УДК 658.012

ПОБУДОВА КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ФАРМАЦІЇ В УМОВАХ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

Я.М. Деренська, Національний фармацевтичний університет

АНОТАЦІЯ

З метою адаптування досвіду проектного менеджменту до умов фармації у статті окреслено методологію розробки та етапи формування корпоративного стандарту управління проектами, визначено сукупність шаблонів проектних документів з наданням загальної характеристики сутності основних з них.

Ключові слова: система управління проектами, операційний стандарт управління проектами, шаблони проектних документів, статут проекту, план проекту.

Постановка проблеми. Незважаючи на унікальність проектної діяльності та постійні зміни умов реалізації, складових, параметрів, результатів при виконанні кожного нового проекту все ж можна говорити про можливість вироблення певних процедур, документування яких може свідчити про створення стандарту управління проектами. Як правило, наявність і виконання стандартів управління проектами на рівні підприємства означають гарантування рівня якості виконання проектів [8]. Необхідно також зауважити, що практика створення корпоративних методик і керівництв з управління проектами є широко розповсюдженою у відомих західних компаніях, таких як Oracle, IBM, PricewaterhouseCoopers, Andersen Consulting, SAP AG, Siemens та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незалежно від траєкторії руху в бізнесі кожній керівник, якщо він зацікавлений в розвитку компанії, приходить до того, що необхідно розробляти і впроваджувати корпоративну систему управління проектами. Впровадження корпоративної системи управління проектами може здійснюватися як в масштабі компанії в цілому, так і в масштабі окремих підрозділів. Проведений аналіз показав, що головною перешкодою впровадження корпоративної системи управління проектами на підприємствах є той факт, що повномасштабне впровадження цієї системи може зайняти від

двох до трьох років. Такі терміни знижують бажання вищого керівництва, щодо прийняття рішення по впровадженню корпоративної системи управління проектами на своєму підприємстві [7].

Підприємства, які займаються проектною діяльністю і не впроваджують корпоративну систему управління проектами, стикаються з такою проблемою, як витрати фінансових ресурсів на неналежні стратегії або ж неефективні проекти, які швидко зменшують ринкову ціну підприємства і позбавляють його переваг перед конкурентами.

Узагальнюючи результати досліджень [1-4], можна визначити головні причини, що спонукають сучасні фармацевтичні підприємства створювати корпоративну систему управління проектами:

- необхідність введення єдиної методології управління проектами (формування єдиної методології, шаблонів, глосарію дозволяє ввести єдиний інформаційний простір, що суттєво підвищує взаємодію та взаєморозуміння у проектах);

- можливість створення «загальної картини» всіх проектів (єдина корпоративна методологія, проектний офіс та інформаційна система управління проектами дозволяє оперативно отримувати загальну характеристику всіх проектів організації);

- можливість ефективного розподілу та управління ресурсами (корпоративна система управління проектами дозволяє планувати, контролювати і динамічно розподіляти ресурси підприємства, задіяні в проектах, а також перерозподіляти ресурси на критично важливі проекти);

- необхідність узагальнення та оформлення досвіду компанії в галузі проектної діяльності (правильно побудована система управління проектами призводить, за активної участі проектного офісу, до збереження й примноження досвіду й знань у компанії).

З точки зору російських експертів, методологія управління проектами на рівні підприємства має декілька визначень [7]:

- корпоративна методологія управління проектами представляє собою набір процедур і визначаючих їх внутрішніх нормативних документів, а також сукупність інструментів і методів управління проектами, які забезпечують реалізацію всіх проектів підприємства по єдиним правилам і стандартам;

- корпоративна методологія визначається як процедури управління (прийняття рішень по проектах) на різних фазах життєвого циклу, так і вимоги до проектів в різних функціональних областях: фінанси, кадри, терміни, ресурси, ризики, якість, договори і поставки і т.д.;

- корпоративна методологія управління проектами – це сукупність нормативних і методичних документів, шаблонів робочих документів, які входять в корпоративний стандарт компанії з управління проектами, або ж які забезпечують його використання;

- методологія управління проектами – це набір методів і процедур управління проектами, покладених в основу певного програмного пакета по управлінню проектами.

