

ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОЕКТА

Деренская Я. Н.

Национальный фармацевтический университет, г. Харьков

Derenski@rambler.ru

Развитие современного фармацевтического предприятия (ФП) подразумевает внедрение значительных с точки зрения расходования средств и времени проектов. Поскольку продукция ФП имеет социально ориентированный характер, ее подорожание вследствие необходимости окупить проектные затраты крайне нежелательно. Одним из направлений рационализации проектных затрат выступает внедрение на ФП системы управления проектами, позволяющей более точно координировать проектные ресурсы, минимизируя внеплановые затраты.

Построение корпоративной системы управления проектами в условиях фармацевтического производства базируется не только на международных стандартах качества (ISO) и стандартах проектного менеджмента (PMBOK[®] – «Руководство к своду знаний по управлению проектами»), но и на правилах надлежащей производственной практики (GMP) и существующей на ФП системы менеджмента качества (СМК).

Поскольку международные стандарты качества и стандарты по управлению проектами основаны на процессной концепции, формирование корпоративной системы управления проектами начинается с построения соответствующих процессов. Так, стандарт ISO 10006 («Руководство по менеджменту качества при проектировании»), рассматривая управление проектами как специфическую подсистему управления качеством, выделяет 37 процессов, группируя их по следующим подразделам:

1. Стратегический процесс.
2. Процессы, связанные с ресурсами (планирование ресурсов, контроль ресурсов).

3. Процессы, связанные с персоналом (установление организационной структуры проекта, распределение персонала, развитие группы).

4. Взаимозависимые процессы (иницирование проекта и разработка плана менеджмента проекта, управление взаимодействием, управление изменениями, завершение процесса и проекта).

5. Процессы, связанные с областью применения (разработка концепции, разработка и контроль области применения, определение действий, контроль действий).

6. Процессы, связанные со временем (планирование зависимых действий, оценка продолжительности, разработка графика, контроль выполнения графика).

7. Процессы, связанные со стоимостью (оценка стоимости, составление бюджета, контроль стоимости).

8. Процессы, связанные с обменом информацией (планирование обмена информацией, управление информацией, контроль обмена информацией).

9. Процессы, связанные с риском (идентификация риска, оценка риска, обработка риска, контроль риска).

10. Процессы, связанные с закупкой (планирование и контроль закупок, документирование требований к закупкам, оценка поставщиков, заключение контракта, контроль контракта).

11. Процессы, связанные с улучшением.

12. Измерение и анализ.

13. Постоянное улучшение (постоянное улучшение силами иницирующей организации, постоянное улучшение силами проектной организации) [6].

Таким образом, группировка процессов осуществляется по определенным областям знаний с учетом функций планирования, внедрения и контроля.

PMBOK® рассматривает 42 процесса управления проектами, комбинируя их по пяти группам и девяти областям знаний (управление интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками, поставками проекта) [9].

Национальный стандарт Российской Федерации рассматривает 12 процессов управления проектами:

1. Процесс инициации проекта.
2. Процессы планирования проекта (планирование содержания; разработка расписания; планирование бюджета, персонала, закупок, реагирования на риски, обмена информацией, управления изменениями в проекте).
3. Процесс организация исполнения проекта.
4. Процесс контроля исполнения проекта.
5. Процесс завершения проекта [1].

При этом ГОСТ Р 54869-2011 учитывает, что указанные процессы относятся к десяти функциональным областям управления проектом – управление содержанием, сроками, затратами, рисками, персоналом, заинтересованными сторонами, поставками, качеством, обменом информацией, интеграцией проекта [1].

Также практика российского проектного менеджмента, упрощая модель управления проектами компании до наиболее значимых параметров, выделяет три фазы проекта (иницирование, выполнение, завершение) и четыре подсистемы управления (результатами, временем и работами, знаниями, затратами) [8].

Целью данного исследования является обоснование взаимосвязей процессов управления проектом и построение процессной модели завершения проекта в условиях фармацевтического производства. Методы исследования: анализ подпроцессов завершения проекта (их декомпозиция

с учетом адаптации к условиям фармации); синтез подпроцессов в единую модель процесса завершения проекта.

