

Минздрав России

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Сибирский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации  
(ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России)

ПРИКАЗ

23.10. 2017

№ 533

г. Томск

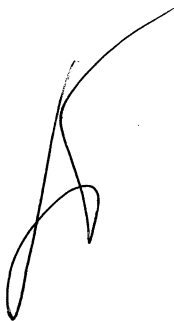
*Об утверждении стандарта управления  
проектной деятельностью*

В целях совершенствования проектной деятельности

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить стандарт управления проектной деятельностью (приложение).
2. Участникам проектной деятельности руководствоваться стандартом при разработке и выполнении проектов.
3. Общему отделу (Гоголева Т.А.) довести настоящий приказ до сведения всех структурных подразделений.
4. Контроль исполнения возложить на проректора по развитию-первого проректора И.А. Деева.

Ректор



О.С. Кобякова

Приложение  
УТВЕРЖДЕН  
Приказом ФГБОУ ВО СибГМУ  
Минздрава России  
от 23.10.2017 № 533

# **Стандарт управления проектной деятельностью**

2017

## **Стандарт управления проектной деятельностью**

### 1. Общие положения

Стандарт управления проектной деятельностью (далее – Стандарт) устанавливает основополагающие нормы, принципы и правила для управления проектами, программами, портфелями проектов и (или) программ в ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России (далее – СибГМУ). Документ предназначен для всех сотрудников и всех структурных подразделений вуза.

Использование Стандарта позволит:

- 1) повысить эффективность управления проектной деятельностью за счет применения стандартных методов планирования, организации, контроля и анализа;
- 2) рационально определять функции и зоны ответственности участников проектной деятельности;
- 3) повысить эффективность использования ресурсов университета за счет регулярного планирования проектной и функциональной деятельности в условиях матричной структуры;
- 4) упорядочить и формализовать взаимоотношения между участниками проектной деятельности во всех структурных подразделениях СибГМУ за счет использования единой терминологии, общих правил исполнения программ и проектов, а также определить функции и зоны ответственности сотрудников, задействованных в реализации проектов и программ;
- 5) обеспечить развитие корпоративной культуры управления проектами (программами, портфелями) и распространение лучших практик управления проектами в структурных подразделениях, участвующих в проектной деятельности;
- 6) упорядочить деятельность по формированию и хранению документов, используемых в проектной деятельности, за счет стандартизации форм применяемых документов и процедур их подготовки, согласования, утверждения и дальнейшего использования;
- 7) повысить эффективность использования ресурсов в проектной деятельности за счет регулярного планирования проектной и текущей деятельности.

### 2. Общее описание деятельности по управлению проектами в системе управления СибГМУ

#### 2.1. Объекты проектной деятельности

Объектами проектного управления в СибГМУ являются:

- проект – уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий), направленных на создание продукта в условиях заданных требований и ограничений; ограниченное по времени специально организованное целенаправленное изменение отдельной системы в рамках запланированных ресурсов и установленных требований к качеству результатов;
- программа – группа взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами, временем на выполнение, технологией, организацией и т.д.;

- портфель проектов и программ – совокупность проектов и (или) программ, которые группируются с целью повышения эффективности управления и достижения стратегических целей организации.

## 2.2. Проект

Проект должен отвечать следующим основным характеристикам:

- 1) наличие конкретной цели;
- 2) измеримость цели и результатов;
- 3) ограниченность во времени;
- 4) ограниченность требуемых ресурсов;
- 5) комплексность, включающая учет влияния внутренних и внешних факторов;
- 6) уникальность.

Управление проектом – это использование знаний, навыков, методов, средств и технологий для планирования, организации, мониторинга и контроля всех аспектов выполнения проекта с целью достижения или превышения (в рамках выделенных ресурсов) ожиданий участников проекта.

Структура управления проектом включает 10 функциональных областей.

- 1) управление предметной областью;
- 2) управление проектом по временным параметрам;
- 3) управление стоимостью и финансированием;
- 4) управление качеством;
- 5) управление рисками и возможностями;
- 6) управление человеческими ресурсами;
- 7) управление коммуникациями;
- 8) управление закупками и контрактами;
- 9) управление безопасностью;
- 10) управление изменениями.

Функциональные области в каждом конкретном случае формируются в зависимости от масштабности проекта, его структуры, степени сложности и т.д. Управление функциональными областями осуществляется участниками проектов с применением шаблонов, регламентов, инструкций, разрабатываемых при необходимости управлением проектов и программ.

