



## Открытый семинар Уфимского филиала МО PMI

### *Управление проектами бережливых технологий*

**Марат Валиев, к.э.н, MBA, PMP**

**18 апреля 2019 г.**



Декомпозиция

Уровень детализации

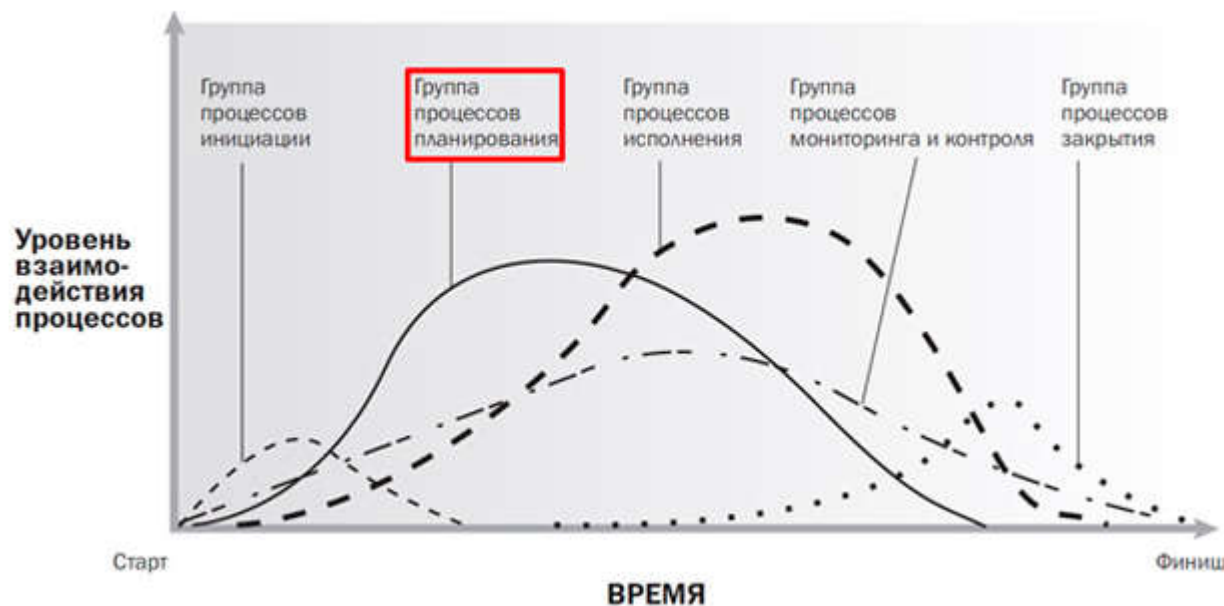
Бюджет

Горизонт планирования

# Зачем планировать ?

Agile

Ресурсный календарь



# Конкурировать? Кооперировать?



Различия

Цели  
Устав  
Планирование  
Риски  
Бюджет  
Качество  
Контроль

Общие

Инициация  
Команда  
Срок  
Критерии контроля  
График  
Коммуникации  
Стандартизация

*Проектная  
деятельность*

- Проект имеет **начало** и **окончание**
- Проект **уникален** и создает новый **конечный продукт**
- Проект **может изменяться** (улучшаться) по мере продвижения

---

ПРОЕКТ – это **НЕ** процесс

*Операционная  
деятельность*

ПРОЕКТ – комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени поставленных задач при условии ограниченных ресурсов



МИНИСТЕРСТВО  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



РОСАТОМ



ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ  
СИСТЕМА  
РОСАТОМ

THE **TOYOTA**  
PRODUCTION  
**SYSTEM**



Бережливая  
ПОЛИКЛИНИКА

Приоритетный проект  
«Создание новой модели медицинской организации,  
оказывающей первичную медико-санитарную помощь»

*Правильно*

- Сокращение времени прохождения диспансеризации
- Сокращение времени на прием по неотложным показаниям
- Устранение ошибок при записи на прием к врачу-терапевту
- Сокращение времени ожидания у кабинета забора крови
- Сокращение времени получения врачом результатов лабораторного исследования