Анализ международных и национальных стандартов по управлению проектами позволил сделать вывод, что более распространенной является практика группировки процессов по методике РМВОК[®], рассматривающей группы процессов инициации, планирования, выполнения, мониторинга и управления, завершения. Построенная процессная модель управления проектом представлена на рис. 1. Внедрение проекта начинается с его инициации. Процесс инициации состоит из подпроцессов, способствующих формальной авторизации начала нового проекта. Процесс инициации включает подпроцессы: формулирование идеи, согласование предложения, анализ инициативного предложения, начало реализации проекта, формирование команды проекта, разработка Устава проекта, согласование Устава проекта, разработка предварительного описания содержания проекта [3].

По результатам инициации осуществляется процесс планирования, цель которого – сбор информации и детальное планирование параметров реализации проекта. Процесс планирования предусматривают выполнение 22 подпроцессов, результатом которых является План управления проектом [4]. В рамках осуществления отдельных подпроцессов планирования разрабатываются элементы общего Плана управления проектом, связанные с содержанием, сроками и расписанием проектных работ, ресурсами и стоимостью проекта, коммуникациями, рисками, поставками, параметрами качества проекта.

Завершение процесса планирования позволяет начать реализацию проектных работ, одновременно с которой осуществляется анализ и контроль результатов выполнения проекта в рамках процесса мониторинга и управления [2, 5]. К подпроцессам выполнения проекта отнесены: запрос информации у поставщиков, выбор поставщиков, выполнение проектных работ, обеспечение качества проекта, определение состава и развитие