### 1. Управление предметной областью.

Управление предметной областью (содержанием) проекта включает в себя задачи и процедуры для определения и контроля тех работ, которые необходимы для успешного осуществления проекта. Предметная область (содержание) проекта всегда определяется его целью.

Управление предметной областью заключается в управлении изменениями составляющих предметной области проекта на протяжении всего жизненного цикла.

### 2. Управление проектом по временным параметрам

Управление проектом по временным параметрам включает задачи и процедуры, необходимые для обеспечения своевременного выполнения работ проекта.

Согласованная работа всех участников проекта организуется на основе календарных планов (графиков) или расписаний работ.

Управление проектом по времени заключается в составлении календарных планов (расписаний работ), удовлетворяющих всем требованиям и ограничениям (сроки, возможность обеспечения ресурсами, приоритетность работ).

На различных стадиях процесса управления проектом по временным параметрам могут реализовываться следующие действия:

- разработка цели и стратегии управления проектом по временным параметрам;
- определение ограничений;
- разработка укрупненного календарного плана осуществления проекта;
- определение работ проекта посредством применения модели декомпозиции работ проекта;
- определение последовательности (логики) выполнения работ посредством применения сетевого графика;
- определение календарного графика работ проекта;
- определение и анализ графиков потребности проекта в ресурсах;
- организация контроля выполнения работ проекта;
- учет выполненных работ проекта (формы учета);
- выявление и анализ отклонений от базового расписания выполнения работ;
- определение негативных факторов, влияющих на выполнение работ;
- определение необходимых корректирующих воздействий;
- анализ результатов управления проектом по временным параметрам;
- ретроспективный анализ и извлеченные уроки.

### 3. Управление стоимостью и финансированием

Управление стоимостью и финансированием проекта включает задачи и процедуры, необходимые для наиболее эффективного выполнения проекта по стоимостным параметрам.

На различных стадиях процесса управления стоимостью и финансированием проекта могут реализовываться следующие действия:

- выработка стратегии управления стоимостью и финансами проекта;
- проведение экономического анализа и обоснования проекта (проведение маркетинга, оценка стоимости и источников финансирования, прогноз выполнения);
- разработка укрупненного графика финансирования;
- планирование ресурсов и определение их количества;
- оценка стоимости проекта, формирование бюджета проекта;
- разработка плана финансирования, который должен соответствовать сформированному бюджету проекта;
- учет фактических затрат в проекте;
- формирование отчетности;
- определение степени выполнения проекта по стоимостным показателям;
- анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета;
- подготовка и анализ корректирующих воздействий;
- экономический анализ и оценка результатов проекта;
- подготовка исполнительной сметы и финансового отчета.

### 4. Управление качеством

Качество проекта – это степень соответствия совокупности его характеристик требованиям проекта. Общая цель управления качеством в проекте заключается в удовлетворении заказчика, согласовании требований к результатам проекта и обеспечении соответствия указанным требованиям. Управление качеством осуществляется на протяжении всех фаз жизненного цикла проекта.

На различных стадиях процесса управления качеством проекта могут реализовываться следующие действия:

- формирование общих требований и принципов обеспечения качества;
- определение ограничений и допущений;
- разработка стратегии управления качеством;
- уточнение целей и задач;
- определение перечня и описание объектов качества в проекте;
- определение критериев качества;
- организация управления качеством;
- формирование отчета для оценки исполнения качества в проекте;
- анализ состояния и прогресса качества в проекте на протяжении его жизненного цикла;
- анализ отклонений по качеству;
- выявление факторов, оказавших негативное влияние на качество;
- согласование корректирующих действий;
- разработка сводной оценки качества;
- анализ опыта, извлеченные уроки.

#### 5. Управление рисками и возможностями

Управление рисками в проекте включает в себя задачи и процедуры для определения возможных рисков в проекте, а также эффективных мер реагирования на них при осуществлении проекта.

Риски и возможности проекта - возникновение непредвиденных ситуаций, которые могут негативно или позитивно воздействовать на достижение целей проекта.

Возможности в проекте рассматриваются как ожидаемые выгоды от позитивных случайных событий.

На различных стадиях процесса управления рисками и возможностями проекта могут реализовываться следующие действия:

- определение возможных рисков событий, источников рисков;
- определение допустимой степени риска участников;
- анализ альтернатив осуществления проекта;
- уточнение потенциальных рисков событий, их источников;
- качественный и количественный анализ рисков;
- предотвращение или снижение ущерба от рисков событий;
- организация управления рисками;
- система контроля мер реагирования на рисковые события;
- анализ состояния управления рисками в проекте;
- дополнение списка рисков;
- подготовка сводного отчета по управлению рисками;
- выводы (извлеченные уроки) на основе проведенного анализа.

