

## РОЗДІЛ 4

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 65.012.23:658.512(75)

Деренська Я. М.

Національний фармацевтичний університет

### СТВОРЕННЯ ОФІСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ВИРОБНИЦТВА

Розглянуто підхід до формування офісу управління проектами в умовах фармацевтичного виробництва. Визначено функції офісу управління проектами. Проаналізовано склад учасників офісу управління проектами і визначено їхні основні обов'язки, побудовано матрицю відповідальності персоналу, задіяного в управлінні проектами.

**Ключові слова:** управління проектами, офіс управління проектами, матриця відповідальності.

**Постановка проблеми.** Поширення концепції управління проектами внаслідок усвідомлення вітчизняними підприємствами необхідності впровадження в практику проектної діяльності не тільки окремих інструментів, а й методологічних засад проектного менеджменту вимагає аналізу існуючих підходів до управління проектами та їхнього адаптування до національних умов розвитку економіки та галузевих особливостей проектної діяльності. Організація управління проектами в умовах фармацевтичного виробництва базується не тільки на стандартах проектного менеджменту, а й на міжнародних стандартах якості (ISO, GEP – Good Engineering Practice) та правилах Належної виробничої практики (GMP – Good Manufacturing Practice). Система належних практик також регламентує вимоги до персоналу, впливаючи на склад команди фахівців, задіяних у проектній діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальна проблематика управління проектами широко висвітлюється в роботах як закордонних (Ф. Бегьюлі, К.Ф. Грей, Е.В. Ларсен, І.І. Мазур, В.Д. Шапіро та ін.), так і вітчизняних (Л.П. Батенко, Г.М. Тарасюк, Р.Б. Тянь, В.А. Рач та ін.) науковців. Питанням організаційних аспектів управління проектами, зокрема створення офісу управління проектами, присвячено дослідження І. Кендала, К. Роллінза, О.С. Товба, Г.Л. Ципеса, С.Д. Бушуєва та ін. Проте особливостям управління проектами у фармації та специфіці формування проектних команд присвячено роботи значно меншого кола науковців, зокрема О.В. Посилкіної, Г.В. Костюка та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Формування організаційних засад успішного впровадження системи управління проектами в умовах фармацевтичного виробництва потребує адаптування створених Інститутом управління проектами (РМІ) керівництв, а також національних стандартів із проектного менеджменту до вимог належних практик та стандартів менеджменту якості. Створення офісу як основи подальшого впровадження концепції проектного управління також вимагає певної регламентації етапів, учасників, функцій тощо.

**Мета статті** полягає у визначенні складу, функцій та відповідальності учасників офісу управління проектами в умовах фармацевтичного виробництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організація управління проектами поєднує всі частини загальної системи проектного менеджменту, створюючи умови її нормального функціонування, і включає: організаційну структуру управління проектом; обов'язки, права і відповідальність учасників проекту; модель управлінського процесу; інформаційно-технічну модель управління; етапи управління персоналом проекту. Зазначені компоненти є також підґрунтям визначення рівня організаційної зрілості підприємства з точки зору проектного менеджменту. За даними дослідження Berkley&PMI, 80% компаній витрачають на управління проектами біля 10% від загальної вартості проектів, проте компанії з високим рівнем зрілості витрачають 6–7%, тоді як компанії з низьким рівнем організаційної зрілості – майже 11% [1, с. 23]. Суттєву роль у поступовому розвитку корпоративної системи управління проектами і переході до більш високого рівня організаційної зрілості відіграє офіс управління проектами.

Збільшення кількості та масштабів виконуваних проектів, їхня значна пролонгованість у часі, зростання проектних ризиків накладають особливі вимоги до роботи груп фахівців, які здійснюють означені проекти. Крім того, децентралізація функцій проектного менеджменту для виконання окремих проектів, з одного боку, й одночасна централізація функцій проектно-портфельного управління, вирішення концептуальних проблем, розв'язання ресурсних конфліктів, з іншого боку, потребують створення спеціалізованої структури, якою є офіс управління проектами.

Офіс управління проектами – це специфічна інфраструктура, що забезпечує ефективну реалізацію проекту (або портфеля проектів) у межах системи комп'ютерних, комунікаційних та інформаційних технологій і відпрацьованих стандартів здійснення діяльності та комунікацій [2, с. 145]. Така структура оснащена відповідним техніко-комунікаційним та програмним забезпеченням і об'єднує фахівців різного спрямування, здатних сформулювати, впровадити, контролювати й підтримувати розвиток усіх процесів управління проектами. На думку фахівців із проектного менеджменту, основні вигоди створення офісу управління проектами (ОУП) полягають у ліквідації дублювання робіт різними робочими групами, розробці єдиного стандарту та вимог до здійснення про-

ектів, що, відповідно, дозволяє економити час, бюджет та інші проектні ресурси [3, с. 18].

