниях по проекту.</p>

Приложение 4
к положению Департамента
здравоохранения города Москвы
о системе управления проектами

Организационная структура системы управления проектами



Приложение 5
к положению Департамента
здравоохранения города Москвы
о системе управления проектами

Типовая структура совещательной деятельности

Тип совещания	Задачи	Регулярность
Заседание Проектного комитета	Принять управленческие решения в рамках проектной деятельности Департамента (см. Регламент деятельности Проектного комитета).	Не реже 1 раза в месяц
Стартовое совещание	Сформировать единое понимание вводной информации о проекте. Определить роли и принципы взаимодействия.	Однократно после утверждения паспорта проекта
Совещание с Куратором проекта	Сформировать понимание актуального статуса реализации проекта. Проработать проблемы и риски по проекту, решение по которым требует вовлечения Куратора, и мер по работе с ними. В случае изменения предметной области, обсудить новую стратегию реализации проекта.	Не реже 1 раза в месяц
Совещание руководителя проекта и проектной команды	Проработать операционные проблемы, возникающие в ходе реализации проекта и принять соответствующие решения.	Не реже 1 раза в месяц