

**Деренська Я.М.**

Кандидат економічних наук, доцент

*Національний фармацевтичний університет*

## **ПРОЦЕСНИЙ АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ ПРОЕКТІВ В УМОВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ВИРОБНИЦТВА**

Необхідність постійного розвитку суб'єктів господарювання в умовах ризику, невизначеності економічної ситуації, конкурентного середовища, взаємного впливу безлічі зовнішніх і внутрішніх чинників активізує пошук методологічних підходів до формалізації складних систем. Зазвичай, при описі і проектуванні останніх застосовується процесний підхід – підхід, що описує діяльність підприємства не через функції (наочні області діяльності), а через свідомо формалізовані процеси діяльності. Під процесами розуміється «цілеспрямована діяльність з послідовності робіт по переробці чітко визначених ресурсів в чітко визначені результати за заданими регламентами (технологіям), обмежена в часі і просторі» [9].

Сфера використання процесного підходу не обмежується окремими формами власності, видами діяльності, галуззю чи певним продуктом. Так, в поточній діяльності підприємств застосовується 13-процесна модель, розроблена Американським центром продуктивності та якості, у складі якої виділено 7 основних (вивчення ринків і споживачів; розробка бачення і стратегії; розробка продуктів і послуг; маркетинг і продажі; виробництво і постачання продуктів і послуг – виробничі та сервісні компанії; виставлення споживачам платіжних вимог і сервіс) і 6 допоміжних (професійний і кар'єрний розвиток кадрів і управління кадрами; управління інформаційними ресурсами і технологіями; управління фінансовими і матеріальними ресурсами; виконання програми управління охороною зовнішнього середовища; управління зовнішніми зв'язками; управління поліпшенням і змінами) процесів [8]. Серпером Є. О. запропонована процесна модель управління інноваціями в

теплоенергетичному господарстві підприємства [7]. Бубнов С. А. досліджує питання горизонтального управління компанією із застосуванням карти бізнес-процесів, побудованої на базі технології розробки процесної бізнес-моделі підприємства [1]. Хлебніковим Д. В. розроблено процесну модель проектування бізнес-систем, яка враховує 8 типових процесів (вироблення узгоджених умов діяльності; розвиток; продажі; виробництво; відтворення ресурсів; відтворення механізмів; розрахунки; відтворення компетенцій) [9].

Використання процесного підходу набуло значного поширення внаслідок впровадження міжнародних стандартів якості та формування інтегрованих систем менеджменту. В межах застосування стандартів ISO процесні моделі, побудовані на циклі Демінга-Шухарта, розглядають аналіз як елемент процесу вимірювання, аналізу і поліпшення. Так, згідно з ISO 10006 («Системи менеджменту якості. Керівництво з менеджменту якості при проектуванні») виконання процесу 8.2 «Вимірювання та аналіз» передбачає регламентацію дій з керівництва вимірюванням, збиранням та перевіркою правильності даних для постійного поліпшення [3].

Розвиток системи менеджменту якості, посилення вимог до системності призвели до необхідності інтегрування різних систем управління підприємством в єдину – інтегровану систему менеджменту, одним з елементів якої може бути система управління проектами. У міжнародній практиці розробка стандартів, які регулюють сферу корпоративного управління, здійснюється на трьох рівнях: професійних спільнот (наприклад, стандарти управління проектами Інституту управління проектами, США); на національному рівні (наприклад, британські стандарти BS, німецькі стандарти DIN, російські стандарти ГОСТ Р та ін.); на міжнародному рівні (стандарти Міжнародної організації зі стандартизації – ISO, Міжнародної асоціації управління проектами – IPMA та ін.).