Основними вимогами до організації ОУП є:

- наявність реального управлінського офісу – приміщення;
- єдині внутрішні стандарти підготовки і супроводу проекту;
- інформаційна технологія управління проектами;
- база даних і шаблонів типових рішень по проектах;
- комп'ютерна мережа, що з'єднується з Internet;
- віртуальний офіс на базі комп'ютерних мереж, що забезпечує функціонування проектних команд у режимі реального часу, незважаючи на територіальний розподіл виконавців проектів [4, с. 158].

Існує два підходи до формування ОУП. Перший із них, так звана «політика стримування витрат», орієнтує ОУП на обмеження витрат на проекти, а другий, що одержав назву «модель продуктивності», – на сприяння організації в досягненні поставлених перед нею цілей. У межах зазначених двох основних підходів розрізняють чотири моделі складу й функціонування ОУП:

1. ОУП-репозиторій (у цій моделі економічна складова в результатах роботи офісу відсутня взагалі чи слабо виражена). Така модель є характерною для пешого рівня організаційної зрілості.

2. ОУП-наставник (тактична модель роботи ОУП, що здатна протягом короткого часу принести деяку економію витрат). Ця модель визначає формування другого рівня організаційної зрілості.

3. ОУП підприємства (стратегічна модель, орієнтована на встановлення централізованого контролю всіх основних проектів). Модель є характерною для третього рівня організаційної зрілості.

4. ОУП, націлений на негайний результат (ASAP), – стратегічна модель ОУП, орієнтованого

на підвищення продуктивності при виконанні проектів, на скорочення тривалості їхнього виконання, на правильний вибір змісту портфеля проектів. Забезпечує високу економічну ефективність офісу внаслідок переходу до вищого рівня організаційної зрілості [5, с. 14–15].

Існують також інші види ознак класифікації ОУП:

- залежно від рівня управління в організації: проектний офіс; проектний офіс бізнес-одиниці (функціонального підрозділу); корпоративний офіс управління проектами;

- залежно від змісту та завдань: «метеостанція» (забезпечує інформацією «про стан погоди»); «башта» (здійснює «нагляд за навколишнім простором»); «ресурсний пул» (забезпечує організацію людських ресурсів); «стратегічний програмний» (здійснює портфельне планування і стратегічне управління проектами);

- залежно від географічного розміщення: головний офіс; набір територіально розподілених офісів (обладнаних робочих місць, у тому числі домашніх, мобільних) окремих груп або членів команди проекту; віртуальний офіс [4, с. 160; 6, с. 98; 7, с. 78].

Слід зазначити, що розвиток ОУП проходить певні стадії: закладання фундаменту; запуск короткострокових заходів; розгортання довготривалих рішень; підтримка і вдосконалення [4, с. 158]. Крім того, як зазначалося вище, удосконалення ОУП та видозмінення його завдань взаємопов'язані з рівнем організаційної зрілості управління проектами підприємства (більшість моделей виділяють п'ять рівнів).

Перший (початковий) рівень зрілості відповідає ситуації, коли в організації немає формально прийнятих процедур управління проектами, виконання проектів не планується, роботи проекту слабо визначені за змістом, обсягом та вартістю.

Таблиця 1

Основні функції ОУП за рівнями організаційної зрілості

Рівень	Функції			
	Управлінські	Організаційні	Економічні	Контролюючі
1	Управління окремими проектами організації	Планування окремих проектів	Оцінка ресурсів та ефективності окремих проектів	Моніторинг ефективності виконання проектів (аналіз відхилень)
2	Консультаційний центр з управління проектами	Планування проектів; стандартизація звітності по проектах; ведення бази даних за показниками ефективності проектів для оцінки і планування	Оцінка ресурсів – аналіз і прогнозування ресурсів, вартості проекту та його термінів; аналіз результатів проектів після завершення	Моніторинг і підготовка звітності по проектах і поширення документів з управління проектами в організації
3	Забезпечення узгодження цілей і завдань проектів з корпоративною стратегією, оцінка реалізації стратегії	Планування проектів на основі формування корпоративної бази знань по проектах; стандартизація підходів до виконання проектів; забезпечення комунікацій з функціональними підрозділами – замовниками проектів і підтримуючими службами; створення і супровід проектних контрактів	Аналіз проектів на відповідність стратегії (на етапі ініціалізації проектів)	Контроль дотримання методології управління проектами
4	Функціональне портфельне управління	Розробка, документування і зберігання корпоративних стандартів та методик з управління проектами; відстеження і узгодження міжфункціональних, міжпроектних зв'язків	Вирішення ресурсних конфліктів	Центр контролю та аналізу проектів; контроль змін і відстеження проблем щодо реалізації проектів; експертиза управління проблемними проектами
5	Здійснення корпоративного портфельного управління	Удосконалення корпоративних стандартів та методик з управління проектами	Спрямування зусиль на досягнення корпоративного синергетичного ефекту від реалізації концепції проектного управління	Центр контролю та аналізу проектних портфелів

