

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТОВ В ФАРМАЦИИ

Деренская Яна Николаевна

доцент, канд. экон. наук, Национальный фармацевтический университет,

г. Харьков

METHODOLOGICAL APPROACHES TO UNDERSTANDING OF EFFECTIVENESS OF PROJECT MANAGEMENT IN PHARMACY

Yana Derenskaya

Candidate of economic sciences, associate professor of National University of

Pharmacy, Kharkov

АННОТАЦИЯ

Целью исследования является обоснование подхода к оценке результативности проектного менеджмента в фармации. В статье предложен методологический подход к определению индекса результативности проектного менеджмента, расчет которого включает результативность процесса, продукта и управления процессом.

ABSTRACT

The purpose of this research is a ground of approach to the estimation of effectiveness of project management in pharmacy. In the article methodological approach to determination of index of effectiveness of project management is offered. The index of effectiveness of project management is included by effectiveness of process, product and process management.

Ключевые слова: проект, проектный менеджмент, результативность.

Keywords: project, project management, effectiveness.

Управление современным предприятием требует интегрирования разнообразных подходов, связанных с комплексным внедрением нескольких стандартов, регламентирующих различные аспекты его деятельности. Так, построение интегрированной системы менеджмента (ИСМ) фармацевтического предприятия включает симбиоз международных стандартов качества,

профессиональной, экологической, информационной безопасности, социальной ответственности и т.п., а также правил надлежащей производственной практики (GMP). В базовую систему менеджмента качества интегрируются дополнительные системы, регламентирующие управление определенными аспектами деятельности предприятия. Одной из таких систем является система менеджмента проектов, регулируемая как стандартами ISO, так и руководствами Института управления проектами (PMBOK[®], OPM3 и др.).

Один из элементов внедрения системы менеджмента проектов – оценивание ее результативности. Согласно стандарту ISO 9000:2005, результативностью – это степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [3]. Результативность определяется комплексом документов, регулирующих управление качеством на предприятии: долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными планами по выполнению политики качества; соблюдением принципов обеспечения качества, порядком работы предприятия, взаимосвязями, обязанностями, компетенцией, рабочими инструкциями системы менеджмента качества; подробным описанием технологии обеспечения качества на рабочих местах [3].

Экологические стандарты серии ISO 14000 позволяют организации любого вида деятельности разработать программу, направленную на уменьшение вредного влияния производства на окружающую среду [11]. Сертификат соответствия стандартам ISO 14000 указывает на то, что система экологического менеджмента предприятия удовлетворяет нормам и требованиям этого международного стандарта. Результатом деятельности этого стандарта являются: инструкции по качеству, включающие методики системы качества компании; описание структуры документации, используемой в системе качества.

Руководство по качеству «Лекарственные средства» устанавливает цель, принципы и основные задания стандартизации фармацевтической продукции, субъекты и объекты стандартизации, виды нормативных документов в сфере

стандартизации фармацевтической продукции. К факторам, отображающим результативность данного стандарта, относятся:

- соответствие объектов стандартизации своему назначению;
- улучшение технико-экономических показателей на этапах разработки и внедрения лекарственных средств;
- использование стандартов, принципов, нормативных документов, технологических регламентов лекарственных средств;
- прозрачность процедур разработки и принятия стандартов с учетом интересов всех заинтересованных сторон;
- доступность стандартов для пользователей;
- соответствие стандартов законодательству Украины;
- соблюдение международных и европейских правил и процедур стандартизации и др. [12].

Согласно правилам GMP результативностью является: приведение в соответствие материально-технической базы предприятий; соответствие информации на этикетке содержанию упаковки; изготовление продукта по наилучшим современным технологиям; изготовление продукта из экологически чистого сырья и т. п. [12].

С точки зрения процессного подхода, выбор характеристик, по которым определяются достигнутые результаты, проводится в зависимости от поставленных перед данным процессом целей и критериев их достижения. Поскольку результативность связана с запланированными результатами, то чаще говорят о результативности достижения определенных целей, в качестве которых выбираются важнейшие характеристики процесса: удовлетворенность потребителей, время прохождения заказов, потраченные средства и др. [6]. Для описания цели каждого процесса устанавливаются несколько существенных характеристик этого процесса и критерии, которым они должны удовлетворять, чтобы цель считалась достигнутой. Это могут быть как внешние (снижение количества ошибок), так и внутренние цели (повышения степени

удовлетворенности клиентов). Для оценки достижения цели могут быть также использованы потребительские свойства выпускаемой продукции.

Стандарт управления зрелостью проекта (OPM3) определяет результативность, как:

- наличие специальной квалификации руководителей
- минимизацию изменений содержания проекта;
- наличие определенной системы контроля для управления стоимостью и расписаниями проекта;
- программы учебы с целью предоставления поддержки управления проектами и повышения навыков персонала [4].

