

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ для медицинских организаций

Радомир Бошковиц

«Бонекс инжиниринг», г. Белград, Сербия

„Международный инновационный консалтинг”, г. Москва

Всегда, когда необходимо реализовать какое-то мероприятие, которое не является рутинной работой, появляется множество проблем:

- какую выгоду мы хотим получить?
- кто это сделает, в какой срок, за какие деньги?
- какие проблемы могут возникнуть и как их преодолеть?

- что конкретно необходимо сделать, чтобы получить желаемый эффект?
- как распределить и наиболее эффективно использовать время команды, которая работает на проекте?
- как измерять достижение промежуточных и окончательных результатов?
- ИТД.

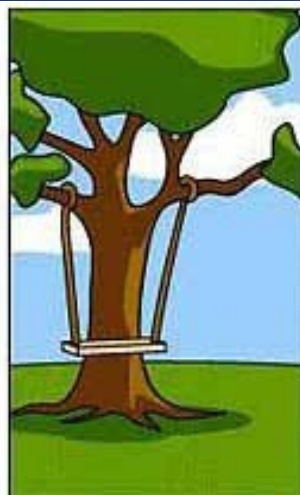
- Любой проект – это частично или полностью шаг в неизвестное
- О проблемах реализации проектов говорит бесчисленное количество шуток и особый раздел в „Законах Мэрфи“

**„Чем сложнее и грандиознее план, тем больше шансов, что он провалится.“**

# На пути к результату...



Как объяснил клиент  
чего он хочет



Как понял клиента  
начальник проекта



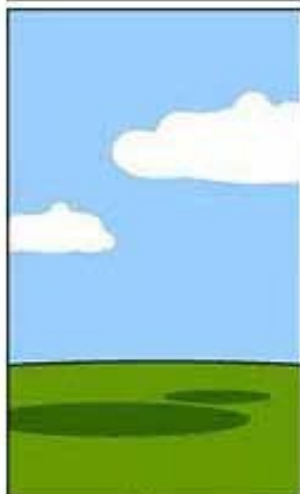
Как описал проект  
аналитик



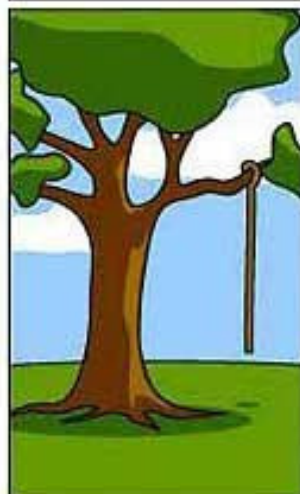
Как написал  
программист



Как представил проект  
бизнес-консультант



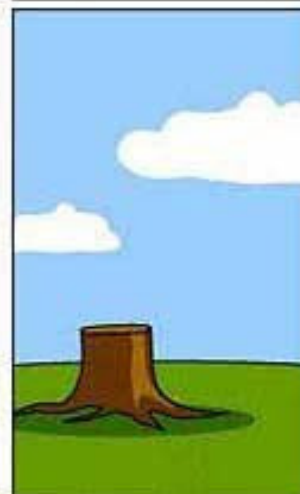
Как  
задокументировали  
проект



Какие фишки  
удалось внедрить



Как заплатил  
клиент



Как работала  
техническая  
поддержка



Что было нужно  
клиенту

# Что такое „проект“?

Термин 3.6.2 ISO 9000:2015:

**Проект:** Уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых мероприятий, с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения **цели**, соответствующей конкретным **требованиям**, включая ограничения по срокам, стоимости и ресурсам.

## ...примечания

1. Отдельный проект может быть частью структуры более крупного проекта.
2. В некоторых проектах цели совершенствуются, а характеристики продукции или услуги определяются соответственно по мере развития проекта.
3. Выходом проекта может быть одно изделие или несколько единиц продукции, или услуги
- 4. Организация проекта обычно является временной и создается на время реализации проекта**
- 5. Сложность взаимодействий между мероприятиями проекта может не зависеть от объема проекта**

# Примеры проектов в МО

- Любое улучшение, в том числе улучшение показателей результативности, включая отчетные показатели
- Освоение нового метода лечения
- Испытания фармпрепаратов
- Закупка, установка, запуск и использование высокотехнологичного оборудования
- Внедрение ИТ
- Внедрение СМК
- Ремонт корпуса



