

УДК 65.012.23:658.512(075)

Я.М. Деренська

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ФАРМАЦІЇ

Національний фармацевтичний університет, Харків

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальною для вітчизняних фармацевтичних підприємств на сучасному етапі їх розвитку є проблема впровадження інтегрованої системи менеджменту [2, 5], яка передбачає інтеграцію системи управління проектами у систему управління якістю. Крім того, незважаючи на наявність на фармацевтичних підприємствах окремих елементів управління проектами та використання певних інструментів проектного менеджменту, актуальною є проблема формування системи управління проектами з врахуванням специфіки фармацевтичної галузі. Необхідність формування комплексної системи управління проектами у фармацевтичному виробництві в умовах впровадження інтегрованої системи якості обумовлена як вимогами ринку, який вимагає швидкого реагування на дії конкурентів, так і необхідністю побудови ефективної і прозорої системи управління, побудованої на використанні процесної технології прийняття проектних рішень. У свою чергу, побудована система управління проектами повинна оцінюватися з точки зору її результативності та ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які опирається автор: виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Побудова системи показників оцінки ефективності проектного менеджменту є дуже важливим процесом. На даний час на фармацевтичних підприємствах оцінку ефективності здійснюють за допомогою показників інвестиційної привабливості, дотримання запланованого часу виконання проекту, дотримання рівню запланованих витрат та інше. Але підприємства не мають комплексної системи оцінки ефективності проектного менеджменту.

Одним з варіантів оцінювання ефективності управління виступає відповідність стандартам ISO, повнота і правильність їх використання [2]. Результативність цих стандартів визначається: комплексом документів, що регулюють аспекти управління якістю на підприємстві; планами щодо виконання політики якості; додержанням принципів забезпечення якості, порядком роботи підприємства, взаємозв'язками, обов'язками, робочими інструкціями, системою забезпечення якості; докладним описом технології забезпечення якості на робочих місцях тощо.

Для управління якістю проектів використовують стандарт ISO 10006:2003 (фактично – це керівництво використання менеджменту якості при проектуванні). Ефективність розробки проекту переважно залежить від діяльності персоналу проектної команди, тому розроблена певна система стимулів, беруться до уваги інтереси кожного працівника, його відношення до роботи і у колективі, виявляються сильні та слабкі сторони, розробляються і впроваджуються засоби поліпшення слабких сторін.

Результативністю за GMP є: приведення у відповідність матеріально-технічної бази підприємств; відповідності інформації на етикетці вмісту упаковки; виготовлення продукту за найкращими сучасними технологіями; виготовлення продукту з екологічно чистої сировини тощо [3]. Ефективністю є: якість, безпека, ефективність продукції, що випускається; отримання додаткового прибутку за рахунок можливості підприємства працювати на міжнародному ринку та ін.

Таким чином, вищенаведені варіанти визначення складових ефективності та результативності дозволяють зробити висновок про необхідність адаптації існуючих показників до реалій проектної діяльності. Метою дослідження є формування методичних підходів до оцінки ефективності проектного менеджменту в умовах фармацевтичного виробництва.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Показники результативності є найголовнішими при виконанні проекту, вони є основою оцінки ефективності проекту в цілому, окремих процесів та продукту проекту. Визначення результативності процесів та робіт показує наскільки певна робота відповідає нормативним актам, настановам

та плановим показником. Розроблена схема проведення оцінки ефективності проектного менеджменту представлена рис. 1.



Рис. 1. Етапи розрахунку показників ефективності системи проектного менеджменту фармацевтичного підприємства

Метою досліджень є побудова системи оцінки ефективності системи проектного менеджменту в умовах фармації. Для визначення результативності розглядається результативність процесу, продукту, а також результативність управління процесами, коли аналізується відповідність планового та фактичного часу виконання елементів проекту (субпроцесів, проектних робіт). Для кожного елемента проекту визначається перелік показників результативності (експертним методом, виходячи з сутності проектної роботи).