Согласно PMBOK[®], проект является успешным, если он завершен: в установленный срок (on-time); в рамках предоставленного бюджета (within the budget); согласно требованиям заказчика (with customer satisfaction) [9].

Методологическим вопросам сущности понятия «результативность», результативности деятельности предприятия и оценки результативности систем менеджмента посвящены исследования многих ученых. Так, в работах П. Друкера установлена необходимость рассмотрения не только эффективности, но и результативности менеджмента [2], хотя А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Л.В. Догайло считают, что оценку результативности и эффективности деятельности предприятия необходимо объединять в одну [7]. При этом допускается оценка результативности как соотношение эффекта к «базе». В качестве критериев результативности деятельности предприятия, направленных на реализацию целей организации, выступают: прибыльность; экономичность; качество; инновационность; положение на рынке; производительность; действенность; качество условий труда [7].

По мнению А.Г. Поршнева показателями результативности менеджмента следует считать: уровень достижения целей; уровень удовлетворения потребностей; величину потенциальной потребности с учетом неудовлетворенной или вновь возникшей потребности; долю продукции на

рынке; устойчивость конкурентного преимущества; потенциальные возможности развития предприятия [5].

В работе [10] результативность трактуется как сложное явление, характеризующееся рядом показателей меры достижения целей предприятия, и являющееся «внешним проявлением» его деятельности. Среди показателей результативности обозначены: достижение желаемого результата; цена достижения целей; степень достижения требуемого потребителями количества и качества товаров; своевременность производства продукции и соответствие временному диапазону.

М.А. Панченко для оценки результативности системы менеджмента качества (СМК) предлагает использовать модель индексного нормирования оценки результативности, рассчитывая приращения показателей (темпы роста) и корреляцию фактического ряда и заданного норматива [13]. Совокупность показателей характеризует рынок, финансы, персонал, внутренние бизнес-процессы и общество.

Также, среди подходов к оценке результативности ИСМ следует выделить: методику расчета результативности процессов по входу (затраты) и выходу (объем работ); построение аддитивных моделей (сумма произведений весовых коэффициентов значимости процессов и комплексных показателей их результативности) с использованием шкалы значимости Харрингтона для оценки устойчивости ИСМ; функциональные модели оценки менеджмента для совершенствования системы управления с целью повышения конкурентоспособности бизнеса (экспертным методом) [1].

Существуют также отраслевые методики оценки СМК предприятия. Согласно [8] величина, характеризующая результативность СМК, определяется как средневзвешенная оценка пяти комплексных критериев: удовлетворенность потребителей качеством продукции; соответствие требованиям к продукции; степень выполнения требований ГОСТ; степень выполнения установленных критериев результативности процессов; качество продукции поставщиков. Локальные показатели рассчитываются, как правило, путем сопоставления

случаев соответствия требованиям к общему количеству наблюдений. Весовые коэффициенты критериев определены экспертным путем.

В предложенной О.В. Посылкиной, К.С. Светличной системе показателей для оценки функционирования интегрированной системы менеджмента фармацевтического предприятия общий уровень результативности ИСМ определяется интегральным показателем, учитывающим уровни результативности основных, управленческих и обеспечивающих групп процессов [14].

Таким образом, анализ публикаций выявил актуальность проблемы оценки результативности проектного менеджмента, а также необходимость четкого разделения подходов к оценке результативности деятельности предприятия и результативности систем менеджмента. Вышеприведенные варианты определения составляющих результативности позволяют сделать вывод о необходимости адаптации существующих показателей к реалиям проектной деятельности и формирования методологических подходов к оценке результативности проектного менеджмента в условиях фармацевтического производства.

Цель данного исследования – обоснование подхода к оценке результативности проектного менеджмента в условиях фармации. Методами исследования являются: анализ показателей, характеризующих результативность процессов, результативность продуктов процессов, результативность управления процессами; синтез совокупности локальных показателей в единый интегральный показатель результативности проектного менеджмента.

Показатели результативности являются основой оценки эффективности проекта в целом, его отдельных процессов и продукта проекта. Определение результативности процессов и работ показывает, насколько определенная работа отвечает нормативным актам, руководствам и плановым показателям. Для определения результативности проекта предлагается рассматривать результативность процесса, продукта, а также результативность управления

процессами. Показатели результативности процесса – это выполнение всего перечня работ для достижения цели процесса. Показатели результативности продукта – согласованные или утвержденные документы, предоставляющие возможность перейти к реализации следующего этапа (процесса). Показатели результативности управления процессом – это показатели, отражающие соответствие планового и фактического времени выполнения элементов проекта (субпроцессов, проектных работ).