Отже, як видно з наведених визначень, ядром корпоративної методології управління проектами є створення відповідного корпоративного стандарту.

Формування корпоративних стандартів дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, оскільки корпоративні стандарти [3]: створюють умови для реалізації управлінських функцій (у першу чергу – планування і контролю); є технологічним забезпеченням діяльності працівників; забезпечують безпеку ведення бізнесу; раціоналізують діяльність (знижують трудомісткість); створюють передумови для гуманізації (підвищення культури) праці; знижують витрати на управління підприємством; створюють передумови для успішної сертифікації на відповідність вимогам стандартів ISO-9000; розвантажують топ-менеджерів і надають можливість займатися питаннями стратегічного розвитку; створюють передумови для успішної реалізації проектів автоматизації. Наявність корпоративних стандартів суттєво збільшує шанси підприємства на успішне впровадження і наступне використання програмних продуктів будь-якого рівня.

Під корпоративним стандартом управління проектами певні вчені розуміють сукупність документів, які пояснюють або рекомендують яким чином, у якій послідовності, у які терміни, з використанням яких шаблонів потрібно виконувати ті чи інші дії у процесі управління проектами [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Процес створення і впровадження стандарту управління проектами є досить тривалим і трудомістким, як для проектної команди, учасників проекту, так і для підприємства в цілому. Тому виникає потреба у визначенні певних етапів, які дозволяють проводити зміни поступово, постійно оцінюючи результати і коригуючи наступні кроки. Крім того, потребує адаптування до умов фармацевтичної галузі розроблена світовою практикою проектного менеджменту сукупність складових елементів стандарту управління проектами.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є визначення організаційних проблем впровадження корпоративного стандарту управління проектами в умовах фармацевтичної галузі та формування його основних елементів відповідно до вимог менеджменту якості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як показує практика [8], кращим шляхом створення стандарту управління проектами на фармацевтичних підприємствах є послідовна деталізація, яка враховує етапи розробки концепції і методики управління проектами підприємства (рис. 1).

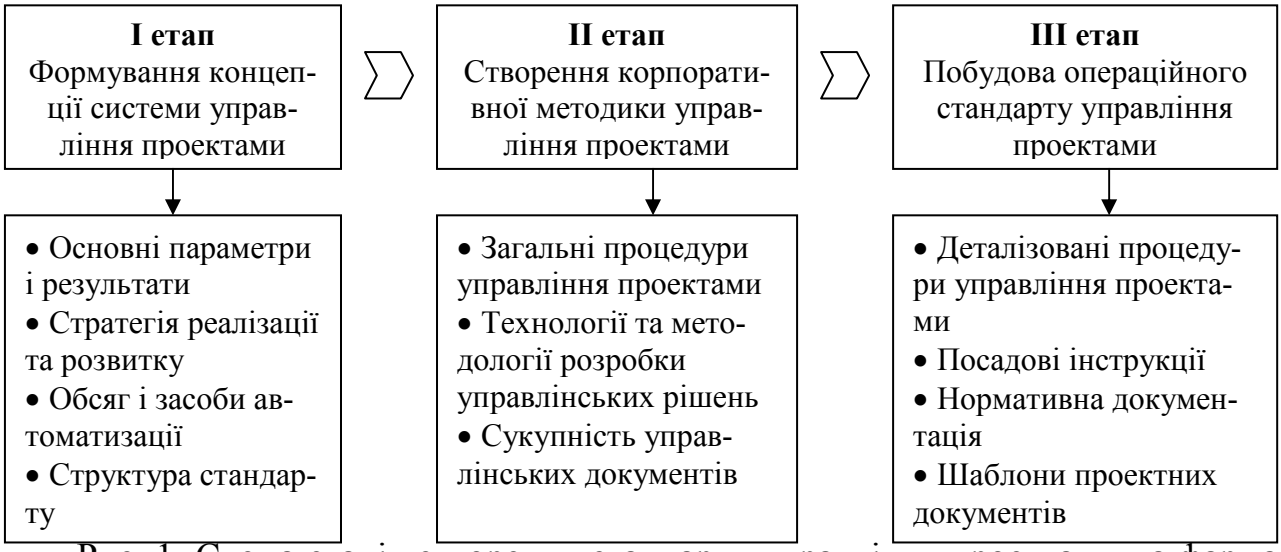

Рис. 1. Схема етапів створення стандарту управління проектами на фармацевтичному підприємстві в умовах менеджменту якості

Концепція управління проектами є основоположним документом системи управління проектами підприємства в умовах менеджменту якості, яка обґрунтовує необхідність її створення (включаючи економічну ефективність впровадження), визначає її основні параметри і результати, стратегію реалізації і розвитку, об’єм автоматизації та інформаційні технології, які використовуються.