## \*\*\* (неприятные проекты)

- Присоединение новой МО (в рамках оптимизации)
- Сокращение коечного фонда
- Увольнение некоторого количества сотрудников
- Отдача части работы на аутсорсинг
- Разработка системы оценки персонала

# Методика реализации проекта

- Стандарты ИСО 10006 и ИСО 21500
- Методики SCRUM, PRINCE2, PMI
- Методики для специфических областях, напр. военная промышленность, ИТ, кораблестроение, атомная промышленность, НИР

**Все методики схожи между собой. Мы рассмотрим только упрощенный вариант, соответствующий условиям в МО**

# Управление проектом для МО

Строго согласно методике управления проектами / управления изменениями:

- Цель
- Ожидаемый срок
- Проектная команда
- Бюджет
- План проекта
- Надзор
- Подготовка
- Обеспечение поддержки
- Обучение
- Коммуникация
- Стимуляция
- Оценка результатов
- **Управление рисками проекта**

# Жизненный цикл проекта

Жизненный цикл проекта обычно состоит из:

- .Инициации проекта
- .Планирования
- .Организации исполнения
- .Контроля исполнения
- .Завершения проекта.

Очень близко PDCA...

# Фазы проекта

Все проекты, кроме очень маленьких, разбиваются на фазы

• Фазы – это логически связанные совокупности мероприятий, у которых имеется своя цель. Это последовательно связаны мини-проекты.

• Наиболее часто, фазы следующие:

- Подготовка (обычно  $1/6$  общего срока реализации)
- Собственно реализация ( $4/5$  общего срока)
- Завершение проекта (остаток времени)

# Кто реализует проект?

## Команда проекта

Руководитель проекта

Члены команды проекта

Эксперты, приглашенные в качестве советника, или для решения конкретных задач

Внутренние эксперты

Внешние консультанты

Административная и ИТ поддержка

# Области управления в любом проекте

- . Интеграция
- . Заинтересованные стороны
- . Содержание
- . Ресурсы
- . Время
- . Стоимость
- . Риски
- . Качество
- . Поставки
- . Коммуникация