#### 6. Управление человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами проекта включает в себя определение требуемых наборов навыков для специфических работ в проекте, выявление лиц, обладающих этими наборами навыков, и назначение/распределение ролей и обязанностей в проекте. В управление человеческими ресурсами также входит руководство и контроль над производительностью ресурсов, а также планирование ресурсов для проекта.

На различных стадиях процесса управления человеческими ресурсами в проекте могут реализовываться следующие действия:

- определение потребности в трудовых ресурсах, требований к персоналу;
- определение основных функций и укрупненной структуры команды;
- разработка стратегии управления персоналом;
- определение функциональных обязанностей участников проекта;

- формирование организационной структуры проекта;
- распределение ролей и ответственности участников проекта;
- организация работы команды проекта;
- контроль деятельности членов команды проекта;
- анализ результатов оценки деятельности команды проекта;
- регулирование вопросов стимулирования и мотивации;
- регулирование конфликтов в команде проекта;
- общий анализ и оценка деятельности команды;
- развитие компетенций членов команды;
- анализ извлеченных уроков.

#### 7. Управление коммуникациями

Коммуникации проекта – это эффективный обмен информацией между участниками проекта. Управление коммуникациями включает задачи и процедуры, необходимые для обеспечения информационных потребностей участников проекта, для организации сбора и распределения достоверной информации, связанной с осуществлением проекта.

На различных стадиях процесса управления коммуникациями в проекте могут реализовываться следующие действия:

- определение требований к коммуникациям;
- выработка стратегии управления коммуникациями;
- обоснование и выбор коммуникационных технологий для управления;
- определение информационных потребностей всех участников проекта;
- разработка информационных потоков в проекте;
- анализ информации, подлежащей распространению;
- организация управления коммуникациями в проекте;
- информационная поддержка выполнения проекта;
- контроль функционирования системы коммуникаций;
- анализ сбоев и нарушений;
- определение корректирующих воздействий;
- сводный отчет об управлении коммуникациями проекта;
- извлеченные уроки из опыта управления коммуникациями проекта.

#### 8. Управление закупками и контрактами

Закупки в проекте, как правило, проводятся на основе предварительного отбора (тендеров, конкурсов и т.п.). Закупки осуществляются исходя из ограничений финансового и временного характера. Приобретение товаров и/или услуг должно соответствовать основным целям проекта. Управление закупками и договорами осуществляется в течение всего жизненного цикла проекта.

На различных стадиях процесса управления закупками в проекте могут реализовываться следующие действия:

- построение дерева ресурсов на основе схемы декомпозиции работ;
- определение возможных источников приобретения ресурсов;
- определение ограничений;
- уточнение потребности проекта в продуктах;
- определение финансовых, технологических и других ограничений;
- определение перечня контрактов в проекте;
- распределение функциональных обязанностей и ответственности;
- подготовка и проведение конкурса, заключение контрактов;
- организация системы контроля, учета и отчетности;
- выявление и анализ возможных отклонений от плана;

- определение негативных факторов, влияющих на выполнение;
- определение необходимых корректирующих воздействий;
- заключительный анализ и оценка эффективности обеспечения;
- извлечение уроков и их документирование.

#### 9. Управление безопасностью

Управление безопасностью в проекте направлено на обеспечение максимального снижения вероятности нанесения ущерба здоровью людей; снижение риска различных повреждений оборудования; разработку стандартных операционных процедур (инструкции, порядки, регламенты), проведение тренингов для персонала. В первую очередь при выполнении проекта должна быть обеспечена безопасность людей (членов команды проекта, студентов, конечных потребителей; всех заинтересованных сторон проекта).

#### 10. Управление изменениями

Цель управления изменениями – обеспечить защиту проекта от возможного негативного влияния внешних и внутренних факторов. Предпочтителен упреждающий подход к управлению изменениями, который позволяет прогнозировать необходимость изменений. Управление изменениями осуществляется на протяжении всего проекта.

При выявлении изменений обязательна разработка мероприятий по «выведению» проекта на заданную траекторию. В случае наличия изменения необходима проработка мероприятий по всем функциональным областям проекта.

На различных стадиях процесса управления изменениями в проекте могут реализовываться следующие действия:

- определение целей и стратегии управления изменениями;
- определение принципов интеграции управления изменениями;
- рассмотрение и утверждение концепции;
- выбор методов и средств прогнозирования и планирования изменений;
- мониторинг внешней среды и тенденций изменений;
- планирование возможных предупреждающих воздействий;
- распределение ролей и ответственности персонала;
- утверждение процедур осуществления изменений в проекте;
- принятие решений и внесение изменений в проект;
- определение и выбор необходимых корректирующих воздействий;
- корректировка планов работ проекта с учетом внесенных изменений;
- документирование внесенных изменений;
- заключительный отчет о фактических изменениях в проекте;
- извлеченные уроки для будущих проектов.

