



МИНИСТЕРСТВО
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ



ЦЕНТР
ВНЕДРЕНИЯ
ИЗМЕНЕНИЙ

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГКУ МО “ЦВИ МЗ МО”



ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ

ПРОЕКТ – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата

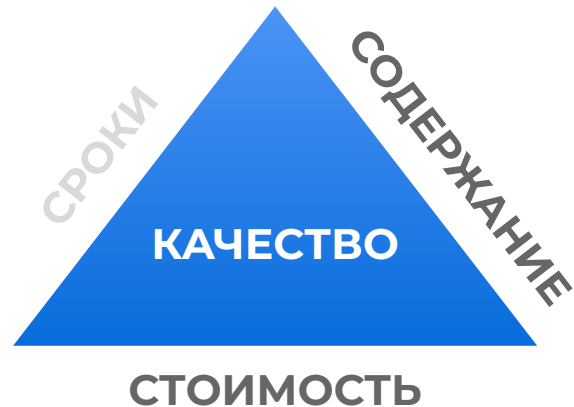
РМВОК®

Анализируя любую работу, можно выделить два основных вида деятельности:

- Повторяющиеся операции, носящие циклический характер и имеющие достаточно высокую степень определенности. Такую деятельность принято называть **процессной** или **операционной**
- Достижение конкретного уникального результата или целей, ограниченных рядом факторов неопределенности. К такому виду относят **проектную** деятельность

ПРОЕКТ – ЭТО:

- 1 УНИКАЛЬНОСТЬ
- 2 РЕЗУЛЬТАТ
- 3 ОГРАНИЧЕНИЯ





ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ



ИНИЦИАЦИЯ



ПЛАНИРОВАНИЕ



ВЫПОЛНЕНИЕ



КОНТРОЛЬ
ВЫПОЛНЕНИЯ



ЗАВЕРШЕНИЕ



ИНИЦИАЦИЯ

Инициатива о начале проектной деятельности.

На данном этапе происходит четкое определение целей и целевых показателей проекта, назначение руководителя проекта, разработка паспорта, идентификация участников рабочей группы

Инструменты

- 5 почему?
- SMART
- SWOT
- Мозговой штурм
- Kick-off
- Фасилитация
- Выявление рисков и др.

ПЛАНИРОВАНИЕ



Этап планирования оказывает влияние на все ключевые процессы управления проектом и задает темп работы. Планирование основывается на качественной и количественной **подготовке действий и решений**, которые будут приниматься в ходе реализации проекта

Инструменты

- Анализ рисков (диаграмма Исикавы, матрица вероятности и последствий, дерево решений, план минимизации)
- Матрица RACI
- ТПП
- WBM
- Сетевое планирование
- PERT и др.



«BRAINSTORM» МОЗГОВОЙ ШТУРМ

Один из самых эффективных инструментов для генерации креативных идей. Его используют также и для устранения проблем, мешающих развитию проекта

- 1 Каждая идея важна
- 2 Критика – это хорошо, но позже
- 3 Гении тоже пользуются чужими решениями
- 4 Примеряйте на себя различные роли
- 5 Не гонитесь за цифрами





5 «ПОЧЕМУ?»

Инструмент работы с поиском источников различных проблем проекта, который помогает определить корневую причину возникновения несоответствия или отклонения

1 ПОЧЕМУ произошло событие А?

Ответ: потому что наступило событие Б

2 ПОЧЕМУ произошло событие Б?

Ответ: потому что наступило событие В

3 ПОЧЕМУ произошло событие В?

Ответ: потому что наступило событие Г

4 ПОЧЕМУ произошло событие Г?

Ответ: потому что наступило событие Д

5 ПОЧЕМУ произошло событие Д?

Ответ: потому что наступило событие Е

Что НУЖНО делать:

- 1. Идентификация.** Четко определите конкретную проблему, с которой предстоит работать
- 2. Поиск истины.** Ответьте на вопрос «Почему это произошло?»
- 3. Верификация.** Обязательно проверьте ваши ответы на актуальность / реальность / объективность
- 4. Самоконтроль.** Постройте логику в обратном порядке: от крайнего ответа до первого вопроса, используя слово «поэтому»

Что НЕ НУЖНО делать:

- 1. Не поддавайтесь эмоциям.** Обвинения – это не причина! Не стремитесь искать проблемы в людях
- 2. Не включайте излишний перфекционизм.** Пять причин – это не предел. Не стоит «загонять» работу в количественные рамки
- 3. Не забывайте фиксировать промежуточные результаты.** Сама цепочка «Почему?» является важнейшим фактором для анализа проблем



ЦЕЛИ «SMART»

S

Specific (конкретные)

! Для достижения цели важно понимать, какой результат мы хотим получить

M

Measurable (измеримые)

! Результат цели должен иметь критерии для оценки, с которыми можно его сравнивать

A

Achievable (достижимые)

! Необходимо объективно оценить имеющиеся ресурсы для достижения цели

R

Relevant (значимые)

! Цель должна быть согласована с главной стратегией деятельности, соответствовать ей

T

Time bound (определенные временем)

! Необходимо обозначить срок достижения цели, чтобы рабочая группа правильно распределила время

НЕТ

Зарабатывать больше

Похудеть

Прочитать 100.000 книг за год

Открыть X кабинетов

Написать диплом

ДА

Увеличить **объем продаж** на...