# Заинтересованные стороны





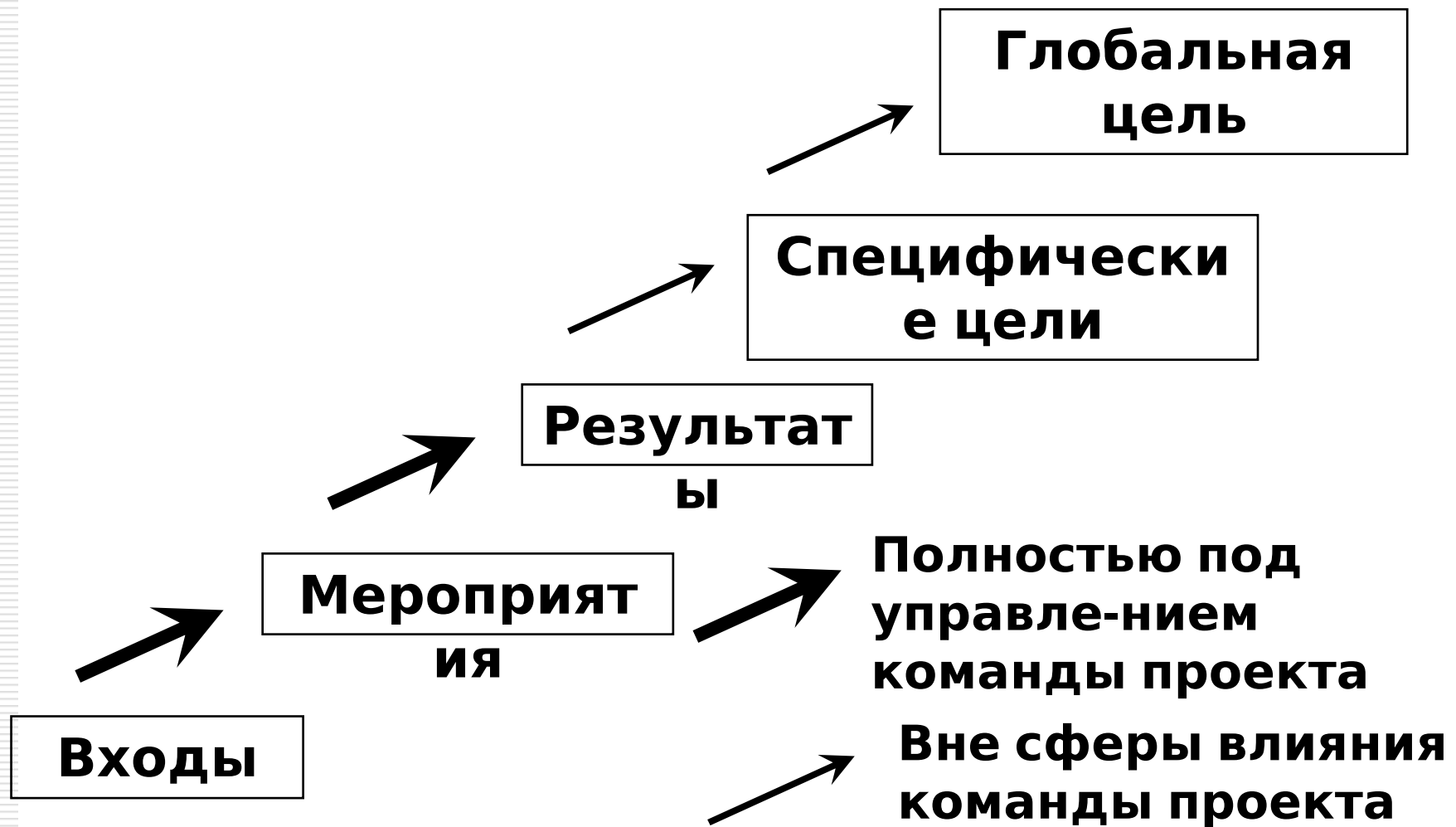
## Важные документы проекта

- Техническое задание на проект (пример)
- Устав проекта (примеры)
- План проекта (примеры)
- Протокол совещания команды проекта (пример)
- Периодические отчеты о реализованных мероприятиях (пример)
- Протоколы изменений проекта
- Разработанные документы (документация проекта, выходы)
- Документы бухгалтерской отчетности

## Проблемы инициирования проекта

- Обеспечение спонсора
- Разработка устава проекта
- Разработка технического задания на проект
- Отбор внешних консультантов, если привлекаются
- Согласование доступного бюджета и желаемых целей

# Кто на что влияет



# Проблемы планирования

- **Мероприятия** – у кого есть опыт работы на схожих проектах? Кто скажет, что надо сделать (определить содержание работы)?
- **Время** – как разделить рабочее время на работу по специальности, и на работу на проекте? Как согласовать рабочее время всей команды проекта?
- **Эффективность использования ресурсов** – на каких мероприятиях можно работать одновременно, а на каких только последовательно? На каких совещаниях присутствуют все, а на каких

## Проблемы реализации

- **Двойное подчинение** – у члена команды функциональный руководитель, но еще есть руководитель проекта. Кто распоряжается его временем? Кто решает конфликты?
  - **Отсутствие стимуляции** – часто руководитель проекта не может ни наказать, ни наградить члена команды, тем более ни других сотрудников организации, задействованных на проекте
  - **Слабый мониторинг темпа**
- реализации – нет ответственности за

# Проблемы окончания проекта

- Правильная и всесторонняя оценка:
  - результатов,
  - процесса реализации,
  - вклада конкретных членов команды,
- Что делать с командой проекта, особенно в персоналом, принятым в штат только ради работы на проекте?
- Куда отложить документацию проекта? (если есть полноценный архив, тогда проблема снимается)

## Важные риски проекта

- Кончатся деньги
- Активное или пассивное сопротивление влиятельных групп сотрудников
- Ключевой персонал уходит с проекта
- Спонсор теряет интерес к проекту
- Спонсор не обеспечивает поддержку проекту
- Нет коммуникации с заинтересованными сторонами, особенно с персоналом
- Нет связи личных целей персонала и команды проекта с целями спонсора
- Плохое управление проектом
- ...

- Определить проблему, которую надо решить. Зачем решать?
- Определить цели проекта. И глобальные, и локальные. SMART...
- Назначить руководителя проекта.
- Разработать устав проекта
- Разработать техническое задание на проект.
- Если привлекаются внешние консультанты, провести тендерную процедуру.
- Разработать план проекта.
- Обучить команду проекта



- Начать реализацию согласно плану
- Строго следить за реализацией: на половине срока – первый официальный контроль продвижения (несмотря на постоянный мониторинг показателей и отчетность)
- Вносить изменения сроков, целей и всего, что диктует жизнь, включая команду проекта
- Постоянно информировать все заинтересованные стороны.
- Оценить успешность законченного проекта и начать новый.