

ПРИНЯТО:  
На Ученом совете ФГБОУ ВО  
КубГМУ Минздрава России  
Протокол № 2 от «21» февраля 2019г.

УТВЕРЖДЕНО:  
Ректор ФГБОУ ВО КубГМУ  
Минздрава России  
С.Н. Алексеев  
«          »            2019г.



## **ПОЛОЖЕНИЕ**

### **об организации проектной деятельности в ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России в рамках реализации проекта «Бережливый вуз»**

#### **1. Общие положения**

1.1 Положение по организации проектной деятельности представляет собой документ, регламентирующий процедуру организации проектной деятельности в рамках реализации проекта «Бережливый вуз», включая способы реализации проекта, последовательность выполнения действий, сроки организации проектной деятельности, чем определяет единый подход к организации проектной деятельности в ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России (далее – Университет).

1.2 Последовательность шагов организации проектной деятельности: генерация идеи, составление паспорта проекта, проверка на соответствие критериям, формирование и обучение рабочей группы, реализация проекта, представление результатов проекта.

1.3. Контроль реализации проекта осуществляется на всех этапах его подготовки и реализации куратором проекта «Бережливый вуз» в Университете и куратором-экспертом от АО ПСР «Росатом».

1.4. Срок реализации проекта устанавливается руководителем рабочей группы по согласованию с куратором проекта «Бережливый вуз» в Университете.

#### **2. Генерация идеи и составление паспорта проекта**

2.1. Источником, определяющим идею проекта, могут быть:

- стратегия реализации Программы «Реализации проекта «Бережливый вуз» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Кубанский государственный медицинский университет Министерства здравоохранения Российской Федерации на 2018-2020 годы»;

- инициатива администрации университета;
- инициатива сотрудников университета;
- инициатива студентов.

2.2. Паспорт проекта составляется по форме, которая содержит информацию, необходимую для принятия решения об открытии проекта (Приложение №1).

#### **3. Проверка проектов на соответствие критериям**

Проект принимается к реализации при выполнении следующих критериев:

- соответствует целям Университета;

- направлен на устранение потерь с применением инструментов бережливого производства;
- имеет заказчика: результат проекта актуален для заказчика;
- стандартизует улучшенное состояние процесса: в результате реализации мероприятий проекта улучшенный процесс будет стандартизирован, формализован и постоянно стабилен.

#### **4. Формирование и обучение рабочей группы**

4.1 Руководитель проекта рекомендуется куратором проекта «Бережливый вуз» в Университете из числа его работников и утверждается приказом ректора.

4.1.1. Функции руководителя проекта:

- руководитель проекта формирует проектную команду из числа работников любых подразделений Университета по согласованию с руководителями этих подразделений. В спорных случаях вопрос состава проектной команды решается с участием куратора проекта «Бережливый вуз» в Университете. Число участников проекта должно составлять не меньше 3 человек и не более 5. При необходимости к работе в проекте могут временно привлекаться любые работники. Временное участие оформляется протоколом решением рабочей группы проекта после согласования с непосредственным руководителем привлекаемого работника.

- из числа работников Университета определяет состав рабочей группы, о чем подает служебную записку куратору проекта «бережливый ВУЗ» на утверждение;

- организует работу по формированию целей будущего состояния процесса, согласовывает с заказчиком целевое состояние на конкретную дату;

- является ответственным за достижение результатов проекта; Ведёт работу с Заказчиком по обеспечению необходимыми для решения задач проекта ресурсами;

- участвует во всех регулярно проводимых совещаниях команды по проектам;

- управляет выполнением запланированных работ;

- организует работу по устранению отклонений (причины, контрмеры, изменения в ходе реализации проекта);

- в случае отсутствия любого члена рабочей группы, выполняет его функции.

- представляет отчет о реализации проекта на Ученом совете.

4.2. В состав рабочей группы со следующими функциями входят нижеприведенные лица.

4.2.1. Администратор проекта с функциями:

- руководителя проекта в момент его отсутствия;

- организации обучения членов рабочей группы теоретическим и практическим навыкам в области бережливого производства в необходимо для решения задач объеме;

- организации совещаний и встреч;

- участия в разработке детального/тактического плана реализации проекта (далее - ТПР);

- контроля достоверности и обеспечения своевременного ведения/заполнения ТПР;
- Сбора и систематизации информации по проекту для её дальнейшего использования.