Сбросить вес **с 61 кг до 58 кг...**

Прочитать **8 книг за месяц**

Снизить смертность

Написать диплом **к концу мая 2022 года**



ЦЕЛИ «SMART»

S

Specific (конкретные)

! Для достижения цели важно понимать, какой результат мы хотим получить

M

Measurable (измеримые)

! Результат цели должен иметь критерии для оценки, с которыми можно его сравнивать

A

Achievable (достижимые)

! Необходимо объективно оценить имеющиеся ресурсы для достижения цели

R

Relevant (значимые)

! Цель должна быть согласована с главной стратегией деятельности, соответствовать ей

T

Time bound (определенные временем)

! Необходимо обозначить срок достижения цели, чтобы рабочая группа правильно распределила время

Обучить рабочую группу проекта целеполаганию

До 9 августа 2022 года 100% состава рабочей группы проекта «Эффективный ФАП» научится формулировать цели по системе «SMART»



АНАЛИЗ РИСКОВ

Основные этапы анализа:

1

ЧТО И
ПОЧЕМУ?

Идентификация рисков и выявление возможных причин с помощью использования инструмента **«Диаграмма Исикавы»**

2

КАК
ВЛИЯЮТ?

Оценка зафиксированных рисков через построение **матрицы вероятности и последствий** («Тепловой карты») для выявления их величины и уровня угрозы в проекте

3

КАК
РЕАГИРУЕМ?

Определение способов реагирования на выявленные риски (применение инструмента **«Дерево решений»**):

- Принятие (*разработка плана по устранению проблемы*)
- Управление (*реализация мероприятий для устранения возможных причин – дерево решений*)
- Передача (*компетентному лицу / организации*)
- Избегание (*изменение плана проекта*)

4

ЧТО
ДЕЛАЕМ?

Разработка **плана по управлению рисками** (мероприятия, которые вносятся в дорожную карту проекта)

РИСК – это вероятность наступления события, способного оказать отрицательное влияние на цель или целевые показатели проекта

РИСК = ПРОБЛЕМА*

**Наступившее рисковое событие, которое повлияло на ход проекта*

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ:

Вероятность риска – это степень реальности наступления рискового события

Последствия риска – проблема, с которой столкнется рабочая группа, если рисковое событие наступит (имеет материальное измерение: дни, деньги, трудозатраты и др.)

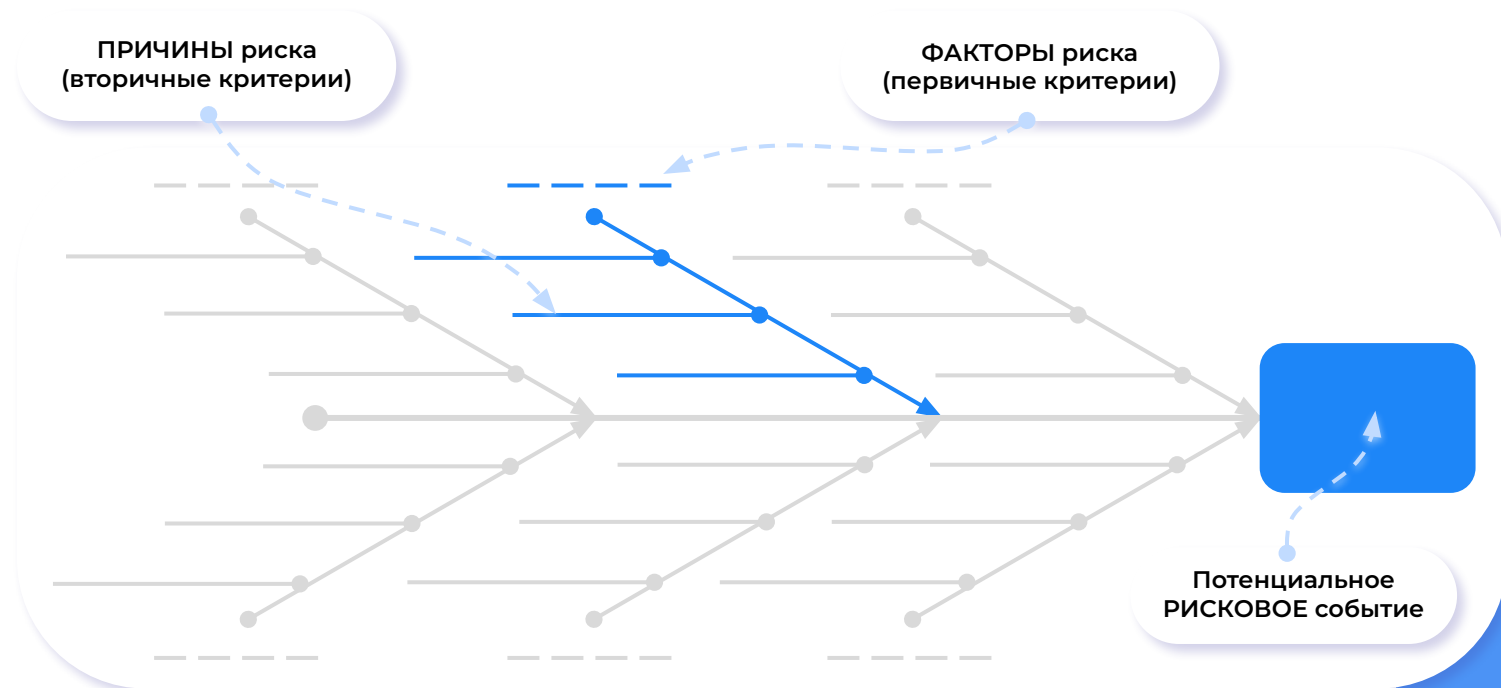
Величина риска – совокупность влияния риска на проект (объединение последствий и вероятности)