У свою чергу, міжнародні, національні та професійні стандарти проектного менеджменту слугують основою побудови корпоративного стандарту управління проектами певного підприємства. Побудова

корпоративної системи управління проектами в умовах фармацевтичного виробництва базується не тільки на міжнародних стандартах якості (ISO, система безпеки праці та охорони здоров'я OHSAS, система соціального та етичного менеджменту SA) і стандартах проектного менеджменту (PMI PMBOK<sup>®</sup>, ОРМЗ та ін.), а й на правилах належної виробничої практики (GMP) та існуючої на фармацевтичному підприємстві системи менеджменту якості (СМЯ). GMP – це складова системи менеджменту якості, яка гарантує, що на фармацевтичному підприємстві виробляють і контролюють продукцію за стандартами якості, що відповідають її призначенню і вимогам відповідно до ліцензії [4]. Документ являє собою зведення правил і вимог з організації виробництва і контролю якості лікарських препаратів.

Основними регламентуючими документами щодо процесів управління проектами є стандарт ISO 10006 і керівництво PMBOK<sup>®</sup> («Керівництво до бази знань з управління проектами» – A Guide to the Project Management Body of Knowledge). Керівництво PMBOK<sup>®</sup> являє собою сукупність професійних знань з управління проектами, визнаних в якості стандарту. PMBOK<sup>®</sup> виділяє 42 процеси управління проектами, поєднуючи їх у 5 груп (ініціація, планування, виконання, моніторинг та управління, завершення) [10].

Як правило, саме PMBOK<sup>®</sup> використовується для побудови адаптованих до умов певних підприємств або виробництв процесних моделей [2, 5], положень та регламентів управління проектами [6]. Так, розроблені регламенти системи управління проектами враховують процес контролю, у якому здійснюється аналіз виконання проекту, формування звітності, обґрунтування і впровадження коригувальних дій.

Використання у практичній діяльності міжнародних, національних і професійних стандартів проектного менеджменту вимагає певної адаптації до галузевих умов, специфіки діяльності окремого фармацевтичного підприємства чи конкретного проекту. Крім визначення сукупності підпроцесів, які забезпечують планування основних параметрів проекту, необхідною умовою є

зазначення вхідних і вихідних документів, відповідальних осіб та критеріїв оцінки результативності проходження підпроцесів управління проектом (УП).

Метою дослідження є обґрунтування елементів процесу аналізу та контролю проекту фармацевтичного підприємства і побудова моделі процесу аналізу та контролю проекту в умовах фармацевтичного виробництва.

Впровадження проекту починається з його ініціації, за результатами якої здійснюється процес планування (рис. 1). Згідно з PMBOK<sup>®</sup>, мета групи процесів планування – збір інформації з кількох джерел, різних за рівнем повноти і довіри [10]. Процеси планування передбачають розробку плану управління проектом. Ці процеси також виявляють, визначають і доопрацьовують зміст і вартість проекту і формують розклад проектних робіт. Завершення процесу планування дозволяє розпочати реалізацію проектних робіт, одночасно з якою здійснюється аналіз та контроль результатів виконання проекту.

Аналітичне дослідження існуючих підходів до формування сукупності підпроцесів аналізу та контролю проекту, а також урахування адаптації стандартів з управління проектами дозволили розробити модель процесу аналізу та контролю проекту в умовах фармацевтичного виробництва (рис. 2), яка враховує виконання дванадцяти підпроцесів аналізу та контролю проекту. Учасниками цих підпроцесів виступають: замовник, інвестор та інші учасники проекту – зовнішні організації (контрактори проекту); комітет по розгляду проектів (КПР); менеджер проекту та команда проекту; відділи кадрів, управління якістю, а також юридичний, планово-фінансовий та інші функціональні відділи. Кодування кожного підпроцесу включає код проекту (X), номер процесу (для процесу аналізу та контролю проекту – це номер 4), порядковий номер самого підпроцесу.

Процес аналізу та контролю проекту дозволяє не тільки проаналізувати показники, що характеризують поточне виконання проектних робіт, але й своєчасно виявити відхилення чи дефекти, які потрібно оперативно виправити.

Крім того, у разі зміни вимог до проекту чи виявлення потреби суттєвих змін у сутності проекту процес активує управління змінами, за яким здійснюється своєчасне перепланування та виконання попереджувальних і коригувальних дій.

Процес починається з аналізу виконання проектних робіт, у межах якого здійснюються спостереження, перевірка, оцінка поточного ходу реалізації кожної проектної роботи за запланованими параметрами. Відслідковування тенденцій розвитку роботи і кількісних показників її оцінки дозволяє зробити висновки щодо необхідності рекомендування внесення змін.