Управление проектами выполняется с помощью применения и интеграции процессов управления проектами, объединенных в 5 групп процессов:

- 1) группа процессов инициации проекта;
- 2) группа процессов планирования проекта;
- 3) группа процессов организации и контроля выполнения проекта;
- 4) группа процессов анализа и регулирования выполнения;
- 5) группа процессов закрытия проекта.

### 2.3.Программа

Инструментом для крупных, значимых и ощутимых изменений в СибГМУ является программа. Цели программы соответствуют стратегическим целям организации.



Ключевыми программными документами в университете являются комплексная программа развития, утвержденная приказом СибГМУ от 15.03.2016 № 128 "Об утверждении комплексной программы развития" и «Программа развития опорного университета на базе ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России».

Осуществление отдельного проекта в составе программы может не давать ощутимого результата, в то время как осуществление всей программы должно обеспечивать ожидаемую выгоду для СибГМУ.

Параметры программ и проектов в составе программы должны соответствовать друг другу с точки зрения сроков, получаемых выгод и результатов.

В рамках программы могут быть выделены направления деятельности программы (подпрограммы), по каждому из которых назначается ответственный руководитель направления.

Скоординированное управление проектами в составе одной программы позволяет:

- обеспечить единое понимание целей программы на всех уровнях управления и во всех структурных подразделениях;
- организовать централизованное управление проектами программы, унифицировать подходы к исполнению проектов программы и скоординировать взаимодействие участников программы;
- учесть при планировании ресурсные возможности структурных подразделений и заблаговременно запланировать выделение ресурсов под реализацию программы в целом (человеческие ресурсы и бюджеты);
- устанавливать текущие приоритеты проектов и перераспределять ресурсы в рамках программы;
- учитывать и применять накопленный практический опыт и облегчить обмен знаниями между участниками программы.

#### 2.4. Портфель программ и проектов

Портфель - набор проектов, программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления для достижения стратегических целей СибГМУ; управление портфелем программ и проектов включает в себя их оценку, отбор, приоритизацию и координацию на основе их вклада в достижение стратегических целей развития.

Использование методов портфельного управления проектами позволяет обеспечить правильный выбор проектов и распределения ограниченных ресурсов с целью получения максимального эффекта от реализации всей совокупности проектов и программ портфеля. Поэтому решение о необходимости реализации для всех программ и проектов в СибГМУ должно приниматься в рамках процесса управления портфелем.

Проекты, реализуемые в составе программ, не являются самостоятельными компонентами портфеля, а рассматриваются как неотъемлемая часть программы для процесса управления портфелем.

### 3. Классификация проектов

Целями классификации программ и проектов СибГМУ являются:

- 1) структурирование общего списка программ и проектов для последующей аналитической обработки;
- 2) уточнение этапов, состава работ и вех программы или проекта в зависимости от содержания.

Классификация проектов СибГМУ производится по следующим критериям:

1) категория проекта:

- стратегический;

- выполнение требований внешних регуляторов (заказчик – не СибГМУ);
  - развитие текущей деятельности;
  - значимый – приносящий экономический эффект, превышающий объем расходов на реализацию проекта в течение календарного года;
- 2) группа приоритетности, определяемая с учетом выделения ресурсов на проект:
- группа 1 - проекты, которые необходимо реализовать в текущем бюджетном году или которые запланированы программой развития. Выделение дополнительных ресурсов для проектов данной группы производится при возникновении потребности;
  - группа 2 - проекты, которые должны реализовываться в текущем бюджетном году при условии достаточности финансовых и человеческих ресурсов. В случае отсутствия финансирования запуск проекта не осуществляется;
  - группа 3 – проекты, финансирование которых осуществляется за счет средств спонсоров и внешних заказчиков.

Для проектов, которые выполняются не в составе программы развития, приоритетность определяется индивидуально для каждого проекта.

3) длительность: краткосрочные или долгосрочные проекты. К краткосрочным проектам относятся проекты, цели которых достигаются в течение года после начала их реализации. Остальные проекты относятся к долгосрочным;

4) сложность:

- простые проекты: количество заинтересованных сторон – до пяти, число сотрудников, вовлеченных в реализацию, – от одного до десяти;
- проекты средней сложности: количество заинтересованных сторон – от пяти до десяти, число сотрудников, вовлеченных в реализацию, от десяти до тридцати;
- сложные проекты: количество заинтересованных сторон более десяти, число сотрудников, вовлеченных в реализацию, более тридцати.