Концепція повинна містити аналітичний розділ, в якому складові частини стандарту управління проектами повинні визначатися на узагальненому рівні (принципи класифікації проектів компанії, визначення зон відповідальності і принципи формування команд проектів, перелік процедур управління проектами, ступінь їх деталізації і формалізації). У корпоративній методиці процеси управління проектами повинні бути описані у форматі процедур, що визначають порядок виконання основних етапів проекту, технології і методики, які використовуються у практиці проектної діяльності підприємства, а також рекомендовані управлінські документи.

Операційний стандарт розвиває і деталізує процедури управління проектами, доповнює їх детальними інструкціями по виконанню процедур і шаблонами управлінських документів щодо реалізації проектної діяльності. Як свідчать проведені дослідження, перелік робіт і документів корпоративного стандарту управління проектами за висновками фахівців є різним – від спрощених процедур до значної кількості документообігу [2, 9]. Сукупність шаблонів документів доцільна для використання для різного типу проектів наведена на рис. 2.

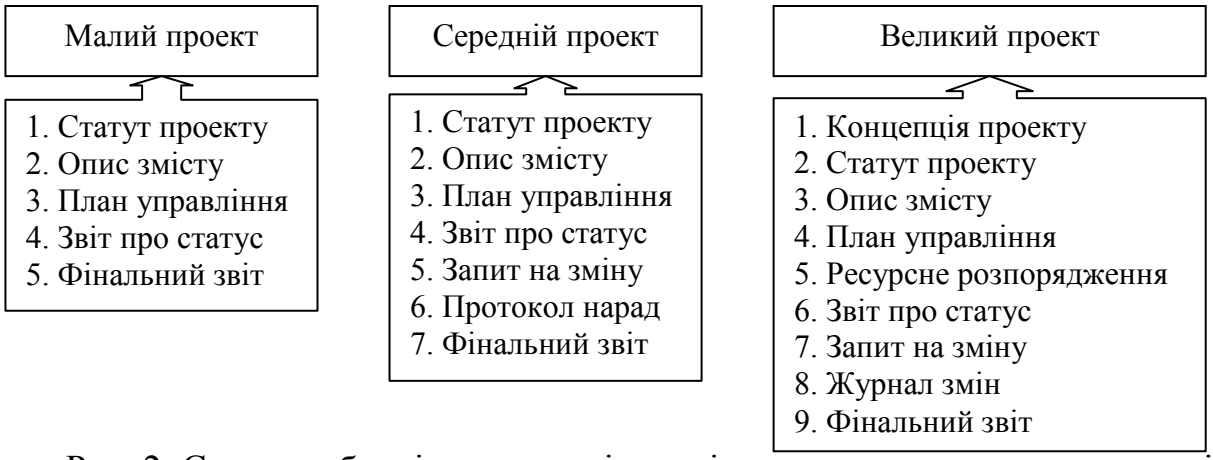

Рис. 2. Схема шаблонів документів, доцільних для використання для різного типу проектів

У стандартах управління проектами певного підприємства повинно бути конкретно описано хто, коли і що саме повинен робити для функціонування системи управління проектами. Цей документ повинен включати такі пункти [1]: політика компанії у сфері управління проектами; класифікація проектів і критерії виділення окремих починань у проект; опис процесу розробки і реалізації проекту на підприємстві (як проект починається, затверджується і реалізується, хто несе відповідальність). Практика свідчить, що як правило, корпоративний стандарт управління проектами складається із декількох груп документів, наведених в табл. 1 [4]. Набір документації та її зміст повинні розроблятися індивідуально для кожного підприємства.

