

УДК 658.012

Я. М. ДЕРЕНСЬКА

Національний фармацевтичний університет

ПОБУДОВА КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

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

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

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на унікальність проектною 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 дотримання стандартів управління проектами рівня підприємства гарантує високий рівень якості виконання цих проектів [8]. Необхідно також зауважити, що практика створення власних 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 бізнес-стратегії кожний керівник, якщо він зацікавлений в розвитку компанії, приходять до того, що необхідно розробляти і впроваджувати корпоративну систему управління проектами. Впровадження корпоративної системи управління проектами може поширюватися на всю компанію або обмежуватися масштабом окремого підрозділу.

Перешкодою до впровадження корпоративної системи управління проектами на підприємствах є той факт, що повномасштабне впровадження цієї системи може тривати від двох до трьох років. Такі терміни знижують бажання вищого керівництва щодо прийняття рішення

з впровадження корпоративної системи управління проектами на своєму підприємстві [7].

Підприємства, що 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 підприємства створювати корпоративну систему управління проектами:

- необхідність введення єдиної методології управління проектами (введення єдиної методології, шаблонів, глосарія 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 проектною діяльності за активної участі проектного офісу (правильно побудована система управління

проектами призводить до збереження й при-
множення досвіду й знань у компанії).

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

- корпоративна методологія управління про-
ектами представляє собою набір процедур
і внутрішніх нормативних документів, що
їх визначають, а також сукупність інстру-
ментів і методів управління проектами, які
забезпечують реалізацію всіх проектів під-
приємства за єдиними правилами і стандар-
тами;
- корпоративна методологія визначається як
процедури управління (прийняття рішень
щодо проектів) на різних фазах життєво-
го циклу, так і вимоги до проектів в різних
функціональних ділянках: фінанси, кадри,
терміни, ресурси, ризики, якість, договори
і поставки та ін.;
- корпоративна методологія управління про-
ектами — це сукупність нормативних і ме-
тодичних документів, шаблонів робочих
документів, які входять в корпоративний
стандарт компанії з управління проектами
або ж які забезпечують його використання;
- методологія управління проектами — це на-
бір методів і процедур управління проекта-
ми, покладених в основу певного програмно-
го пакета з управління проектами.

Отже, ядром корпоративної методології уп-
равління проектами є створення відповідного
корпоративного стандарту.

Формування корпоративних стандартів до-
воляє підвищити ефективність діяльності під-
приємства, оскільки корпоративні стандарти [3]:
створюють умови для реалізації управлінських
функцій (у першу чергу — планування і контро-
лю); є технологічним забезпеченням діяльності
працівників; забезпечують безпеку ведення
бізнесу; раціоналізують діяльності (знижують
трудомісткість); створюють передумови для гу-
манізації (підвищення культури) праці; знижу-
ють витрати на управління підприємством; ство-
рюють передумови для успішної сертифікації
на відповідність вимогам стандартів ISO-9000;
розвантажують топ-менеджерів і надають мож-
ливість 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 деякі вчені розуміють сукупність

документів, що пояснюють або рекомендують
в який спосіб, у якій послідовності, в які тер-
міни, з використанням яких шаблонів потрібно
виконувати ті чи інші дії у процесі управління
проектами [8].

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Процес створення і впровадження стандарту
управління проектами є досить тривалим і тру-
домістким, як для проектної команди, учасни-
ків проекту, так і для підприємства в цілому.
Тому виникає потреба у визначенні певних ета-
пів, які дозволяють проводити зміни поступово,
постійно оцінюючи результати і коригуючи на-
ступні кроки. Крім того, сукупність складових
елементів стандарту управління проектами,
розроблена світовою практикою проектного ме-
неджменту, потребує адаптування до умов фар-
мацевтичної галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є визначення організа-
ційних проблем впровадження корпоративного
стандарту управління проектами в умовах фар-
мацевтичної галузі та формування його основ-
них елементів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як показує практика [8], кращою методи-
кою створення стандарту управління проекта-
ми є послідовна деталізація, яка враховує етапи
розробки концепції і методики управління про-
ектами підприємства (рис. 1).

Концепція управління проектами є осно-
вopolожним документом системи управління
проектами підприємства, що обґрунтовує необ-
хідність її створення (включаючи економічну
ефективність впровадження), визначає її основ-
ні параметри і результати, стратегію реалізації
і розвитку, об'єм автоматизації та інформаційні
технології, що використовуються.