#### 4. Общие принципы управления проектной деятельностью

##### 4.1. Основные принципы управления проектами СибГМУ

Управление проектами и программами в СибГМУ базируется на следующих основных принципах:

1. Персональная ответственность руководителя проекта или программы за достижение целей программы/проекта.

2. Четкое определение фаз проекта и стадий управления проектом:

##### **Фазы проекта (жизненный цикл проекта):**

- концепция проекта – разрабатывается устав проекта;
- разработка – формируется план управления проектом;
- реализация – выполнение работ по проекту;
- завершение проекта – оформление документов в архив, извлечение уроков.

##### **Стадии процесса управления проектом:**

- инициация проекта – принимается решение о целесообразности выполнения проекта;
- планирование – определение наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки;
- организация и контроль выполнения проекта – организация выполнения включенных в план проекта работ и контроль их выполнения с помощью соответствующих систем учета и отчетности;

- анализ и регулирование выполнения проекта – сравнение фактического выполнения с запланированным, анализ отклонений, прогноз их влияния на конечные результаты, оценка возможных корректирующих действий;
- закрытие проекта – подтверждение и документальное оформление завершения всех работ проекта и окончательное разрешение всех спорных вопросов.

3) регулярный мониторинг исполнения работ, позволяющий гарантировать эффективное и согласованное управление отдельными работами в проекте и проектами программы;

4) формализация процессов управления проектами/ программами и унификация шаблонов документов по управлению проектами/ программами, в том числе документированное управление изменениями;

5) учет взаимосвязей программы с другими программами и проектами, целями и задачами программы развития, необходимость учета взаимосвязей при изменениях в программе с точки зрения сроков, содержания, использования ресурсов;

б) регулярная отчетность руководителя программы/проекта перед руководством соответствующего уровня.

#### 4.2. Основные принципы управления портфелем программ и проектов СибГМУ

Портфель проектов СибГМУ включает всю совокупность программ и проектов, реализуемых в СибГМУ. Управление портфелем программ и проектов СибГМУ базируется на следующих основных принципах:

- 1) соответствие портфеля программ и проектов стратегическим целям СибГМУ;
- 2) финансово-экономическая эффективность портфеля;
- 3) сбалансированность портфеля программ и проектов по различным аспектам:
  - полнота перечня проектов и программ в портфеле для достижения поставленных целей и вех;
  - управляемость портфеля;
  - загрузка ресурсов на проектной деятельности в течение всего периода реализации утвержденного портфеля (календарный год);
  - сбалансированность краткосрочных и долгосрочных программ и проектов в портфеле;
- 4) учет взаимозависимостей (содержательных, технологических) проектов и программ в составе портфеля, комплексное планирование сроков с учетом взаимозависимостей между программами и проектами.

#### 4.3. Основные принципы управления бюджетами проектов и программ

Управление бюджетом в программах и проектах базируется на следующих основных принципах:

- 1) каждая программа и проект СибГМУ имеют бюджет;
- 2) бюджет каждой программы или проекта является составной частью бюджета СибГМУ;
- 3) бюджет программы или проекта составляется, утверждается и контролируется в соответствии с установленными в СибГМУ процедурами;
- 4) бюджет программы включает в себя бюджеты всех проектов и мероприятий, входящих в состав программы;
- 5) бюджет проекта согласовывается и утверждается начальником планово-финансового управления;

- б) бюджет проекта включает в себя все расходы и затраты, которые возникают в связи с реализацией проекта;
- 7) расходы и затраты проекта привязываются к этапам (работам) проекта;
- 8) ответственность за соответствие фактического использования бюджета плановым показателям несет руководитель проекта.

#### 4.4. Основные принципы управления ресурсами в проектной деятельности

На стадии планирования проектов оцениваются потребности в ресурсах различного типа, необходимые для выполнения работ, в том числе потребность в человеческих ресурсах, материалах, оборудовании, необходимом для выполнения работ, потребность в технической и организационной инфраструктуре.

Квалификация планируемых на выполнение работ сотрудников СибГМУ, качество результатов их работы, сроки завершения задач согласуются между руководителем проекта и руководителем структурного подразделения, в полномочия которого входит управление данными сотрудниками.