---

*НЕ правильно*

- Электронная запись на прием
- Организация рассмотрения обращений граждан
- Открытая регистратура
- Прием врача-терапевта
- Оптимизация уборки помещений

## **СТЕНД проекта в проектной комнате**

Информация располагается от входа слева направо по порядку:

1. Регламентирующие документы (приказ)
2. Информация по участникам проекта
3. Дорожная карта
4. Тактический план реализации (ТПР)
5. Недельные планы
6. Листы проблем, листы предложений
7. Карта потока создания ценности (текущее состояние)
8. Лист коренных причин выявленных проблем
9. Карта потока создания ценности (целевое состояние)
10. Разработанные стандарты
11. Фотофиксация (было/стало)
12. Философия, ценности, принципы и инструменты бережливого производства

\* материалы ГК «Росатом» и Минздрава РФ

## Дорожная карта проекта

\_\_\_\_\_ (наименование проекта)

В \_\_\_\_\_  
(наименование структурного подразделения, медицинской организации)

№	Мероприятия/плановые сроки реализации <sup>1</sup>	ДД.ММ –	ДД.ММ –	ДД.ММ –	ДД.ММ –	ДД.ММ –	ДД.ММ –	ДД.ММ –	ДД.ММ –	ДД.ММ –
		ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ
1										
2										
3										
4										
5...										

Подпись руководителя проекта и контакты: \_\_\_\_\_ Телефон \_\_\_\_\_  
(подпись) (ФИО)



Тактический план реализации проекта:			Команда проекта		Подразделение		Должность		Подпись																						
Начало проекта <b>05.04.2018</b>		Руководитель проекта: И.О. Фамилия																													
Завершение проекта <b>30.12.2018</b>																															
Стадии реализации проекта	№№ п/п	Содержание работ	Ответственный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Прогресс %	
				1 нед.	2 нед.	3 нед.	4 нед.	5 нед.	6 нед.	7 нед.	8 нед.	9 нед.	10 нед.	11 нед.	12 нед.	13 нед.	14 нед.	15 нед.	16 нед.	17 нед.	18 нед.	19 нед.	20 нед.	21 нед.	22 нед.	23 нед.	24 нед.	25 нед.	26 нед.		
Подготовка (пишутся пункты из дорожной карты(ДК))	1	Создать Рабочую группу (РГ)																													
	2	Обучить РГ																													
	3	Выделить помещение для РГ																													
	4	Составить ДК																													
	5	Подготовить регламентирующую документацию																													
	6	Провести фотофиксацию до начала проекта																													
	7	Определить источники финансирования																													


## Типовая форма недельного плана

Недельный план по реализации \_\_\_\_\_

(наименование проекта, структурного подразделения медицинской организации)

Дата начала календарной недели	Ответственный за выполнение пункта ТПР	Исполнители пунктов недельного плана			КН/пункт из ТПР	
Дата окончания календарной недели	ФИО (подпись)					
<b>План работ – по ТПР</b>						
№ п/п	Содержание пункта из ТПР	Перечень работ по пункту ТПР на каждый день	Ответственный исполнитель работ по пункту ТПР	Статус	День недели	Примечания
1.				⊕		
				⊕		
				⊕		
				⊕		
				⊕		
2.						
3.						
4.						

 работа не начата	 работа запланирована	 работа выполняется	 работа выполнена качественно	 работа стандартизирована
--	--	--	--	--






## Типовая форма листа предложений

Лист предложений \_\_\_\_\_

(наименование проекта, структурного подразделения медицинской организации)