Для кожного показника розробляється своя бальна шкала відповідності. Відповідність фактичного показника результативності до нормативного за елементом проекту позначається балом «1», невідповідність – балом «0», максимальна кількість балів дорівнює кількості показників результативності. Результативність розглядається за очікуваними результатами процесу та продукту. До результатів за процесом можна віднести підсумкові показники за процесом (наприклад, виконання певного обсягу робіт, обґрунтування певного рішення, план розробки та впровадження, контракти, наявність речовини, технологія розробки та інші), а до результативності продукту – документи, контракти, договори та угоди, тобто показник результативності за продуктом показує, який продукт було одержано у підсумку впроваджених дій.

Індекс результативності за процесом по кожному елементу проекту розраховується за формулою:

$$I_{p.pr.} = B / \max B,$$

де B – сумарні бали, фактично отримані за процесом,

$\max B$ – максимально можлива кількість балів за процесом.

Якщо $I_{p.pr.} \geq 1$, процес буде результативним, якщо $I_{p.pr.} < 1$, то процес є нерезультативним. Аналогічно розраховується індекс результативності за продуктом – $I_{p.p.}$.

Індекс результативності управління процесом по кожному елементу проекту розраховується за формулою:

$$I_{p.y.p.} = t_{\text{план.}} / t_{\text{факт.}},$$

де $t_{\text{план.}}$ – плановий час виконання елемента проекту,

$t_{\text{факт.}}$ – фактичний час виконання елемента проекту.

Якщо $I_{p.y.p.} \geq 1$, процес буде результативним, якщо $I_{p.y.p.} < 1$, то процес є нерезультативним.

Індекс витрат по кожному елементу проекту розраховується за формулою:

$$I_v = V_{\text{факт.}} / V_{\text{план.}},$$

де $V_{\text{факт.}}$ – фактичні витрати за елементом проекту,

$V_{\text{план.}}$ – планові витрати за елементом проекту.

Якщо $I_v \leq 1$, управління елементом проекту є результативним, якщо $I_v > 1$ – нерезультативним.

Індекси показників результативності за витратами, процесом, продуктом, а також індекс показників управління процесом дозволяють розрахувати відповідні комплексні показники. Комплексний показник результативності за процесом розраховується за формулою:

$$K_{p.p.p.c.} = \prod_{i=1}^n I_{p.p.p.c.}_i,$$

де $I_{p.p.p.c.}_i$ – індекс результативності процесу за i -им елементом проекту.

Якщо $K_{p.p.p.c.} \geq 1$, тоді процес є результативним, якщо $K_{p.p.p.c.} < 1$, то процес є нерезультативним. Аналогічно розраховуються комплексні показники результативності за продуктом – $K_{p.p.c.}$, та результативності управління процесом – $K_{p.u.p.c.}$.

Комплексний показник витрат розраховується за формулою:

$$K_{v.c.} = \prod_{i=1}^n I_{v_i},$$

де I_{v_i} – індекс витрат за i -им елементом проекту.

Комплексні показники результативності розраховуються вертикальним і горизонтальним методом, в залежності від повноти елементів проекту. Розрахунок комплексних показників результативності на основі горизонтального аналізу обчислюється на основі індексних показників за певним елементом проекту, комплексні показники результативності за вертикальним аналізом розраховуються за допомогою показників результативності процесів, продуктів та управління за проектом.

Інтегральний показник результативності можна розрахувати як за окремим елементом проекту, так і для проекту в цілому. Інтегральний показник результативності проекту розраховується за формулою:

$$I_p = K_{p.p.c.} * K_{p.p.p.c.} * K_{p.u.p.c.}$$

Якщо $I_p \geq 1$, тоді управління проектом є результативним, якщо $I_p < 1$, то нерезультативним.

Показники ефективності розраховуються шляхом ділення відповідних комплексних чи інтегральних показників результативності на індекси витрат.

У цілому показник ефективності управління проектом розраховується за формулою:

$$E = I_p / K_v.$$

Якщо $E \geq 1$, тоді управління проектом є ефективним, якщо $E < 1$, то неефективним.