При привлечении сотрудников СибГМУ руководители структурных подразделений учитывают их загрузку и сроки участия в других проектах, а также требуемую нагрузку для решения задач операционной деятельности. В случае расхождения фактической загрузки сотрудника с плановой загрузкой, руководитель структурного подразделения ответственен за информирование руководителя проекта для перепланирования выделения ресурса и актуализации сроков и качества работ.

Ответственность за качественное и своевременное планирование ресурсов, включая регулярный анализ достаточности ресурсов, несут руководители проектов. Ответственность за предоставление согласованного количества ресурсов возлагается на руководителя структурного подразделения, в полномочия которого входит управление данными ресурсами.

Проектная деятельность в СибГМУ организуется по матричному принципу: сотрудники включаются для участия в проекте на временной основе, подчиняясь в контексте проектной деятельности руководителю проекта, в контексте операционной деятельности - руководителю своего структурного подразделения.

При назначении сотрудника в состав проектной команды планируется его степень занятости в проекте, при этом оценка деятельности каждого из участников проекта зависит от успешности проекта в целом и индивидуальной оценки вклада данного участника в успешность проекта.

#### 4.5. Основные принципы мотивации и сертификации участников проектной деятельности

Мотивация персонала за участие в проектной деятельности базируется на следующих принципах:

- 1) вознаграждение участника проектной деятельности определяется успешностью выполнения проекта;
- 2) вознаграждение участника проектной деятельности зависит от его роли в проекте и от персонального вклада.

Материальное стимулирование сотрудников вуза за проектную деятельность осуществляется по решению ректора.

Сертификация участников проектной деятельности базируется на следующих принципах:

- 1) участники проектной деятельности должны обладать теоретическими знаниями в области инструментов и методов проектного управления;

2) участники проектной деятельности должны обладать знаниями стандартов и нормативной базы по проектной деятельности СибГМУ;

3) руководители проектов должны обладать практическим опытом управления проектами.

#### 4.6. Основные принципы управления изменениями в проектной деятельности

Управление изменениями в проектах и программах базируется на следующих принципах:

1) решения по изменениям в проекте и программе в обязательном порядке документируются и закрепляются в листе изменений устава проекта;

2) решения по изменениям в определенном параметре проекта/программы утверждаются тем же участником проекта, которым было утверждено первоначальное значение параметра проекта;

3) при принятии решения по изменению в проекте учитываются взаимосвязи проекта/программы с другими программами и проектами, с точки зрения сроков, содержания, использования ресурсов.

#### 4.7. Основные принципы управления рисками реализации проектов и программ

Неэффективная организация выполнения проектов и программ может приводить к следующим негативным последствиям в деятельности СибГМУ:

1) недостижение целей и задач комплексной программы развития СибГМУ вследствие неуспешной реализации отдельных проектов;

2) неэффективное расходование ресурсов СибГМУ на реализацию проектов и программ;

3) низкая мотивация участников проектной деятельности, ведущая к низкой производительности при выполнении работ в проектах.

Мерами по снижению перечисленных рисков являются регулярные мероприятия и стандартные процедуры по планированию, реализации и завершению проектов, а также по мониторингу портфеля программ и проектов для своевременного выполнения корректирующих воздействий.

Информация о любых неразрешенных конфликтах, возникающих в ходе реализации проектной деятельности, включая ресурсные конфликты между проектами, а также ресурсные конфликты между операционной и проектной деятельностью, должны быть эскалированы по линии проектного управления.

### 5. Участники проектной деятельности

Участниками проектной деятельности являются:

1) коллегиальные органы, подразделения и сотрудники СибГМУ, участвующие в процессах по обеспечению проектной деятельности на постоянной основе;

2) временные участники проектной деятельности - роли, назначаемые сотрудникам СибГМУ, и организационные структуры, формируемые на период реализации программы или проекта.

#### 5.1. Постоянные участники проектной деятельности

##### 5.1.1. Ученый совет

К функциям Ученого совета в области проектной деятельности относятся:

- утверждение программы развития, внесение изменений в программу развития.

- инициация отдельных программ и проектов, имеющих особую важность для СибГМУ;
- принятие решений, выходящих за рамки полномочий участников проектной деятельности

#### 5.1.2. Ректорат

К функциям ректората СибГМУ в области проектной деятельности относятся:

- согласование состава портфеля программ и проектов СибГМУ, включая список и основные параметры проектов подразделений СибГМУ, а также программу развития СибГМУ;
- принятие решений, выходящих за рамки полномочий участников проектной деятельности

#### 5.1.3. Куратор направления проектов

Куратор направления (проректор по направлению) несет общую ответственность за проекты и программы, реализуемые в интересах деятельности по направлению.