#### 4.2.2. Ответственный за внедрение с функциями:

- обеспечения получения результатов по улучшениям намеченным в проекте;
- участия в разработке детального плана реализации проекта (ТПР);
- участия во всех регулярно проводимых совещаниях команды проекта;
- формулирования возможных решений проблем, возникающих в ходе реализации проекта;
- организации мероприятий, позволяющих повысить эффективность реализации проекта;
- контроля процесса реализации мероприятий проекта, решения проблем, препятствующих достижению поставленных целей самостоятельно либо путем обращения к руководителю проекта.

#### 4.2.3. Ответственный за стандартизацию с функциями:

- участия в разработке детального плана реализации проекта (ТПР);
- участия во всех регулярно проводимых совещаниях команды проекта;
- формулирования возможных решений проблем, возникающих в ходе реализации проекта;
- организации мероприятий, позволяющих повысить эффективность реализации проекта;
- реализации мероприятий, за которыми закреплен как ответственный (ТПР);
- разработки стандартов, закрепляющих положительные результаты по улучшениям в процессе;
- организации работы по системному обеспечению выполнения мероприятий, направленных на стандартизованную работу (выполнение работ в соответствии со стандартом).

#### 4.2.4. Ответственный за визуализацию с функциями:

- участия в разработке детального плана реализации проекта (ТПР);
- участия во всех регулярно проводимых совещаниях команды проекта;
- формулирования возможных решений проблем, возникающих в ходе реализации проекта;
- организации мероприятий, позволяющих повысить эффективность реализации проекта;
- реализует мероприятия, за которыми закреплен как ответственный (ТПР);
- ответственности за визуализацию, обеспечивающую качество выполнения задач проекта, оформления итоговой презентации с результатами реализации проекта;
- осуществления информационного обеспечения проекта;
- работы со всеми средствами связи и размещения информации по вопросу освещения целей, задач и результатов полученных в проекте;
- ведения работ по вовлечению всего персонала в работу по развитию бережливого производства.

4.3. Все члены рабочей группы перед началом работ над проектом проходят обучение по дополнительной программе повышения квалификации «Философия, инструменты и принципы бережливого производства». В последующем участники проекта получают более глубокие знания по конкретной тематике в каждом проекте.

## 5. Процедура реализации проектов

### 5.1. Планирование, включающего в себя следующие этапы.

Составление дорожной карты как наглядного представления пошагового сценария развития проекта.

Дорожное картирование увязывает между собой видение, стратегию и план развития объекта и выстраивает во времени основные шаги этого процесса по принципу «прошлое – настоящее – будущее».

Для составления дорожной карты необходимо руководствоваться Стандартом оформления (дорожной карты) при реализации приоритетного проекта «Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико – санитарную помощь» Минздрава России.

А) Составление карты потока создания ценности (далее – КПСЦ) текущего состояния:

- определение названия КПСЦ;
- определение границ процесса (начало и конец);
- определение всех участников процесса (отображение материального и информационных потоков);
- построение линии времени;
- построение кривой эффективности;
- расчет коэффициента эффективности потока по формуле:

$K_{эф} = \frac{ВСЦ}{ВП+ВСЦ} * 100\%$ , где  
ВСЦ – время создания ценности,  
ВП – время потерь.

Если  $K_{эф} > 20\%$ , значит не все потери в процессе обнаружены. Необходимо составить КПСЦ второго уровня. Более подробные карты составляются до тех пор, пока  $K_{эф}$  станет меньше 20 процентов.

Б) Анализ карты текущего состояния:

- рабочая группа с привлечением специалистов проводит анализ листов проблем и листов предложений;
- сбор всех участников процесса вместе и обсуждение КПСЦ текущего состояния с учетом результатов анализа листов проблем и предложений;
- фиксация всех предложений по улучшениям на карте текущего состояния;
- согласование с заказчиком проекта перечня улучшений.

В) Построение КПСЦ целевого состояния.

Г) Составление ТПР (тактический план реализации) по улучшениям.