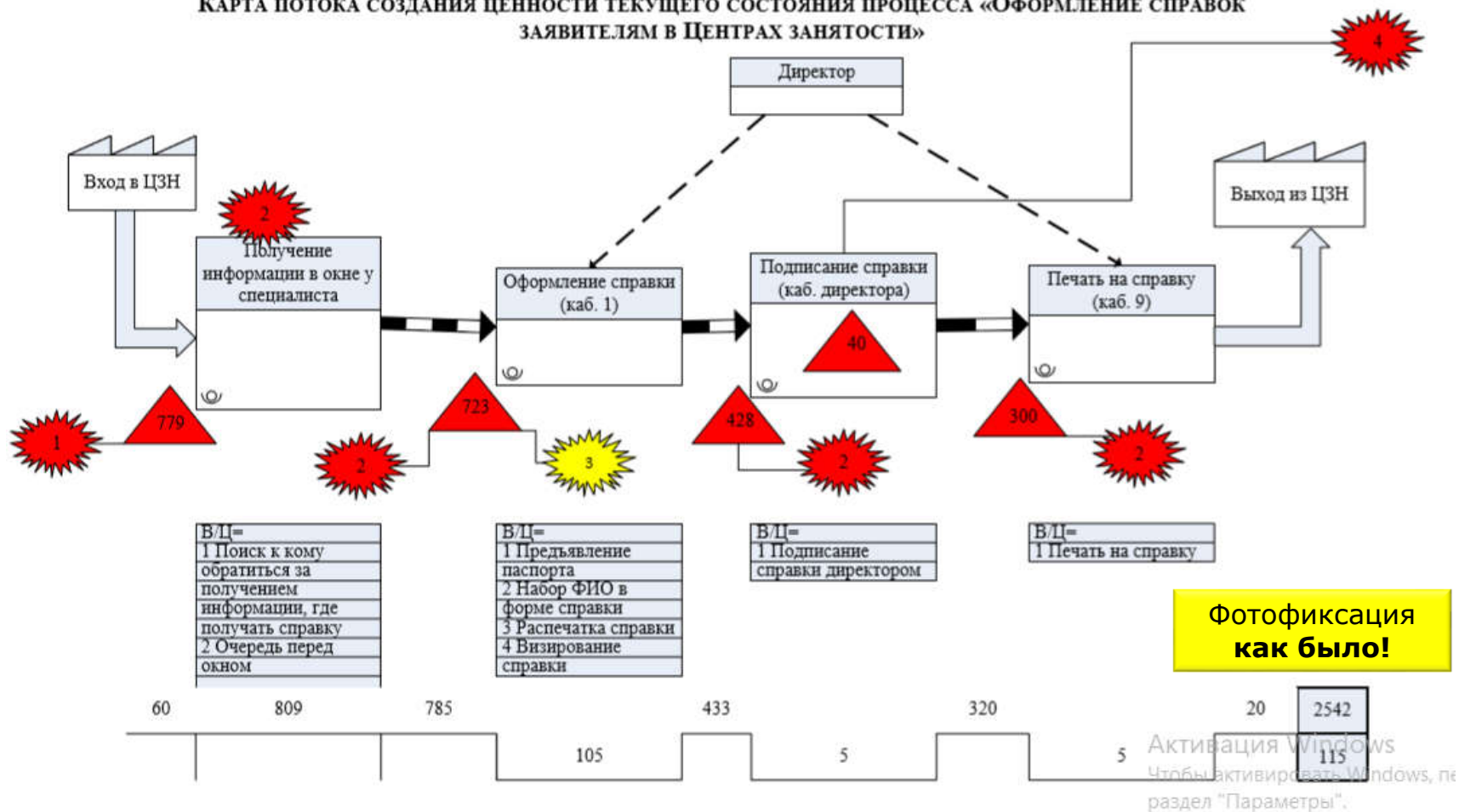
## Лист предложений

№ п/п	Предложения	Дата написания	Статус	ФИО исполнителя	Дата решения	Примечания
1.						
2.						
3.						
4.						
5...						

