

Получена: 22 Сентябрь 2022 / Принята: 17 Октябрь 2022 / Опубликовано online: 30 декабря 2022 г.  
 УДК: 615.014  
 DOI 10.53511/PHARMKAZ.2022.30.20.027

К. НИЯЗ<sup>1</sup>, К.Д. ШЕРТАЕВА<sup>1</sup>, О.В. БЛИНОВА<sup>1</sup>, Г.И. УТЕГЕНОВА<sup>1</sup>, Н. ЖАНКОЗИН<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>Южно-Казахстанская медицинская академия, г.Шымкент, Республика Казахстан

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Резюме:** Технологии управления проектами в масштабах предприятия – одна из систем, пронизывающих все предприятие. Создав свою теорию управления проектами и воплотив ее в жизнь, предприятие сможет расширить сферу своей деятельности и сэкономить средства. В результате последовательного внедрения проектного подхода предприятия имеют возможность одновременно внедрять несколько проектов с достаточно большим бюджетом.

Авторами проведен контент-анализ деятельности фармацевтических предприятий и определены главные принципы управления проектами, отличительные особенности управления проектом от бизнес-процессов.

Предложенный типовой план проекта внедрения может состоять из следующих этапов: Определение идеи, объективной потребности создания системы управления проектами развития, последствия преобразований; Одобрение проекта внедрения, получение поддержки руководства фирмы; Необходимая формализация, как методологического и внутреннего проекта развития (участники, описание, ресурсы, время); Старт проекта внедрения;

Первичная углубленная диагностика деятельности по развитию для определения состояния и последующего планирования будущего проекта;

В статье подробно описан алгоритм типового плана внедрения системы управления проектами на фармацевтическом предприятии.

Во всех случаях рекомендовано провести обучение управлению проектами и MS Project и внедрение сетевой версии MS Project. После выбора оптимального варианта был предложен план работ по проекту внедрения.

Пример трех вариантов типового плана внедрения в компании оптовой и розничной торговли – максимальный, оптимальный и мягкий с преимуществами и недостатками, предложены в результате первичной диагностики.

Для того, чтобы довести идею до реализации в срок, используя все ресурсы необходимо предусмотреть в крупных компаниях должность менеджера проектов, в обязанности которого и будут входить предложенные этапы внедрения проекта.

**Ключевые слова:** проект, система управления проектами, диагностика, бизнес-процесс, фармацевтическое предприятие, менеджер проектов.

К. Нияз<sup>1</sup>, К.Д. Шертаева<sup>1</sup>, О.В. Блинова<sup>1</sup>, Г.И. Утегенова<sup>1</sup>,  
 Н. Жанғозин<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы, Шымкент,  
 Қазақстан

ФАРМАЦЕВТИКАЛЫҚ КӘСІПОРЫНДАРДА  
 БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІНІҢ ЖОБАЛАРЫН  
 ЕНГІЗУДІҢ ӘДІСТЕМЕЛІК ТӘСІЛДЕРІ

**Түйін:** Кәсіпорын ауқымындағы жобаларды басқару технологиялары-бүкіл кәсіпорынды қамтитын жүйелердің бірі. Жобаны басқарудың өзіндік теориясын құрып, оны жүзеге асыра оты-

K. Niyaz<sup>1</sup>, K.D. Shertaeva<sup>1</sup>, O.V. Blinova<sup>1</sup>, G.I. Utegenova<sup>1</sup>,  
 N. Zhangozin<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>South Kazakhstan Medical Academy. Shymkent, Kazakhstan

METHODOLOGICAL APPROACHES FOR  
 IMPLEMENTATION PROJECT MANAGEMENT  
 SYSTEM AT PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

**Resume:** Enterprise-wide project management technologies are one of the systems that permeate the entire enterprise. Having created its own project management theory and brought it to life, the company will be able to expand the scope of its activities and save

рып, компания өзінің қызмет аясын кеңейтіп, ақша үнемдей алады. Жобалық тәсілді дәйекті енгізу нәтижесінде кәсіпорындар бір уақытта жеткілікті үлкен бюджеті бар бірнеше жобаны жүзеге асыра алады.