Таблиця 2

## Матриця відповідальності персоналу, задіяного в управлінні проектами

Вид операцій	Генеральний директор	Директор з якості та сертифікації (уповноважена особа)	Директор із розвитку	Технічний директор	Комерційний директор	Директор із персоналу	Директор із виробництва	ОУП
Аналіз тенденцій розвитку підприємства з боку керівництва	З	К	В	В	В	У	У	У
Аналіз та вдосконалення проектною діяльністю	З	К	В	В	К	К	В	В
Формування ідеї проектів	З	К	З	У	У		У	В
Розробка статутів проектів	З	П	З	К	К		У	В
Формування проектною командою	З	К	В	П	У	П	П	В
Розробка планів управління проектами	З	К	В	К	К	К	К	В
Створення бази даних		К	З					У
Управління проектною методологією та документацією	П		З					У
Проведення нарад і консультацій з управління проектами	П	У	З	У	У	У	У	В
Розгляд і затвердження змін у проекті	З	К	В	У	У	К	У	В

Умовні позначення: В – відповідальний виконавець; У – учасник; К – консультант; П – погоджує; З – приймає рішення та затверджує.

Таблиця 3

## Опис операцій ОУП

Напрямок діяльності	Найменування операції	Відповідальний виконавець	Вхідні документи	Вихідні документи
Операційна діяльність	Консультації керівництву підприємства, структурним підрозділам й проектним командам із методології й стандартам управління проектами	Керівник ОУП, адміністратор	Стандарти з управління проектами, штатний розклад	План проведення консультацій
	Взаємодія зі службою персоналу по створенню й реалізації програм навчання управління проектами для співробітників	Керівник ОУП	План підвищення кваліфікації	Графік та план навчання
	Організація та планування діяльності проектних менеджерів	Керівник ОУП, планувальник	План управління проектами	Накази з реалізації проектів
	Створення й підтримка бази знань з управління проектами	Адміністратор	Стандарти з управління проектами	Корпоративна база знань
	Адаптація й упровадження стандартів управління проектами	Адміністратор	Стандарти з управління проектами	Протоколи, звіти
Ініціація та планування проектів	Перевірка відповідності підготовки проектів	Керівник ОУП, планувальник	Положення, проектна документація	Затверджений статут, ілюстрування положення
	Визначення ступеня деталізації планів проектів			
	Аналіз коректності документів планування	Планувальник	Плани управління проектами	Затвержені плани управління проектами
	Затвердження планів проектів			
Моніторинг проектів	Моніторинг показників виконання проектів	Керівник ОУП, менеджери проектів	Звіти щодо виконання проектів	Графіки виконання, прогнози
	Розгляд і затвердження запитів на зміни в проектах	Керівник ОУП	Запити про зміни	Затвержені запити на зміни
	Розробка форм регулярної звітності	Адміністратор	Стандарти, положення	Звітність
	Контроль надання регулярної звітності по проектах	Менеджери проектів	Звітність	Розроблені рекомендації
Завершення проекту	Аналіз завершених проектів	Керівник ОУП, планувальник, менеджери проектів	Звіти з виконання проектів	Звіт щодо завершення проекту
	Створення бази даних для використання в майбутніх проектах	Адміністратор		Шаблони типових рішень, оновлена база даних
	Виділення типових фрагментів і нормативів, придатних для використання в аналогічних проектах			
Управління проектною методологією й документацією	Актуалізація корпоративного стандарту управління проектами	Керівник ОУП	Існуючий стандарт та процедури	Оновлені стандарти та процедури з управління проектами
	Розробка і підтримка процедур управління проектами і проектним документообігом	Адміністратор		
	Забезпечення підрозділів нормативною робочою документацією для управління проектами			

Завдання ОУП: навчання персоналу компанії; розробка методології управління проектами.