 работа не начата	 работа запланирована	 работа выполняется	 работа выполнена качественно	 работа стандартизирована
--	--	--	--	--

# Карта потока создания ценности (КПСЦ) ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ

КАРТА ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА «ОФОРМЛЕНИЕ СПРАВОК ЗАЯВИТЕЛЯМ В ЦЕНТРАХ ЗАНЯТОСТИ»








$$Кэф = (\sum ВСЦ / \sum ВСЦ + \sum ВП) * 100\% = 4,5\%$$

## Типовая форма листа поиска коренных причин выявленных проблем

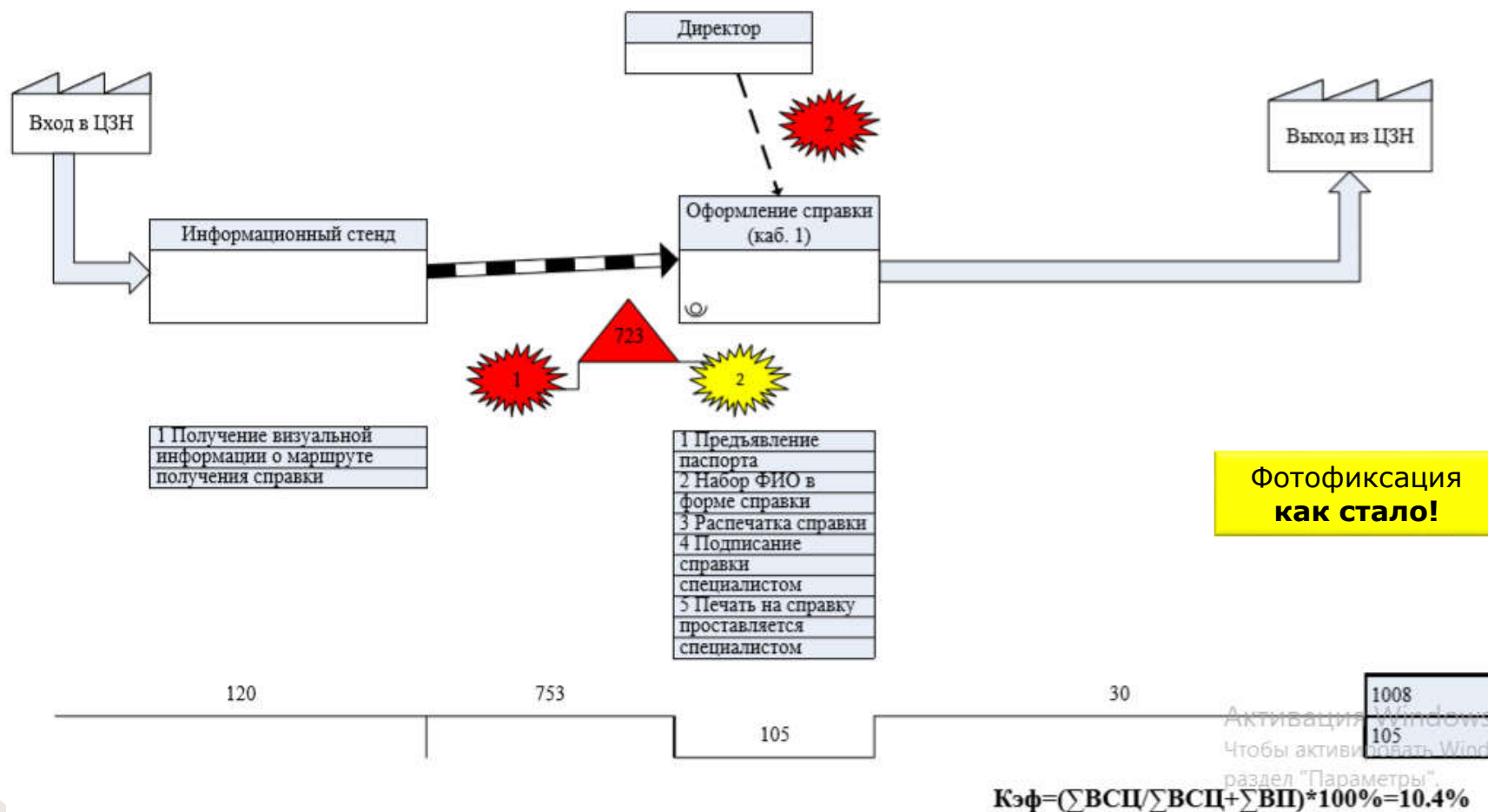
Лист поиска коренных причин выявленных проблем \_\_\_\_\_