Авторлар фармацевтикалық кәсіпорындар қызметіне контентталдау жүргізді және жобаларды басқарудың басты қағидаттары, жобаны басқарудың бизнес-процестерден айрықша ерекшеліктері айқындалды.

Жобаның ұсынылған типтік жоспары келесі кезеңдерден тұруы мүмкін : дамыту жобаларын басқару жүйесін құрудың объективті қажеттілігін анықтау; жобаны мақұлдау, компания басшылығының қолдауын алу; әдістемелік және ішкі даму жобасы ретінде қажетті формализация жүргізу (қатысушылар, сипаттама, ресурстар, уақыт); - іске асыру жобасының бастау; болашақ жобаның жағдайын анықтау және одан әрі жоспарлау үшін даму қызметінің бастапқы тереңдетілген диагностикасын жүргізу; Мақалада фармацевтикалық кәсіпорында жобаларды басқару жүйесін енгізудің типтік жоспарының алгоритмі егжей-тегжейлі сипатталған.

Барлық жағдайларда жобаларды басқару және MS Project тренингтерін өткізу және MS Project желілік нұсқасын енгізу ұсынылады. Оңтайлы нұсқаны таңдағаннан кейін іске асыру жобасы бойынша жұмыс жоспары ұсынылды.

Көтерме және бөлшек сауда компаниясында іске асырудың типтік жоспарының үш нұсқасының мысалы – алғашқы диагноздың нәтижесінде максималды, оңтайлы және жұмсақ артықшылықтары мен кемшіліктері бар.

Идеяны мерзімінде іске асыру үшін барлық ресурстарды пайдалана отырып, ірі компанияларда жоба менеджерінің лауазымын көздеу қажет, оның міндеттеріне жобаны енгізудің ұсынылған кезеңдері кіретін болады.

**Түйінді сөздер:** жоба, жобаны басқару жүйесі, диагностика, бизнес-процесс, фармацевтикалық кәсіпорын, жоба менеджері.

**Введение.** Фармацевтическая промышленность является наиболее высокотехнологичной отраслью, которая демонстрирует инновационный потенциал страны. В государственной программе развития фармацевтической промышленности в РК важная роль отведена развитию фармацевтических производственных предприятий, а также снижению зависимости этой сферы хозяйствования от иностранных технологий [1]. Но для формирования определенной стратегии развития данной отрасли нужно уделять соответствующее внимание исследованиям основных тенденций и специфических особенностей фармацевтической отрасли как в целом во всем мире, так и в РК в частности.

Чтобы проект был эффективным, нужно оптимизировать управление его реализацией, чтобы принимаемые решения, которые дают возможность достигать целей, даже когда происходят незапланированные изменения извне. В этих целях компании фармацевтического спектра постоянно должны наращивать уровень компетенции организации и уделять соответствующее внимание в этом процессе совершенствованию внутренней среды предприятия, что повышает адаптивность предприятия к переменам извне.

money. As a result of the consistent implementation of the project approach, enterprises have the opportunity to simultaneously implement several projects with a sufficiently large budget.

The authors are conducted a content analysis of the activities of pharmaceutical enterprises and identified the main principles of project management, distinctive features of project management from business processes.

The standard project plan is proposed implementation may be consist of the following stages : Definition of the idea, objective need to create a development project management system, the consequences of transformations; Approval of the implementation project, obtaining the support of the company's management; Formalization is need as a methodological and internal development project (participants, description, resources, time); Start of the implementation project; Primary, depth diagnostics of development activities to determine the status and subsequent planning of the future project; The article describes in detail the algorithm of a typical plan for the implementation of a project management system at a pharmaceutical enterprise.

In all cases, it is recommended to conduct project management and MS Project training and the implementation of the network version of MS Project. After choosing the optimal option, a work plan for the implementation project was proposed.