Другий рівень зрілості (основа, рівень індивідуального планування проектів) відповідає застосуванню в організації окремих неформалізованих і некомплектних процедур управління проектами. Завдання ОУП: адміністрування інформаційної системи управління проектами; накопичення і збереження інформації по проектах.

Третій рівень зрілості (рівень управління) передбачає часткову формалізацію процесів управління проектами і використання базової системи планування та управління проектами в організації. Завдання ОУП: управління портфелем проектів; управління ресурсами; стратегічне вивірнювання проектів.

Четвертий рівень зрілості (рівень інтеграції) характеризується повною формалізацією з офіційним затвердженням усіх процесів управління проектами і документуванням усієї інформації, управління портфелем проектів запроваджено в процес планування бізнесу організації. Завдання ОУП: розробка та удосконалення корпоративних нормативів і стандартів.

На самому вищому, п'ятому, рівні зрілості (рівні удосконалення, оптимізації) процеси управління проектами в компанії постійно поліпшуються. Завдання ОУП охоплюють перелік за всіма попередніми рівнями.

Розподіл основних функцій ОУП за рівнями організаційної зрілості управління проектами представлено в табл. 1.

Через різноманіття видів проектів, які реалізують вітчизняні фармацевтичні підприємства (створення сучасного фармацевтичного виробництва та модернізація існуючого згідно зі стандартами GMP, створення оригінальних лікарських засобів, розширення асортименту препаратів, реєстрація лікарських засобів, маркетингові та

соціальні проекти тощо), у складі робочих груп (проектних команд) задіяні фахівці майже всіх підрозділів організаційної структури управління, тому виникає необхідність чіткого розмежування відповідальності окремих служб за різні напрямки виконання проектів. Як показали проведені дослідження [8, с. 55], більшість фахівців одним із найважливіших інструментів управління проектами у фармацевтичному виробництві вважають матрицю відповідальності.

За результатами аналітичного дослідження типових елементів організаційної структури управління фармацевтичного підприємства розроблено матрицю відповідальності учасників проектної діяльності (табл. 2).

Таким чином, сутність ОУП полягає в об'єднанні в єдиному центрі всієї сукупності проектних ресурсів підприємства. Єдине підпорядкування керівникові ОУП дозволяє розподілити обмежені обсяги існуючих у певний проміжок часу ресурсів підприємства більш раціонально за проектами, що виконуються, що суттєво впливає на кошторис проектів і в кінцевому підсумку на собівартість лікарських засобів за проектом.

Зазвичай у структурі розвинутого ОУП виділяють методологічне, аналітичне, архівне відділення, відділення управління портфелем проектів [9, с. 14]. Для першого етапу функціонування ОУП зазначається необхідність керівника офісу, планувальника, адміністратора та менеджерів проектів. Як свідчить практика управління проектами, на вітчизняних фармацевтичних підприємствах прийняття стратегічних рішень та контроль реалізації проектів здійснюють або технічний директор (у разі тяжіння проектної діяльності до проектів зі створення чи модернізації виробництва) [10, с. 9], або директор із розвитку (якщо суттєвий вплив мають проекти з розширення асортименту та рин-

Таблиця 4

Матриця відповідальності учасників ОУП

Вид операцій	Керівник ОУП	Планувальник	Адміністратор	Менеджери проектів
Формування ідеї проекту	З			В
Збирання ініціатив проектів та організація їхнього первинного аналізу	П	В		У
Первинний аналіз ідеї та прийняття рішення про необхідність її подальшого аналізу	З	В		У
Підготовка ТЕО	З	К		В
Підготовка наказу про початок проекту	З		В	
Розробка статутів проектів	П		В	У
Затвердження статутів проекту	З		У	
Створення матриць відповідальності за проектами	П	К		В
Формування проектної команди	З	К	У	В
Розробка плану управління проектом	П	В		В
Затвердження плану управління проектом	З	В		У
Моніторинг виконання проекту	П	У	У	В
Здійснення документообігу між ОУП та учасниками проектів	П		В	В
Аналіз завершення проекту	П	У	У	В
Закриття проекту	З		В	У
Створення бази даних	З	У	В	У
Управління проектною методологією та документацією	З	У	В	
Проведення нарад та консультацій з управління проектами	З	У	У	У

Умовні позначення: В – відповідальний виконавець; У – учасник; К – консультант; П – погоджує; З – приймає рішення та затверджує.



ків збуту лікарських засобів), у підпорядкуванні якого знаходиться керівник ОУП.