Концепція повинна містити аналітичний
розділ, в якому складові частини стандарту
управління проектами описуються на узагаль-
неному рівні (принципи класифікації проек-
тів компанії, визначення зон відповідальності
і принципи формування команд проектів, пе-
релік процедур управління проектами, ступінь
їх деталізації і формалізації). У корпоративній
методиці процеси управління проектами по-
винні бути описані у форматі процедур, що виз-
начають порядок виконання основних етапів
проекту, технології і методології, які викорис-
товуються у практиці проектної діяльності під-

I етап Формування концепції системи управління	II етап Створення корпоративної методики управління	III етап Побудова операційного стандарту управління проектами
<ul style="list-style-type: none"> • Основні параметри і результати • Стратегія реалізації та розвитку • Обсяг і засоби автоматизації • Структура стандарту 	<ul style="list-style-type: none"> • Загальні процедури управління проектами • Технології та методології розробки управлінських рішень • Сукупність управлінських документів 	<ul style="list-style-type: none"> • Деталізовані процедури управління проектами • Посадові інструкції • Нормативна документація • Шаблони проектних документів

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

приємства, а також рекомендовані управлінські документи.

Операційний стандарт розвиває і деталізує процедури управління проектами, доповнює їх детальними інструкціями з виконання процедур і шаблонів управлінських документів щодо реалізації проектної діяльності.

Як свідчать дослідження, перелік робіт і документів корпоративного стандарту управління проектами є різним — від спрощених процедур до значної кількості документообігу [2,9]. Схема сукупності шаблонів документів для різного типу проектів наведена на рис. 2.

У стандартах управління проектами конкретного підприємства повинно бути описано хто, коли і що саме повинен робити для функціонування системи управління проектами. Цей документ повинен містити такі пункти [1]: політика компанії у царині управління проектами; класифікація проектів і критерії виділення окремих складових проекту; опис процесу впровадження проекту на підприємстві (як

проект починається, затверджується і реалізується, хто несе відповідальність за його реалізацію). Практика свідчить, що, як правило, корпоративний стандарт управління проектами складається із декількох груп документів, наведених в табл. 1 [4]. Набір документації повинен розроблятися індивідуально для кожного підприємства.

Положення про корпоративний стандарт з управління проектами (або корпоративний стандарт з управління проектами) розглядається як документ верхнього рівня в структурі внутрішньої нормативної документації, що регламентує управління проектами в компанії. Корпоративний стандарт розробляється для створення концепції управління проектами на підприємстві.

Його призначення — опис самого стандарту, принципи його побудови, основні елементи, а також підхід до управління проектами, прийнятий у компанії. У корпоративний стандарт повинні бути внесені наступні розділи:

Малий проект	Середній проект	Великий проект
<ol style="list-style-type: none"> 1. Статут проекту 2. Опис змісту 3. План управління 4. Звіт про статус 5. Фінальний звіт 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Статут проекту 2. Опис змісту 3. План управління 4. Звіт про статус 5. Запит на зміну 6. Протокол нарад 7. Фінальний звіт 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концепція проекту 2. Статут проекту 3. Опис змісту 4. План управління 5. Ресурсне розпорядження 6. Звіт про статус 7. Запит на зміну 8. Журнал змін 9. Фінальний звіт

Рис. 2. *Схема шаблонів документів, які доцільні до використання для різного типу проектів*

**ГРУПИ ДОКУМЕНТІВ
ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО СТАНДАРТУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

Групи документів	Характеристика
Регламент з управління проектами. Інші назви: стандарт управління проектами, процедури управління проектами. Може включати додаткові окремі положення: положення про мотивацію та ін.	Включає загальні правила управління проектами, 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 щодо виконання положень «Регламенту з управління проектами» для кожної групи учасників проектної діяльності. Описує, як необхідно працювати в ході проекту, які документи створювати, яке програмне забезпечення використовувати та ін.
Шаблони проектних документів	Необхідні форми, які заповнюються в ході проектів, є важливим елементом корпоративної системи управління проектами, оскільки забезпечують типову підготовку проектних документів

- 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 межах системи управління проектами компанії (рівні портфеля, програм, проектів).
- Нормативна база управління портфелем, програмами й проектами.
- Ведення реєстру проектів.
- Призначення пріоритетів проектів.
- Документування й архівування проектів.
- Порядок внесення змін у стандарт.

Важливим елементом корпоративної системи управління проектами 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 доручень і відповідальності серед членів проектної команди), технічне завдання менеджерів проекту від керівництва або замовника, обґрунтування проекту.