1

Что такое «рыбьи кости» Исикавы и как с ними работать?

инструмент для поиска и визуализации причин, которые приводят к риску



ЧТО И ПОЧЕМУ?

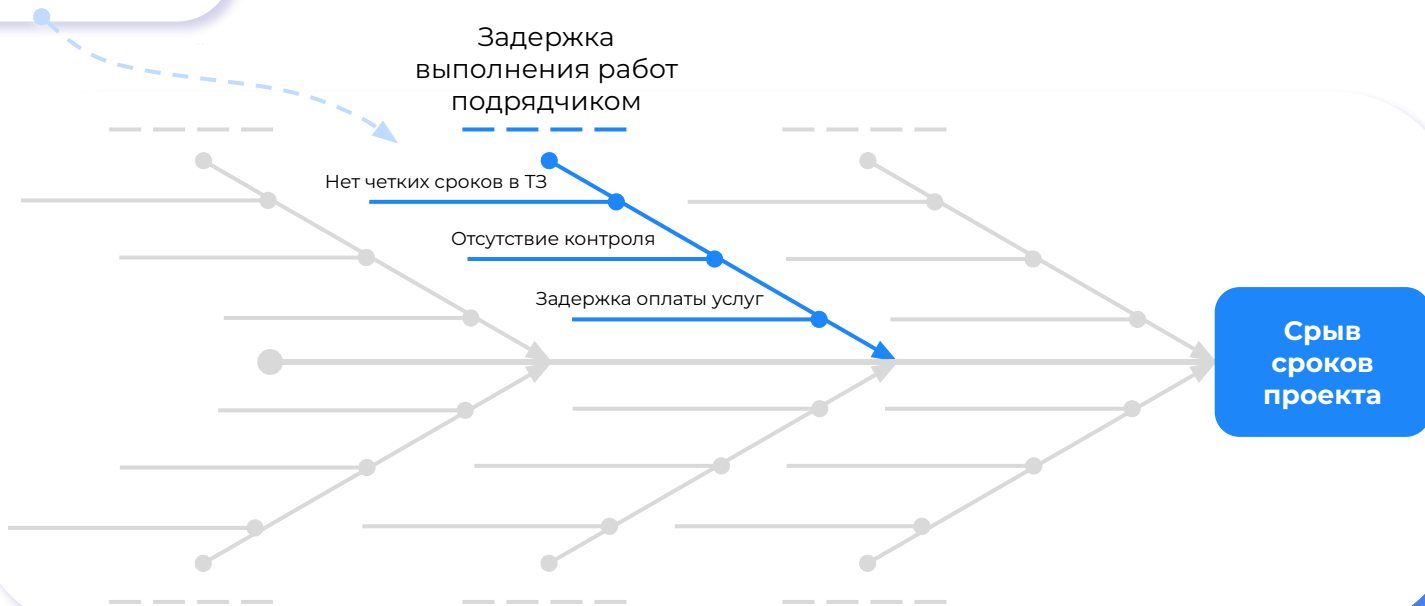


1

Что такое «рыбьи кости» Исикавы и как с ними работать?