(наименование проекта, структурного подразделения медицинской организации)

№ п/п	Название выявленных проблем	Причины выявленных проблем	Коренная причина	Меры по решению	Статус	ФИО исполнителя	Дата решения
1							

 работа не начата	 работа запланирована	 работа выполняется	 работа выполнена качественно	 работа стандартизирована
--	--	---	--	--

## КАРТА ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА «ОФОРМЛЕНИЕ СПРАВКИ ЗАЯВИТЕЛЯМ В ЦЕНТРАХ ЗАНЯТОСТИ»



## Проектная комната по стандарту Обея

1. Регламентирующие документы
2. Информация по участникам проекта
3. Дорожная карта
  
4. ТПР
5. Недельные планы
6. Листы проблем / предложений
7. КПСЦ (текущее состояние)
8. Лист коренных причин
9. КПСЦ (целевое состояние)
10. Разработанные стандарты
11. Фотофиксация (было/стало)
12. Философия, ценности, принципы и инструменты бережливого производства

## Проектная комната с доп. Документами по УП

- + 1. **Приказ об инициации проекта**  
(инициация, РП, паспорт в срок до)
2. Дорожная карта
- + 3. **Паспорт проекта**
4. Информация по участникам проекта
- + 5. **План управления проектом**
6. ТПР
7. Недельные планы
8. Листы проблем / предложений
9. КПСЦ (текущее состояние)
10. Лист коренных причин
11. КПСЦ (целевое состояние)
12. Разработанные стандарты
13. Фотофиксация (было/стало)
14. Философия, ценности, принципы и инструменты бережливого производства

### 1. Приказ:

- Инициировать проект (наименование, дата начала, ключевые цели верхнего уровня, известные ограничения)
- Назначить РП (полномочия, ответственность)
- Разработать Паспорт в срок до...

### 2. Содержание работ (декомпозиция верхнего уровня)

### 3. Дорожная карта

№	Мероприятия/плановые сроки реализации	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ
		-	-	-	-	-	-	-	-	-
		ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ	ДД.ММ
1										
2										
3										
4										
...										



1. Цель проекта
2. Допущения, ограничения, специфические характеристики, ресурсы проекта
3. Срок реализации проекта
4. Дорожная карта проекта (шаблон)
5. Стейкхолдеры (шаблон)

Заинтересованные стороны	Требования проекта к заинтересованным сторонам	Интересы заинтересованных сторон в проекте

6. Бюджет: технико-экономическое обоснование, источники финансирования
7. Ожидаемые результаты и ключевые показатели эффективности проекта
8. Порядок внесения изменений (схематично)
9. Реестр изменений паспорта проекта (шаблон)

Версия	Дата	Описание изменений	Автор	Согласовано

1. Тактический план реализации проекта и перечень контрольных событий (шаблон)
2. Финансовый план
3. Реестр Стейкхолдеров / Заинтересованных сторон (анализ матрицы)
4. Рабочая группа (команда) и организационная структура проекта (шаблон)

Риск	Реагирование	Причина	Категория	Срочность

5. План коммуникаций и отчетность проекта (шаблон)

Тема	Назначение	Частота	Результаты	Каналы коммуникаций	Инициатор	Получатель

6. План управления рисками (шаблон)

Риск	Реагирование	Причина	Категория	Приоритет	Срочность

7. Дополнительные ресурсы, необходимые для реализации проекта (помещения, оборудование, люди, права пользования и пр.)
8. Другие разделы (при необходимости)
9. Порядок внесения изменений и реестр изменений (самостоятельно)

- картирование (текущая и целевая карта ПСЦ)
- метод 5 «Почему?»
- вопросная техника 5W1H
- диаграмма Исикавы
- диаграмма связей
- пирамида проблем
- диаграмма Парето
- диаграмма «спагетти»
- 5С

# Вопросы?

Валиев Марат Шамилевич  
Отдел качества ГБУЗ РБ ГKB №13  
Тел. 8 (927) 086-2876  
E-почта: maratval@gmail.com