Підпроцес підтвердження змісту проекту враховує процедури верифікації змісту, підтвердження результатів виконання проектних робіт відповідно до вимог і запланованих параметрів, документування рівня і ступеня виконання робіт. Прийняті результати підпроцесу дозволяють зробити висновок щодо необхідності внесення змін, їхнього рівня і значущості за обсягами, часом, вартістю. У разі відхилення запитів на внесення змін формується відповідна звітність, пов'язана з обґрунтуванням недоцільності їх впровадження з урахуванням поточної ситуації та прогнозів.

Якщо ключовими учасниками проекту прийняте рішення про внесення змін, у межах наступного підпроцесу – «Управління змінами» – проводиться обґрунтування їх доцільності, ефективності та особливостей впровадження. Рекомендовані зміни узгоджуються з учасниками проекту і затверджуються замовником. Оскільки зміни стосуються різних підсистем УП, наступні підпроцеси пов'язані з управлінням змінами в межах певної сфери знань з УП.

Управління змістом дозволяє аналізувати та контролювати вплив змін у переліку проектних робіт або здвигів їх виконання на загальні параметри ефективності проекту. Впровадження нових робіт чи коригування сутності базових призводить до необхідності управління розкладом, в межах якого аналізується поточний стан розкладу (планові та фактичні параметри діаграми

Ганта), визначаються фактори впливу та ступінь їх значущості, здійснюється обґрунтування перепланування базових календарних планів і реалізація коригувальних дій. Оскільки подібні зміни стосуються також і вартісних показників, при виконанні підпроцесу «Управління вартістю» проводиться ретельний аналіз відхилень запланованих і фактичних проектних параметрів за методами засвоєного обсягу. З метою обґрунтування внесення змін у бюджет проекту здійснюється аналіз тенденцій відхилень за вартістю, строками проекту, їх взаємний вплив на прогнозований бюджет по завершенню проекту.

Контроль якості проекту передбачає дії, пов'язані з аналізом відповідності поточних проектних параметрів запланованим стандартам, обґрунтуванням шляхів усунення незадовільних результатів. За допомогою методів статистичного аналізу якості, таких інструментів, як діаграми причинно-наслідкових зв'язків, Парето, контрольних карт, здійснюється оцінка відхилень (дефектів) у часі, за значущістю, за відповідністю граничним значенням. Результатами контролю якості є реалізація обґрунтованих заходів з усунення виявлених відхилень.

Управління командою проекту – це елемент загального управління людськими ресурсами, пов'язаний з: аналізом результатів діяльності членів команди проекту; виявленням проблем, конфліктних ситуацій, їх впливу на результати реалізації проекту; обґрунтуванням дій з розв'язання конфліктів; координацією заходів з підвищення ефективності виконання проекту. За допомогою коригування організаційної структури проекту, матриці відповідальності, перерозподілу ролей чи призначень, мотиваційних дій тощо менеджером проекту здійснюється врегулювання конфліктних ситуацій, впровадження заходів щодо підвищення продуктивності праці, зменшення помилок, зростання індивідуальних показників фахівців та ефективності колективної роботи команди проекту в цілому.

Підпроцес «Управління учасниками проекту» є складовою системи управління комунікаціями і містить дії з аналізу змін поточної роботи учасників проекту в межах виконання ними певних проектних робіт. Як правило, з метою

підвищення ефективності комунікативного процесу менеджером проекту розробляється план нарад, під час яких аналізуються й розв'язуються проблеми взаємовідносин учасників, що виникають у разі змін в обсягах, часі, вартості робіт внаслідок їх доопрацювання.

Адміністрування контрактів передбачає аналіз стану виконання зобов'язань між командою проекту і постачальниками (або покупцем). Цей підпроцес враховує такі аспекти: юридичний – управління внесенням змін до контрактів, дотримання правових норм, висування претензій; фінансовий – аналіз платежів продавцям (покупця), управління грошовими потоками за контрактами проекту; адміністративний – аналіз дотримання продавцем (покупцем) умов контракту, документування результатів перевірок.