К функциям Куратора направления в области проектной деятельности относятся:

- согласование проектных предложений направления, предлагаемых для включения в портфель или комплексную программу развития;
- обеспечение выполнения функций структурных подразделений в рамках реализации программ и проектов в соответствии с назначением при включении их в портфель или комплексную программу развития;
- общий контроль хода выполнения программ и проектов по направлению;
- организация обеспечения проектов в рамках направления ресурсами;
- административная поддержка руководителей программ и проектов, в том числе для обеспечения эффективного взаимодействия с заинтересованными лицами внутри и вне СибГМУ.

#### 5.1.4. Планово-финансовое управление

К основным функциям планово-финансового управления в области проектной деятельности относятся:

- определение политики и основных принципов работы с бюджетами программ и проектов СибГМУ;
- согласование и утверждение бюджетов программ и проектов структурных подразделений в рамках плана финансово-хозяйственной деятельности;
- проведение финансово-экономической оценки проектов и программ на всех фазах;
- согласование изменений в проектах и программах, влияющих на бюджет программ и проектов;
- согласование перераспределения бюджета между проектами, входящими в состав программы;
- согласование перераспределения бюджета между статьями сметы одного проекта или программы;
- согласование соглашений, договоров, заключаемых в рамках реализации программ и проектов, несущих финансовые обязательства вуза.

#### 5.1.5. Управление проектов и программ

Управление проектов и программ – подразделение СибГМУ, выделенное для обеспечения организации и общей координации проектной деятельности.

Функции управления проектов и программ:

- разработка методологии проектной деятельности в вузе, необходимых нормативных документов, шаблонов, инструкций, поддержание их в актуальном состоянии;
- обеспечение организации и общей координации проектной деятельности в СибГМУ;
- формирование и актуализация портфелей проектов и программ;
- координация взаимодействия подразделений на всех фазах реализации проектов, комплексной программы развития;
- участие в деятельности рабочих групп и проектных команд, включая контроль качества результатов проектов, документов по проекту;
- контроль актуализации руководителями проектов информации по проектам;
- ведение реестра всех проектов (уставов проектов), выполняемых в СибГМУ;
- консультации и методическая поддержка сотрудников по вопросам управления проектами;
- ведение базы данных по управлению проектами, выполняемыми в СибГМУ;
- контроль актуализации информации по проектам руководителями проектов;
- формирование сводных отчетов о ходе реализации программ и проектов;
- систематизация и эскалация проблем, возникающих в ходе реализации программ и проектов;
- актуализация программы развития;
- оценка взаимного влияния изменений в проектах и программах на другие программы и проекты;
- организация аудита проектов.

Управление проектов и программ отвечает за развитие системы управления проектной деятельностью, обеспечивая совершенствование регламентной базы, организуя мероприятия по повышению компетенций сотрудников в области управления проектами, в том числе по обмену опытом между участниками проектной деятельности.

## 5.2. Временные участники проектной деятельности

### 5.2.1. Заказчик

Заказчиком проекта может являться ректор, член ректората или конкретное подразделение, ответственное за достижение целей проекта, и в интересах которого реализуется данный проект.

Функции заказчика:

- формирование целей, ключевых показателей эффективности, критериев успешного выполнения программы или проекта;
- согласование запросов на изменения в программе или проекте;
- подготовка предложений о приостановке или прекращении программы или проекта вследствие нецелесообразности или невозможности дальнейшего выполнения;
- приемка результатов работ, включая промежуточные результаты.

### 5.2.2. Управляющий комитет (проектный офис) программы, направления программы или проекта

Управляющий комитет программы, направления программы или проекта (УКП) может создаваться по решению ректора или проректора.

При открытии программы, направления программы или проекта УКП рекомендуется создавать в следующих случаях:

- программа, направление программы или проект являются совместными для нескольких функциональных подразделений вуза (в состав УКП включаются представители соответствующих структурных подразделений, совместно отвечающих за реализацию программы/проекта);
- долгосрочная программа, направление программы или проект;

Ключевой функцией УКП (проектного офиса) является организация и выполнение работ по проекту или программу.

Состав УКП утверждается нормативным актом СибГМУ.

В работе УКП могут участвовать приглашенные лица, наличие которых необходимо для решения вопросов, связанных с функциональной деятельностью СибГМУ.

### 5.2.3. Руководитель проекта

Руководителем проекта является сотрудник СибГМУ, отвечающий за достижение целей проекта в рамках выделенного бюджета, в соответствии с плановыми сроками осуществления проекта и с заданным уровнем качества.