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

Статут призначений для визначення проекту на різних фазах. На фазі ініціалізації він містить у собі документування бізнес-проблем та загальний опис продуктів або послуг, що задовольня-

ють дані потреби, зв'язок проекту в операційній діяльності підприємства. Статут проекту розробляють менеджер проекту, ініціатор проекту або спонсор. Затверджується статут проекту ініціатором проекту або спонсором. Особа, яка затверджує статут проекту, повинна мати повноваження ухвалювати основні рішення щодо проекту, 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 документа «Статут проекту» містить в собі наступні дані або посилання на відповідні документи: бізнес-потреби або вимоги до продукту, що буде створений 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 та обмеження, пов'язані із зовнішнім оточенням та внутрішнім організаційним середовищем, бізнес-обґрунтування проекту, укрупнений бюджет.

Команда проекту підтримує статут проекту в актуальному стані, забезпечує зворотній зв'язок з учасниками проекту, які повідомляють про можливі недоліки документа та необхідні виправлення, контролює зміни та випускає релізи затвердженого документа.

Документ, що визначає зміст проекту, необхідний для високорівневого визначення проекту та містить характеристики, рамки проекту й вимоги до продуктів та послуг, пов'язаних із ним. Опис змісту розробляється після затвердження статуту проекту менеджером або проектною командою, а затверджується спонсором цього проекту. Для розробки необхідні такі документи:

статут проекту, структура проектних робіт, фактори зовнішнього оточення та організаційного середовища, організаційні активи.

Опис змісту проекту містить в собі: мету проекту, вимоги та характеристики продукту чи послуги, рамки проекту, проектні рішення, критерії оцінки продукту, проектні обмеження, проектні припущення, організацію проекту на початковій стадії, розклад контрольних заходів, попередній розрахунок вартості, вимоги до управління конфігурацією проекту, погоджені вимоги.

Команда проекту здійснює подальшу розробку опису змісту проекту, опрацьовує даний документ більш детально, а також здійснює контроль змін, внесених до документа.

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, аналізуватися та контролюватися процес проекту.

План управління проектом розробляється менеджером або проектною командою після затвердження статуту та опису змісту проекту, ухвалюється спонсором проекту.

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

План управління проектом документує процеси, які обрані командою управління проектом, рівень впровадження кожного обраного процесу, визначений цією командою, опис засобів і технік, які використовуються для виконання цих процесів, обраний життєвий цикл та пов'язані з ним фази проекту. Також цей документ визначає:

- як обрані процеси будуть використовуватися для управління конкретним проектом, із врахуванням кореляції та взаємодій між цими процесами та необхідними входами та виходами процесів;
- як буде організоване виконання робіт для досягнення цілей проекту, як буде здійснюватися моніторинг та контроль змін;
- як буде здійснюватися управління конфігурацією;
- як буде забезпечуватися інтеграція вихідних планів проекту.

План управління проектом узагальнює всі частини плану 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 забезпечується через інтегроване управління змінами та може бути пов'язане з модифікаціями, доповненнями та ревізіями проекту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Узагальнюючи переваги впровадження корпоративного стандарту управління проектами, нагадаємо, що основними з них є економія на консультантах, уніфікація підходів, скорочення часу на підготовку документації проекту. Безперечно, конкретизація наповнення шаблонів проектних документів з урахуванням специфіки фармацевтичного виробництва, вимог міжнародних стандартів якості, потребує подальших детальних досліджень.

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 МВА / 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 доступа до журн.: <http://www.sovnet.ru>.
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>.

УДК 658.012

Я.Н. Деренская

ПОСТРОЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

С целью адаптации опыта проектного менеджмента к условиям фармации в статье очерчены этапы формирования корпоративного стандарта управления проектами, определена совокупность шаблонов проектных документов, дана краткая характеристика сущности основных шаблонов.

Ключевые слова: система управления проектами, операционный стандарт управления проектами, шаблоны проектных документов, устав проекта, план проекта.

UDC 658.012

Y. M. Derenska

A CONSTRUCTION OF CORPORATE MANAGEMENT OF PROJECTS SYSTEM IN THE CONDITIONS OF MANAGEMENT OF QUALITY

With the purpose of adaptation of experience of project management to the terms of pharmacy in the article outlined the stages of forming of corporate standard of management of projects, certainly aggregate of templates of documents of projects with the grant of general description essence of basic from them.

Key words: control projects system, operating standard of management of projects, templates of documents of projects, regulation of project, plan of project.

Адреса для листування:
61001, м. Харків, вул. О. Невського, 18.
Кафедра управління
та економіки підприємства НФаУ.
Тел: (057) 771-81-47.

Надійшла до редакції:
17.09.09