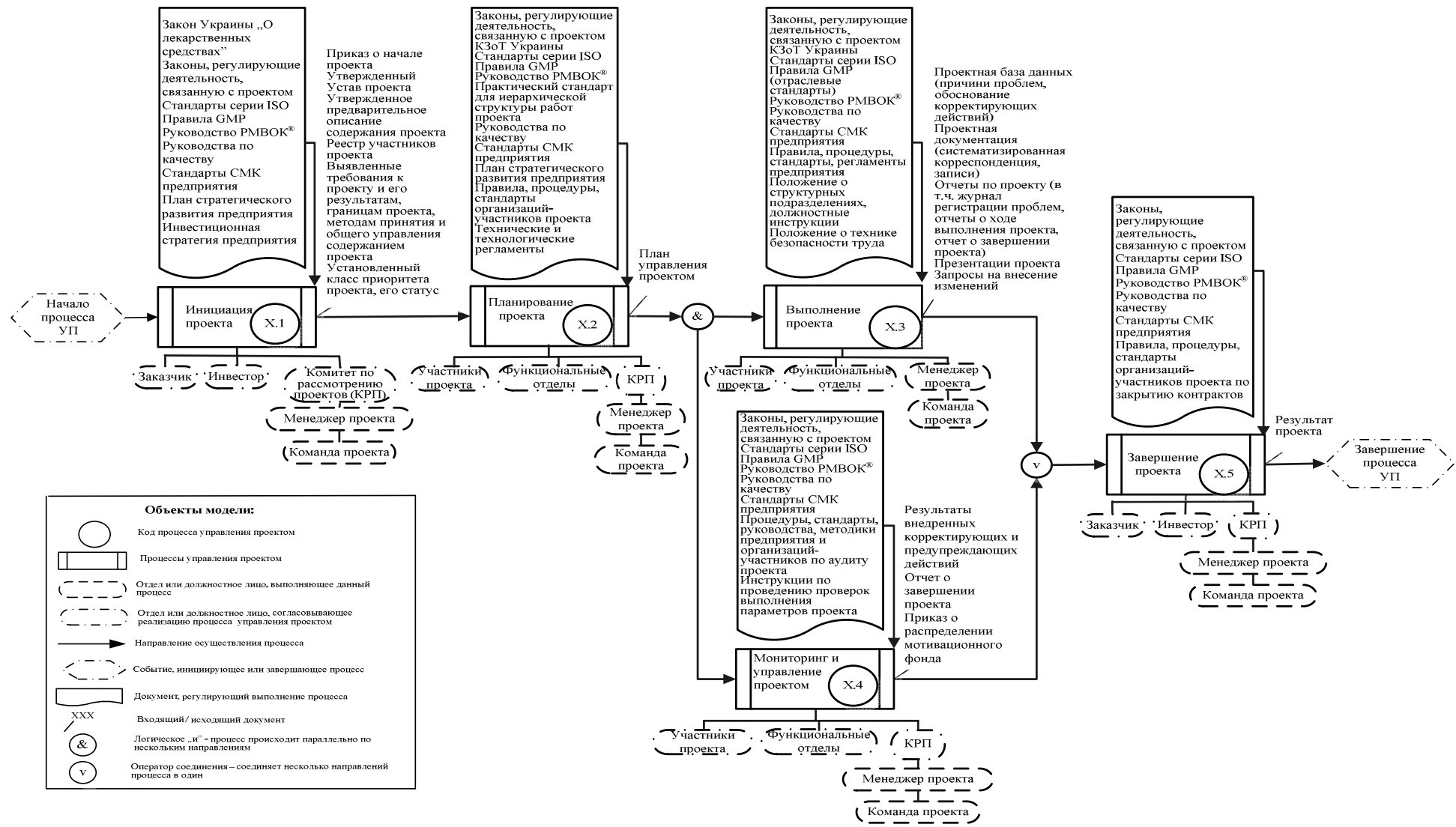


Рис. 1. Декомпозиция процессов управления проектом

команды проекта, распространение информации.

Подпроцессы мониторинга и управления связаны с выполнением функции контроля выполнения проектных работ, а также с управлением изменениями, содержанием, расписанием, стоимостью, рисками, командой и участниками проекта, администрированием контрактов и формированием отчетности по выполнению проектных работ.

Завершение проекта предусматривает процесс формального закрытия контрактов по проекту и процедуру архивации проектной документации.

С точки зрения ISO 10006 (п. 7.2.5) процесс «Завершение процесса и проекта» включает формирование, распространение среди участников и хранение отчетов по проекту (в том числе, и отчета об эффективности проекта), а также формальную передачу результата проекта заказчику [6].

Согласно ГОСТ Р 54869-2011, целью процесса завершения проекта является формальное его закрытие с учетом приемки продукта проекта заказчиком, закрытия договоров и формирования архива проекта [1].

Разработанная модель процесса завершения проекта (рис. 2) учитывает выполнение трех подпроцессов. Код каждого подпроцесса включает код проекта (X), номер процесса (для процесса инициации – это номер 1, для процесса завершения – номер 5), порядковый номер самого подпроцесса. По результатам выполнения и контроля проекта заказчиком, инвестором и комитетом по рассмотрению проектов (КРП) принимается решение о завершении проекта. Одним из входящих документов подпроцесса является отчет о завершении проекта, содержащий информацию о фактических параметрах выполненных работ по разделам: содержание проекта; управление рисками; управление расписанием; стоимость проекта; управление командой проекта; взаимодействие с поставщиками (результативность и эффективность привлечения подрядчиков к выполнению определенных проектных работ); управление коммуникациями (эффективность использования выбранных способов и