Руководитель проекта назначается из числа сотрудников. Проректор по направлению несет ответственность за квалификацию выделенного руководителя проекта. Данное требование не является обязательным для проектов, входящих в состав программы.

Функции руководителя проекта:

- планирование, организация и контроль выполнения работ по достижению целей проекта с требуемыми качеством, затратами и в запланированный срок;
- организация разработки документов, определяющих цели, задачи, требуемые результаты, общий план выполнения и бюджет проекта;
- своевременная подготовка содержательной части конкурсной и договорной документации по проекту;
- постановка задач проектной команде (отдельным ее участникам) и контроль их выполнения;
- запрос и получение в необходимые сроки от подразделений СибГМУ информации, необходимой для реализации проекта;
- взаимодействие с руководителями структурных подразделений, сотрудники которых являются участниками проектной команды, с целью обеспечения исполнения указанными сотрудниками работ по проекту;
- проведение переговоров с внешними компаниями, привлеченными для реализации проекта, и координация работ с подрядчиками и поставщиками;
- привлечение на время реализации проекта сотрудников подразделений СибГМУ в качестве экспертов;
- отслеживание рисков проекта и разработка планов реагирования на риски;
- инициация запросов на изменение содержания, сроков и бюджета проекта;
- вынесение на рассмотрение заказчиком или УКП запросов на изменения в проекте;
- участие в заседаниях УКП, на которых рассматриваются вопросы по изменениям в программе и проектах;
- регулярное и своевременное предоставление отчетности о ходе выполнения проекта;
- внесение предложений по улучшению управления проектами в СибГМУ;



- организация коммуникаций в команде проекта.

#### 5.2.4. Участник проектной команды

Участник проектной команды – это сотрудник СибГМУ, выполняющий работы в рамках проекта и ответственный за их исполнение перед руководителем проекта и руководителем программы, если проект входит в состав программы.

Задачи участника проектной команды и его степень загрузки определяются при планировании работ, исходя из направления деятельности подразделения, к которому относится сотрудник, и необходимого объема выполнения работ.

Решение об участии сотрудника СибГМУ в проектной команде принимается совместно руководителем программы/проекта и руководителем структурного подразделения, которому подчиняется привлекаемый в проект сотрудник.

Функции участника проектной команды:

- своевременное выполнение порученных ему задач по проекту;
- отчетность о выполнении работ перед руководителем программы/проекта;
- выдвижение предложений к руководителю программы/проекта и руководителю своего структурного подразделения по совершенствованию технологии выполнения порученных работ.

#### 5.2.5. Команда подрядчика

Команда подрядчика - это сотрудники компании-подрядчика, выполняющие работы по проекту или программе по договору.

Функции команды подрядчика:

- выполнение работ в соответствии с условием договора;
- предоставление информации руководителю проекта или программы о ходе выполнения работ.

Детальный список функций подрядчика, в том числе в области операционного управления проектами, должны учитываться при составлении договоров и иных документов, определяющие двухсторонние отношения подрядчика и СИБГМУ.

## 6. Система управления проектной деятельностью в СибГМУ

Инструментом для обеспечения и развития проектного подхода в СибГМУ является система управления проектной деятельностью. Система состоит из следующих элементов:

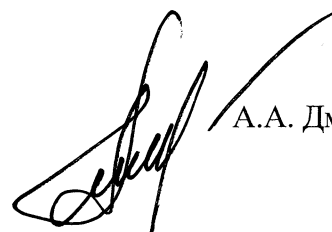
- внутренние нормативные документы, регламентирующие управление проектной деятельностью;
- организационные структуры, осуществляющие управление и координацию проектной деятельности СибГМУ;
- коллегиальные органы и уполномоченные лица в СибГМУ, принимающие решения в области проектной деятельности;
- управление проектов и программ;
- проектные команды СибГМУ;
- система обучения и сертификации участников проектной деятельности;
- система мотивации и стимулирования участников проектной деятельности;
- электронные и информационные сервисы для работы по проектам.

Система управления проектной деятельностью обеспечивает необходимый уровень управляемости программ и проектов СибГМУ и повышает прозрачность за счет:

- регулярного контроля соблюдения требований регламентов по проектной деятельности и, как следствие, уменьшения зависимости успеха проекта от изначальных навыков в области проектного управления назначенного руководителя проекта;

- предоставления заинтересованным лицам четких и единообразных отчетов по программам и проектам, а также консолидированной сводной отчетности по выполнению портфеля в целом;
- накопления опыта проектной деятельности СибГМУ и учета лучших практик при реализации последующих проектов.

Начальник управления  
проектов и программ



А.А. Дмитриев