Таблиця 1

Групи документів, які можуть бути рекомендовані для створення корпоративного стандарту управління проектами на фармацевтичних підприємствах

Групи документів	Характеристика
Регламент по управлінню проектами. Інші назви: стандарт управління проектами, процедури управління проектами. Може включати додаткові окремі положення: положення про мотивацію та ін.	Включає загальні правила управління проектами, їх обов'язки і повноваження, процеси управління проектами і правила участі співробітників в цих процесах. Описує, що необхідно робити в ході управління проектами
Посадові інструкції. Інші назви: робочі інструкції, рольові інструкції	Включає конкретні інструкції по виконанню положень «Регламенту по управлінню проектами» для кожної ролі учасників проектної діяльності. Описує, як необхідно працювати в ході проекту, які документи створювати, яке програмне забезпечення використовувати і т.д.
Шаблони проектних документів	Необхідні форми, які використовуються для заповнення в ході проектів, є важливим елементом корпоративної системи управління проектами, оскільки забезпечують типову підготовку проектних документів

Положення про корпоративний стандарт по управлінню проектами (або корпоративний стандарт по управлінню проектами) є документом верхнього рівня в структурі внутрішньої нормативної документації, яка регламентує управління проектами на фармацевтичному підприємстві. Корпоративний стандарт розробляється для створення концепції управління проектами на підприємстві.

Призначення корпоративного стандарту по управлінню проектами – це опис самого стандарту, принципів його побудови, визначення основних елементів, а також підходів до управління проектами, прийнятих у компанії. У корпоративний стандарт повинні бути включені наступні розділи:

- призначення й область застосування стандарту;
- нормативні посилання;
- визначення термінів, позначення та скорочення;
- принципи організації системи управління проектами в компанії;
- класифікація проектів компанії;
- процеси управління проектами в компанії;
- організаційна структура управління проектами;
- розподіл функцій, повноважень і відповідальності в рамках системи управління проектами компанії (рівні портфеля, програм, проектів);
- нормативна база управління портфелем, програмами й проектами;
- ведення реєстру проектів;
- визначення пріоритетів проектів;
- документування й архівування проектів;
- порядок внесення змін у стандарт.

Важливим елементом корпоративної системи управління проектами на фармацевтичному підприємстві є статут проекту. Під статутом проекту розуміють: заявку на відкриття проекту, наказ на відкриття проекту, положення про проектну команду (мету, організаційну структуру управління проектом, розподіл ролей і відповідальності серед членів проектної команди), технічне завдання менеджерові проекту від керівництва або замовника, обґрунтування проекту.

Призначення статуту полягає в тім, що він забезпечує інтеграцію проекту, тобто узгодженість всіх учасників на всіх етапах проекту.

Статут проекту призначений для визначення завдань проекту на різних фазах. На фазі ініціалізації він містить у собі документування бізнес-проблем та загальний опис продуктів або послуг, що задовольняють дані потреби, зв’язок проекту з операційною діяльністю підприємства. Як свідчать проведені дослі-

дження, статут проекту розробляють, як правило: менеджер проекту, ініціатор проекту або спонсор. Затверджується статут проекту ініціатором проекту або спонсором проекту. Особа, яка затверджує статут проекту, повинна мати повноваження по прийняттю основних рішень за проектом, включаючи його фінансування. Для розробки статуту проекту потрібні такі документи, як контракти, визначення сукупності проектних робіт, фактори зовнішнього оточення та організаційного середовища, організаційні активи.

Зміст документу «Статут проекту» містить в собі наступні дані або посилання на відповідні документи: бізнес-потреби або вимоги до продукту, що буде створено у рамках проекту; мету проекту або підставу для розробки проекту; потреби та очікування зацікавлених осіб; укрупнений розклад контрольних подій; вплив зацікавлених осіб на проект; розподіл функцій; припущення, пов’язані із зовнішнім оточенням та внутрішнім організаційним середовищем; обмеження, пов’язані із зовнішнім оточенням і внутрішнім організаційним середовищем; бізнес-обґрунтування проекту; укрупнений бюджет.