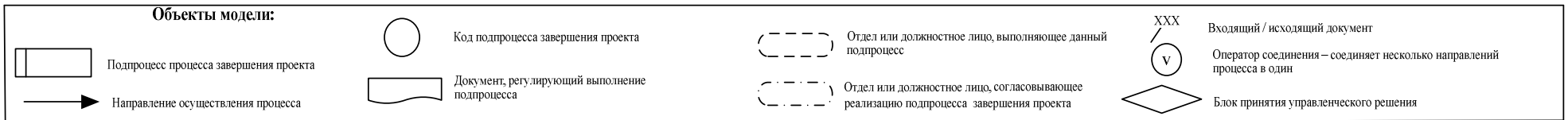
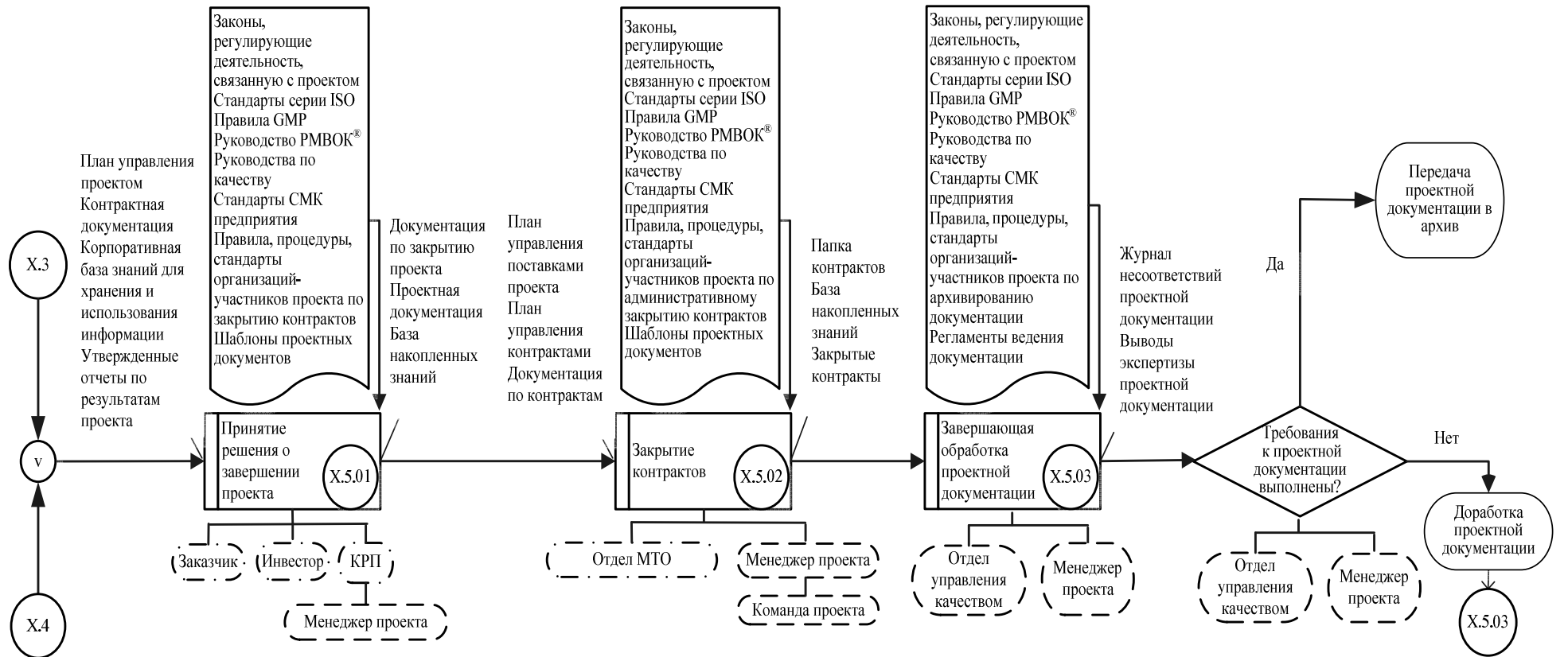


Рис. 2. Декомпозиция процесса завершения проекта

и средств обмена информацией); управление качеством (результаты аудитов качества проекта). В указанном отчете формулируются выводы о результативности и эффективности внесенных изменений, выполненных корректирующих и предупреждающих действий вследствие обнаруженных в ходе реализации проекта отклонений от первоначального плана.

На основании отчета о завершении проекта разрабатывается приказ о его закрытии, предусматривающий констатацию факта закрытия проекта и указания о премировании его участников.