Для каждого элемента проекта определяется перечень показателей результативности (экспертным методом, исходя из сущности проектной работы). Для каждого показателя разрабатывается своя балльная шкала соответствия. Соответствие фактического показателя результативности нормативному по элементу проекта отражается баллом «1», несоответствие – баллом «0», максимальное количество баллов равняется количеству показателей результативности. Результативность рассматривается по ожидаемым результатам процесса и продукта. К результатам процесса можно отнести итоговые показатели по процессу (например, выполнение определенного объема работ, обоснование определенного решения, план разработки и внедрения, контракты, наличие средств, технологию разработки и другие), а к результативности продукта - документы, контракты, договоры и соглашения, то есть показатель результативности продукта показывает, какой продукт был получен в результате внедренных действий.

Индекс результативности процесса по каждому элементу проекта рассчитывается по формуле:

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

где B – общее количество баллов, фактически рассчитанное по процессу;

$\max B$ – максимально возможное количество баллов по процессу.

Если $I_{p.p.} > 1$, процесс является результативным, если $I_{p.p.} < 1$, то процесс является нерезультативным. Аналогично рассчитывается индекс результативности продукта - $I_{p.p.}$.

Индекс результативности управления процессом по каждому элементу проекта рассчитывается по формуле:

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

где $t_{\text{план}}$ – плановое время выполнения элемента проекта;

$t_{\text{факт}}$ – фактическое время выполнения элемента проекта.

Если $I_{p.y.p.} > 1$, процесс является результативным, если $I_{p.y.p.} < 1$, то процесс является нерезультативным.

Индексы показателей результативности процессов, продуктов, а также индекс показателей управления процессом позволяют рассчитать соответствующие комплексные показатели. Комплексный показатель результативности процесса рассчитывается по формуле:

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

где $I_{p.np.i}$ - индекс результативности процесса по i -му элементу проекта.

Если $K_{p.np.} > 1$, тогда процесс является результативным, если $K_{p.np.} < 1$, то процесс является нерезультативным. Аналогично рассчитываются комплексные показатели результативности продукта – $K_{p.p.}$, и результативности управления процессом – $K_{p.y.p.}$

Интегральный показатель результативности можно рассчитать как по отдельным элементам проекта, так и для проекта в целом. Интегральный показатель результативности проекта рассчитывается по формуле:

$$I_p = K_{p.p.} * K_{p.np.} * K_{p.y.p.}$$

Если $I_p > 1$, тогда управление проектом является результативным, если $I_p < 1$, то нерезультативным.

Таким образом, разработанные подходы к оценке результативности проектного менеджмента позволяют обнаружить ошибки в ходе реализации проекта, «узкие» места в стратегии управления, что дает возможность избежать их в будущих проектах, и в конечном итоге способствует снижению проектных расходов, а, следовательно, и снижению стоимости лекарственных средств.

Список литературы:

1. Демьянович И.В. Количественные подходы к оценке эффективности системы менеджмента качества // Экономика и управление. – 2010. – № 11(72). – С. 120-123.
2. Друкер П. Эффективное управление: пер. с англ. М. Котельниковой. М.:Изд-во «Астрель», 2004. – 284 с.
3. ИСО 9000-1:2005. Стандарты по общему руководству качеством и обеспечению качества. Часть 1. Руководящие указания по выбору и применению. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.iso.org> (дата обращения 11.05.2011).
4. Полковников А. Модели зрелости управления проектами / А. Полковников, А. Терпугов, А. Белозеров. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/pub-lications /article> (дата обращения 11.05.2011).
5. Поршнева А.Г. Качество, результативность и эффективность менеджмента, 2008. – 212 с.
6. Репин В. В. Возможности процессной системы управления / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.quality.eur.ru /MATERIALY3/evpp.html> (дата обращения 11.05.2011).
7. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Л.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография, 2005. – 168 с.
8. Шабалина С.Г., Артеменко Е.С. Оценка действующей системы менеджмента предприятия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.quality.eur.ru /MATERIALY14/ocenka_SMK.htm (дата обращения 01.10.2013).
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fourth Edition. PMI, 2008. – Режим доступа: <http://www.pmi.org/publicatn /pmboktoc.htm> (дата обращения 21.02.2011).

10. Дарміць Р.З., Вацик Н.О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.12. – С. 153-161.
11. ISO 14001:2004. Системи екологічного менеджменту. Вимоги і керівництво по їх застосуванню. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.iso.org> (дата обращения 11.05.2011).
12. Настанови з якості. Лікарські засоби. Належна виробнича практика. Настанова 42-01-2001. – К.: МОЗ України: МОРІОН, 2001. – 82 с.
13. Панченко М.А. Модель комплексной оценки результативности системы менеджмента качества // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3, Т. 1. – С. 178-181.
14. Посилкіна О.В., Світлична К.С. Науково-практичні підходи до оцінювання результативності та ефективності функціонування інтегрованої системи менеджменту на фармацевтичних підприємствах // Фармацевтичний журнал. – 2010. – № 5. – С. 9-15.