Команда проекту повинна підтримувати статут проекту в актуальному стані, здійснювати зворотній зв’язок з учасниками проекту при необхідні коригувати документ, контролювати зміни та випускати релізи затвердженого документу.

Документ, що визначає зміст проекту, необхідний для високорівневого визначення проекту та містить у собі характеристики, рамки проекту й вимоги до продуктів та послуг, пов’язаних із проектом. Опис змісту проекту розробляється після затвердження статуту проекту менеджером проекту або проектною командою, а затверджується спонсором проекту. Для розробки необхідні такі документи: статут проекту, структура проектних робіт, фактори зовнішнього оточення та організаційного середовища, організаційні активи.

Опис змісту проекту повинен містити: мету проекту, вимоги та характеристики продукту чи послуги, рамки проекту, проектні рішення, критерії приймання продукту, проектні обмеження, проектні припущення, організацію про-

екту на початковій стадії, розклад контрольних подій, попередній розрахунок вартості, вимоги до управління конфігурацією проекту, погоджені вимоги.

Наступним розділом корпоративного стандарту управління проектами є «План управління проектом». На базі плану управління проектом забезпечується визначення, інтеграція та координація всіх зведених планів проекту. План управління проектом основний документ про те, як повинен виконуватися, відслідковуватися та контролюватися процес проекту.

План управління проекту повинен розроблятися після затвердження статуту проекту та опису змісту проекту. Цей документ розробляють менеджер проекту або проектна команда. План управління проектом затверджується спонсором проекту.

Для розробки плану управління проектом потрібні такі вихідні дані, як статут проекту, опис змісту проекту, процеси управління проектом, прогнози, аналіз факторів зовнішнього оточення та внутрішнього середовища, організаційні активи, інформація про виконання робіт.

У плані управління проектом визначається рівень впровадження кожного обраного процесу, опис засобів і технологій, які використовуються для виконання цих процесів, обраний життєвий цикл проекту та пов’язані з ним фази проекту.

План управління проектом узагальнює всі окремі плани проекту, такі як: план управління змістом; план управління розкладом; план управління вартістю; план управління якістю; план управління персоналом; план управління комунікаціями; план управління ризиками; план управління поставками.

Коригування плану управління проекту повинно здійснюватися протягом всього процесу інтегрованого управління змінами та може супроводжуватися модифікаціями, доповненнями та ревізіями проекту.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок. Узагальнюючи актуальність і переваги впровадження корпоративного стандарту управління проектами на фармацевтичних підприємствах в умовах менеджменту якості, слід підкреслити, що основними з них є, уніфікація підходів, ско-

рочення часу на підготовку документації проекту, економія на витратах. Однак подальших досліджень потребує конкретизація наповнення шаблонів проектних документів з урахуванням специфіки фармацевтичного виробництва і проектів, які здійснюють галузеві підприємства, вимог міжнародних стандартів якості.

Перелік використаних джерел інформації

1. Дубинин Е. Финансовое управление по проектам / Е. Дубинин. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.fd.ru.

2. Иванов А. Лучшие мировые практики управления созданием продукта. Связь жизненного цикла продукта и жизненного цикла проекта / Андрей Иванов. – [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: http://www.pmexpert.ru.

3. Киселев А. Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. Учебник для MBA / А. Д. Киселев, Н. М. Абдикеев, С. В. Ильдемянов. – М.: Изд-во ЭКСМО, 2007. – Режим доступа: www.ozon.ru/context/detail/id/2384440/.

4. Костюк Г. В. Стандартизація проектних процесів на прикладі фармацевтичних підприємств / Г. В. Костюк, Я. М. Деренська // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2008. – Том 1. – С. 62−67.

5. Корпоративный стандарт управления проектами. – Режим доступа: http://www.bogdanov-associates.com.

6. 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.

7. Сооляттэ А. Ю. Как разработать корпоративную методологию управления проектами? / А. Ю. Сооляттэ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.intalev.ru.

8. Товб А. Стандарт управления проектами уровня предприятия / А. Товб, Г. Ципес // Консультант. – 2005. – № 11. – Режим доступу до журн.: http://www.sovnet.ru.

9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fourth Edition. PMI, 2008. – Режим доступу: http://www.pmi.org/publictn /pmboktoc.htm.