Подпроцесс закрытия контрактов предусматривает операции, необходимые для урегулирования вопросов завершения соглашений по проекту, верификацию продукта проекта, административное закрытие (внесение изменений по конечным результатам проекта). В случае осуществления проекта разработки нового лекарственного средства (ЛС) формируется папка документов, связанных с проведением полного комплекса работ по фармацевтической разработке, проведению доклинических и клинических испытаний, опытно-промышленной апробации ЛС. Результатами поставки подпроцесса являются протоколы и отчеты испытаний, принятые акты выполненных работ. В практике реализации ФП проектов, связанных с внедрением ЛС в производство, подрядчики реализуют работы по строительству новых цехов, реконструкции существующих в соответствии с правилами GMP, поставке и шефмонтажу оборудования и др. В этом случае закрытие контрактов связано с комплектацией принятых отчетов по валидации (техпроцесса, очистки оборудования и др.), утвержденных актов (о принятии объектов в эксплуатацию, о внедрении ЛС в производство). Также этот подпроцесс связан с закрытием контрактов по поставкам материальных ресурсов проекта.

Завершение анализа документации, ее подготовка к архивированию согласно стандартам проектных коммуникаций, формирование базы знаний – это элементы подпроцесса «Завершающая обработка проектной

документации», цель которого – получение формального подтверждения о завершении проекта от всех его участников.

По результатам закрытия проекта и закрытия контрактов проводится экспертиза проектной документации с целью подтверждения ее соответствия нормативным положениям (руководствам по качеству, правилам GMP, стандартам ISO) и принятым на ФП стандартам СМК. В случае выявления несоответствий проектная документация дорабатывается, в случае соответствия – передается в архив.

Осуществление процесса завершения является важным этапом управления проектом не только с точки зрения подтверждения результативности и эффективности проектного менеджмента, но и существенным подспорьем для планирования последующих проектов. Формирование базы данных (в том числе, шаблоны проектных документов, планов, отчетов, алгоритмы проектных решений), документации о накопленных знаниях (в том числе, причины отклонений, обоснование требуемых изменений, результаты управления изменениями) позволяют снизить уровень ошибок, неточностей и упущений при планировании и реализации последующих проектов ФП.

Предложенная процессная модель позволяет более эффективно скоординировать действия участников проекта. Наглядность и четкость взаимосвязей между элементами процесса завершения проекта способствует уменьшению потерь времени и средств на согласование действий и передачу результатов от предыдущих на последующие подпроцессы.

Список литературы:

1. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. требования к управлению проектом. – М.: Стандартинформ, 2011. – 10 с.
2. Деренська Я. М. Побудова моделі процесу виконання інноваційного проекту в умовах фармацевтичного виробництва / Я. М. Деренська // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 84-88.

3. Деренська Я. М. Процес ініціації інноваційного проекту в умовах фармацевтичного виробництва / Я. М. Деренська // Бизнес Информ. – 2011. – №11. – С. 64-67.
4. Деренська Я. М. Процес планування проекту в умовах фармацевтичного виробництва / Я. М. Деренська // Бизнес Информ. – 2012. – № 11. – С. 126-130.
5. Деренська Я. М. Процесний аналіз виконання проектів в умовах фармацевтичного виробництва / Я. М. Деренська // Сучасний бухгалтерський облік, аналіз і аудит: галузевий аспект : колективна монографія у 2 т. / за ред. П.Й. Атамас. – Дніпропетровськ : «Герда», 2013. – Т. 2. – С. 79-88.
6. ИСО 10006:2003. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.quality.eur.ru>.
7. Надлежащая производственная практика лекарственных средств / Под ред. Н. А. Ляпунова, В. А. Загория, В. П. Георгиевского, Е. П. Безуглой. – К.: МОРИОН, 1999. – 896 с.
8. Положение и регламент управления проектами компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.businessstudio.ru/procedures/project/manage
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>.

Resume

In the article the process model of close project is offered in the conditions of pharmaceutical production. A model includes realization of three subprocesses with pointing of incoming and outgoing documents and executors of subprocesses. A model examines subprocesses: decision-making about close project, contracts closure, finishing treatment of project documents. The offered

model of process of close project allows more effectively to co-ordinate the actions of participants of project.