Керівник ОУП здійснює загальне керівництво проектною діяльністю фармацевтичного підприємства, приймає рішення щодо управління реалізацією проектів та несе повну відповідальність за їхні результати. На нього покладають наступні функції: участь в ініціюванні, плануванні, моніторингу й завершенні всіх робіт за проектом, які реалізує підприємство; керівництво ОУП; консультації керівництва підприємства, структурних підрозділів підприємства й проектних команд із методології й стандартів управління проектами. На адміністратора проектів покладають наступні функції: участь в ініціюванні, плануванні, моніторингу та завершенні проектів, які реалізує підприємство; організація діловодства та документообігу проектів. Планувальник (проектувальник) проектів відповідає за розробку проектних інструментів щодо планування змісту робіт, часових

та бюджетних параметрів проектів. Менеджери проектів відповідають за окремі функціональні аспекти здійснення проектів.

Відповідальні виконавці, вхідні та вихідні документи за основними операціями ОУП наведені в табл. 3.

За результатами дослідження розроблено матрицю відповідальності учасників ОУП (табл. 4).

**Висновки.** Створення ОУП, чіткий розподіл відповідальності учасників ОУП дозволяють суттєво знизити неефективні витрати часу на прийняття проектних рішень, економити бюджети проектів і забезпечити підґрунтя переходу підприємства до більш високого рівня організаційної зрілості. Усе це в підсумку надає можливість, мінімізуючи витрати на розробку й упровадження, забезпечити зниження вартості лікарських засобів. Подальшого удосконалення потребує регламентація системи управління проектами та розробка галузевих стандартів проектного менеджменту.

### Список літератури:

1. Пужанова К. Модели зрелости: обзор и исследование / К. Пужанова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://pmi.ru/articles/files/18122007\\_Pujanova.pdf](http://pmi.ru/articles/files/18122007_Pujanova.pdf).
2. Мазур И.И. Управление проектами : [учеб. пособ.] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И.И. Мазура ; 3-е изд. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
3. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI / И. Кендалл, К. Роллинз ; пер. с англ. – М. : ПМСОФТ, 2004. – 338 с.
4. Корецька Н.І. Проектний офіс як інструмент вибору, планування та контролю управлінських рішень / Н.І. Корецька // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. – № 4(36). – С. 156–162 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/36/10knikur.pdf>.
5. Бушуев С.Д. Управление портфелями проектов, программами та проектним офісом : [конспект лекцій] / С.Д. Бушуев, А.М. Захаров, О.М. Шаровара. – К. : КНУБА, 2009. – 88 с.
6. Ильин В. Проектный офис – Центр управления проектами. Системный подход к управлению компанией / В. Ильин. – М. : Вершина, 2007. – 264 с.
7. Кузьмич В.О. Трирівнева корпоративна система управління проектами / В.О. Кузьмич // Реєстрація, зберігання і обробка даних. – 2009. – Т. 11. – № 3. – С. 75–82 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ipri.kiev.ua/fileadmin/JOURNAL/2009-3/2009-3-9.pdf>.
8. Костюк Г.В. Матриця відповідальності як інструмент системи управління проектами у фармацевтичних компаніях / Г.В. Костюк, Я.М. Деренська // Вісник фармації. – 2008. – № 3. – С. 55–57.
9. Соколовська В.В. Гармонізація стратегічного та проектного менеджменту підприємства / В.В. Соколовська // Агросвіт. – 2012. – № 24. – С. 11–14 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.agrosvit.info/pdf/24\\_2012/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2012/11.pdf).
10. Посилкіна О.В. Організаційне забезпечення управління проектами у фармацевтичному виробництві в умовах менеджменту якості: наук.-метод. рек. // О.В. Посилкіна, Г.В. Костюк, Я.М. Деренська. – Х. : НФаУ, 2013. – 24 с.

**Деренская Я. Н.**

Национальный фармацевтический университет

### СОЗДАНИЕ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА

#### Резюме

Рассмотрен подход к формированию офиса управления проектами в условиях фармацевтического производства. Определены функции офиса управления проектами. Проанализирован состав участников офиса управления проектами и определены их основные обязанности. Построена матрица ответственности персонала, задействованного в управлении проектами.

**Ключевые слова:** управление проектами, офис управления проектами, матрица ответственности.

**Derenskaya Y. N.**

National University of Pharmacy

### CREATION OF PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN THE CONDITIONS OF PHARMACEUTICAL PRODUCTION

#### Summary

The article tells about approach to a project management office forming in the conditions of pharmaceutical production. The author described the functions of project management office, analyzed the list of members of project management office and their basic duties. Also the author built the matrix of responsibility of project management personnel.

**Keywords:** project management, project management office, matrix of responsibility.