У межах підпроцесу моніторингу та управління ризиками проводиться відслідковування змін умов реалізації проекту, проводиться аудит проектних ризиків, аналізуються ідентифіковані ризики, результати дій із запобігання їх негативному впливу. Аналіз резервів фінансування ризик-менеджменту дозволяє обґрунтовувати можливість додаткових дій з реагування на непередбачені впливи.

За результатами реалізації попереджувальних і коригувальних дій оформлюються відповідні звіти, які дозволяють робити висновки щодо ефективності управління проектом за всіма підпроцесами аналізу та контролю. Інформація щодо виконання проектних робіт групується у розроблених шаблонах звітів, які дозволяють дослідити як планові і фактичні параметри окремих робіт і проекту в цілому, так і проаналізувати тенденції ходу виконання проекту, значущість виявлених відхилень, ефективність впроваджених змін, їх вплив на кінцеві результати проекту. Крім цього, формуються загальний звіт про завершення проекту, звіт про статус проекту. Підпроцес «Звітність з виконання» також враховує дії з розповсюдження інформації щодо результатів реалізації проекту між його учасниками, формування оновленої бази знань за різними аспектами проектного менеджменту та управління змінами.

За показниками виконання аналізу та контролю проекту ключовими учасниками робиться висновок щодо прийняття результатів проекту. Затверджений звіт за результатами проекту ініціює виконання останнього процесу УП – «Завершення проекту». Цей процес формалізує дії з закриття проекту, контрактів, передачі результатів замовнику.

Таким чином, застосування процесного підходу в управлінні проектами дозволило формалізувати складну взаємозалежність проектних дій, згрупувавши їх у відповідні процеси, в межах яких виконуються підпроцеси за областями знань з управління проектами. Запропонована процесна модель аналізу та контролю проекту в умовах фармацевтичного виробництва дозволяє більш ефективно скоординувати дії виконавців внаслідок виявленої необхідності здійснення коригувань проектних робіт. Наочність та чіткість взаємозв'язків між підпроцесами сприятиме зменшенню втрат часу та коштів на узгодження дій та передачу результатів на наступний етап – завершення проекту.

### **Література**

1. Бубнов С. А. Процессное управление компанией [Електронний ресурс] / С. А. Бубнов. – Режим доступу : [http://www.cfin.ru/management/strategy/proc\\_business\\_model.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/proc_business_model.shtml).
2. Ильин В. Бизнес процессы в проектно-ориентированной компании [Електронний ресурс] / В. Ильин. – Режим доступу : <http://quality.eur.ru/MATERIALY15/kukp.htm>
3. ИСО 10006:2003. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.quality.eur.ru>.
4. Надлежащая производственная практика лекарственных средств / Под ред. Н. А. Ляпунова, В. А. Загория, В. П. Георгиевского, Е. П. Безуглой. – К.: МОРИОН, 1999. – 896 с.



5. Положение и регламент управления проектами компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.businessstudio.ru/procedures/project/manage](http://www.businessstudio.ru/procedures/project/manage)

6. Проекты и программы. Регламенты системы управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.betec.ru/secure/index.php?id=3&sid=04&tid=01>.

7. Серпер Е. А. Формирование обеспечивающих подсистем управления инновациями в энергетическом комплексе (теория и методология) : автореф. дис. на соискание науч. степени докт. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями» / Е. А. Серпер. – Самара, 2011. – 32 с. – Режим доступа : <http://www.dissers.ru/avtoreferati-dissertatsii-ekonomika/2/a29.php>

8. 13-процессная модель. American Productivity & Quality Centre. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid=10&tid=16>.

9. Хлебников Д. В. Подход к реструктуризации предприятий [Электронный ресурс] / Д. В. Хлебников. – Режим доступа : <http://quality.eur.ru/MATERIALY3/prp.htm>.

10. Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fourth Edition. PMI, 2008. – Режим доступа: <http://www.pmi.org/publicctn/pmboktoc.htm>.