Розроблену методику оцінки ефективності проектного менеджменту було апробовано на прикладі інвестиційного проекту «Створення сучасного фармацевтичного виробництва та модернізація існуючого згідно стандартів GMP» ТОВ «ФК «Здоров'я». Використовуючи типову структуру проектних робіт [4] та результати експертного опитування, було визначено перелік проектних робіт та побудовано систему показників результативності. Результати оцінки наведено у таблицях 1, 2.

Таблиця 1. Показники ефективності управління проектом за роботами

Назва роботи	Інтегральний показник результативності	Індекс витрат	Показник ефективності роботи
Улаштування цегляних стін і перегородок	1	1	1
Оброблення приміщень	1,05	1,02	1,03
Оброблення зовнішніх стін, благоустрій	0,66	1,04	0,63
Електромонтажні роботи, покриття підлоги	1,33	1	1,33
Оброблення приміщень, сантехнічні роботи	0,6	1	0,6
Остаточне оброблення приміщень, зовнішніх стін, здача об'єкта в експлуатацію	0,75	1	0,75
Купівля, монтаж і наладка обладнання для цеху ГЛЗ	1,2	1	1,2
Купівля, монтаж і наладка обладнання для водопідготовки	1,5	1	1,5
Купівля і монтаж обладнання для лабораторії	0,6	1,01	0,59
Постачання, монтаж і наладка обладнання	0,8	1	0,8
Розробка протоколу валідації	0,75	1	0,75
Валідація централізованої ділянки водопідготовки	1	1	1
Валідація нового модулю ампульного цеху	1	1,1	0,91
Валідація лабораторії відділу контролю якості	1	1	1
Показник ефективності управління проектом	0,27	1,18	0,23

Таблиця 2. Комплексні показники результативності системи проектного менеджменту фармацевтичного підприємства

Назва комплексного показника	Значення
Комплексний показник результативності за продуктом	0,60
Комплексний показник результативності за процесом	0,53

Комплексний показник результативності управління процесом	0,84
Комплексний показник управління витратами	1,18
Показник ефективності управління проектом	0,23

Інтегральний показник результативності ($I_p=0,60*0,53*0,84=0,27$) свідчить про низьку результативність менеджменту за проектом, що у сукупності з перевищенням витрат призвело до низької ефективності управління проектом.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Розроблені методичні підходи до оцінки ефективності проектного менеджменту дозволяють виявити помилки у ході реалізації проекту, «вузькі» місця управління, що надає змогу уникнути їх у майбутніх проектах, що у підсумку сприятиме зниженню витрат проектних коштів та часу, а отже й зниженню вартості лікарських засобів. Подальшого дослідження потребує обґрунтування сукупності показників результативності, їх систематизація за типовими проектними роботами в умовах фармацевтичного виробництва.

Перелік використаної літератури

1. Коваленко С.М. Концептуальні основи систем управління якістю. Основні принципи міжнародного стандарту ISO 9000:2000: навч. посіб./С.М. Коваленко, В.О. Лебединець, Св.М. Коваленко//НФаУ: Золоті сторінки, 2003. – 96 с.
2. Костюк Г. В. Актуальні проблеми організації системи управління проектами на фармацевтичних підприємствах // Г.В. Костюк, Я. М. Деренська, О. В. Посилкіна // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – № 2. Том 1. – 2008. – С. 43-48.
3. Лікарські засоби. Належна виробнича практика. Постанова 42-01-2001. – К.: МОЗ України, 2001. – 82 с.
4. Посилкіна О. В. Формування комплексної системи управління проектами у фармацевтичному виробництві в умовах впровадження належної виробничої практики. Метод. рек. / О. В. Посилкіна, Г. В. Костюк, Я. М. Деренська. — Х.: Вид-во НФаУ, 2008. — 28 с.
5. Яремчук А. А. Актуальность внедрения интегрированных систем менеджмента на фармацевтических предприятиях / А. А. Яремчук, А. В. Александров // Ремедиум. – № 7. – 2007. – С. 20-24.