инструмент для поиска и визуализации причин, которые приводят к риску

Пример заполнения одной «косточки»



ЧТО И ПОЧЕМУ?



Как определить величину риска? Матрица вероятности и последствий!

2

Вероятность риска	Последствия риска		
	СЛАБЫЕ	УМЕРЕННЫЕ	КРИТИЧЕСКИЕ
НИЗКАЯ	Низкий	Низкий	Средний
СРЕДНЯЯ	Низкий	Средний	Высокий
ВЫСОКАЯ	Средний	Высокий	Высокий



Как определить **величину риска**?

Матрица вероятности и последствий!

2

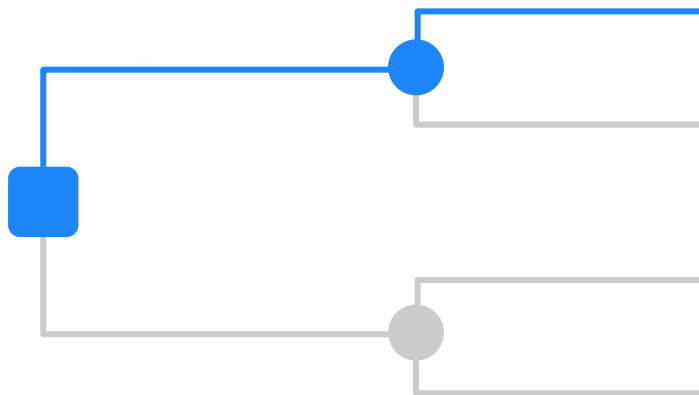
Вероятность риска	Последствия риска		
	СЛАБЫЕ	УМЕРЕННЫЕ	КРИТИЧЕСКИЕ
НИЗКАЯ		Риск 2	
СРЕДНЯЯ	Риск 1	Риск 4 Риск 7	Риск 5
ВЫСОКАЯ		Риск 3	Риск 6



3

Как вырастить дерево решений?

Главная формула: «Если ..., и..., то ...»



Дерево решений – это представление проблемы в виде алгоритма, отражающего варианты действий, которые могут быть предприняты в каждой конкретной ситуации, а также возможные исходы (результаты) каждого действия (негативный и позитивный)

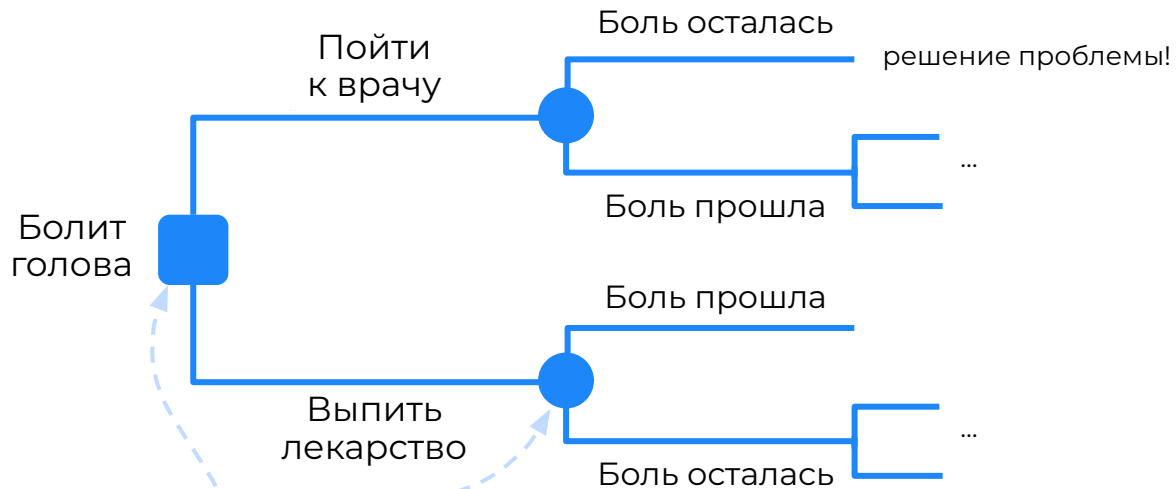
Конечные результаты дерева решений должны удовлетворять основную проблему!



3

Как вырастить дерево решений?

Главная формула: «Если ..., и..., то ...»



РЕШЕНИЕ

СОБЫТИЕ



План минимизации рисков

4

Описание риска	Величина риска	Мероприятия для минимизации



План минимизации рисков

Описание риска	Величина риска	Мероприятия для минимизации
	Низкий	
	Средний	
Срыв сроков проекта	Высокий	1. Подключить больше людей 2. Выделить дополнительные средства на оплату услуг подрядчика ... п.