### 5.2. Внедрение состоящее из следующих составляющих:

- реализация ТПР (участники рабочей группы реализуют или контролируют реализацию отдельных мероприятий, за которыми в ТПР они закреплены ответственными);

- контроль реализации ТПР (контролируется выполнение мероприятий указанных в ТПР согласно Порядку «Организация планирования и контроля выполнения работ в формате PDCA на основе формы ТПР»);

- работа с отклонениями (в случае возникновения отклонений при реализации ТПР проектная группа определяет причины отклонения от сроков выполнения мероприятий и разрабатывает контрмеры по устранению причин отклонений);

- оценка изменений (после реализации мероприятий по улучшениям производится оценка процесса на основе разработанных параметров определенных заказчиком ключевых показателей процесса, определяется достигнуто целевое состояние процесса, или насколько это текущее состояние отличается от целевого состояния).

### **5.3 Стабилизация** включает:

- стандартизацию нового состояния процесса (разработка нормативной документации, регламентирующей действия в процессе (в целевом состоянии));

- внедрение системы отчётности ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ) (внедрение системы отчётности для дальнейшего отслеживания состояния изменяемого процесса).

### **5.4 Контроль за ходом реализации проекта** осуществляется:

- куратором проекта «Бережливый вуз» в Университете (текущий контроль в формате совещаний не менее 4 раз за время организации проектной деятельности);

- руководителем проектного офиса (контроль за наличием проектной документации, соблюдением сроков реализации проекта);

- руководителем центра бережливых технологий (текущий контроль реализации проектов, правильность заполнения проектной документации, методическое сопровождение проекта).

5.4.1. Первое установочное совещание с руководителями всех рабочих групп проводит куратор проекта «Бережливый вуз» в Университете с целью официально зафиксировать старт проекта.

5.4.2. Второе совещание проводится для ознакомления куратором проекта «Бережливый вуз» в Университете, руководителя проектного офиса и руководителя Центра бережливых технологий с результатами анализа, планом реализации проекта.

5.4.3. Третье совещание проводят для подведения промежуточных итогов, решения возникших проблем.

5.4.4. Четвёртое совещание проводят для оценки результатов реализации проекта, приёмки выполненных работ.

## **6. Представление результатов проекта**

Представление результатов проекта осуществляется руководителем рабочей группы Ученому совету Университета, который выполняет функции заключительного контроля, оценки итогов реализации проекта, и принятия решения о целесообразности тиражирования проекта. Результаты реализации проекта представляются в формате презентации Power Point (Приложение №2).

**Приложение №1**

к Положению об организации проектной деятельности в ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России в рамках реализации проекта «Бережливый вуз»

**ПАСПОРТ ПРОЕКТА**

1. Вовлеченные лица и рамки проекта	
Заказчики проекта:	Ректор ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России Алексеев С.Н.
Периметр проекта:	ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России
Границы проекта:	с момента подачи документов на циклы повышения квалификации до момента получения удостоверения или сертификата
Владелец процессов:	Декан факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов Голубцов В.В.
Руководитель проекта:	Проректор по лечебной работе и последиplomному обучению Крутова В.А.
Команда проекта:	Приказ от 28 февраля 2018 года №180 «О реализации проекта «Бережливый вуз» в ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России

2. Обоснование выбора
Длительное ожидание в очереди
Повторное обращение слушателей в деканат из-за предоставления неполного пакета необходимых документов
Проблема поиска нужного специалиста

3. Цели и пилотный эффект		
Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
Сокращение максимального времени ожидания в очереди при подаче документов	41 минута	15 минут
Сокращение времени приема документов сотрудниками	18 минут	11 минут
Повышение удовлетворённости посетителей качеством приема	5 баллов из 10	8 баллов из 10

Ключевые события проекта
1. Старт проекта - 28.02.2018
2. Проведение анкетирования - 2.04.2018
3. Проведение хронометража - 09.04.2018
4. Составление карт потока создания ценности - 21.05.2018
5. Разработка стандартов - 23.07.2018
6. Проверка эффективности мероприятий, внесение корректировок - 15.10.2018
7. Составление отчета - 19.11.2018

## СТРУКТУРА ОТЧЕТА

Раздел презентации

1. Команда проекта.
2. Цель проекта.
3. Дорожная карта и ТПР.
4. Ключевые проблемы.
5. Карта потока создания ценности.
6. Направления улучшений.
7. Фотофиксация «было-стало».
8. Планы относительно дальнейшей работы по проекту.