An example of three variants of a typical implementation plan in a wholesale and retail company is– maximum, optimal and mild with advantages and disadvantages, proposed as a result of primary diagnostics.

In order to bring the idea to implementation on time, using all resources, it is need to provide for the position of project manager in large companies, whose responsibilities will include the proposed stages of project implementation.

**Keywords:** project, project management system, diagnostics, business process, pharmaceutical enterprise, project manager.

[2,3,4]. Управленческие решения нужно предпринимать на основе альтернативных принципов. Для этого нужно разработать самые подходящие для предприятия методики выбора из различных альтернативных возможностей более оптимального варианта. Таким образом, фармацевтические компании нуждаются в разработках системы управления проектами развития, которые бы отвечали динамичной природе данной отрасли рынка[5,6].

**Материалы и методы.** При разработке методических подходов были применены следующие методы научного исследования: методы анализа и синтеза существующих подходов к управлению проектами, метод формализации подходов к управлению проектами.

**Результаты.** В ходе контент-анализа было определено, что управление проектами основано на соответствующих главных принципах:

1. создание проектной команды и организация управленческой системы так, чтобы объединить команду и скоординировать все действия ее участников для повышения эффективности;
2. определение и постановка целей проекта, ожидаемых ре-

Таблица 1 - Типовой план внедрения управления проектами в компании оптовой и розничной торговли

Вариант	Содержание	Ограничения и риски
Вариант А: Максимальный	Полномасштабное внедрение управления проектами. Организация на базе одного из подразделений проектного офиса, состоящего из руководителя портфеля проектов, методолога (он же руководитель проекта внедрения), руководителей и администраторов проектов. Ревизия и внедрение стандарта управления проектами	Значительная загрузка консультантов, необходимость жесткой реализации всех обозначенных проектов. Требуются значительные денежные и другие ресурсы. Значительные трудности с подбором кадров (привлечение настоящих или бывших сотрудников компании не поможет проблеме).
Вариант В: Средний, он же оптимальный	Открытие ставки и найм руководителя портфеля проектов (он же методолог управления проектами, внутренний руководитель проекта внедрения). Формирование портфеля проектов, их осуществление. Минимальные организационные изменения: сотрудники подразделений одновременно работают в проектах. Руководители большинства проектов совмещают руководство функциональными подразделениями. Ревизия и внедрение стандарта управления проектами.	Плановая загрузка консультантов, реализуются все обозначенные проекты. Трудности с подбором руководителя портфеля (возможно, искать внутри или среди бывших сотрудников Компании).
Вариант С: Мягкий	Функции руководителя портфеля выполняет руководитель фирмы, а управление методологией на первых шагах осуществляют консультанты. Они же участвуют в сопровождении отобранных проектов. В связи с этим необходимо ограничение количества осуществляемых проектов до 3-4. Отсутствие организационных изменений. Выборочное применение стандарта управления проектами.	Загрузка консультантов может стать критической, особенно в случае возникновения проблем и новых проектов. Предпочтительная реализация этого варианта с последующим переходом (после найма руководителя портфеля) к варианту 2. Реализуется только часть обозначенных проектов. Выгода от внедрения минимальная.

Таблица 2 - План первого этапа проекта внедрения

№	Этап, задача	Сроки	Ответственный, исполнители
1	Диагностика, сбор текущей информации		
1.1	Сбор, инвентаризация и передача консультантам существующей документации по управлению проектами развития	Июль, 29-30 недели	HR менеджер
1.2	Анализ переданной документации и предыдущего опыта управления проектами	Июль, 29-30 недели	Консалтинг
1.3	Встречи с ключевыми сотрудниками (руководители проектов, топ-руководители, финансы, ИТ, кадры, участники прошлого внедрения).	Июль, август 29-32 недели	Консалтинг
1.4	Проведение расширенного совещания: объявление результатов диагностики, рекомендации, информирование о следующих шагах проекта, демонстрация приверженности руководства новому курсу	Август, 33 неделя	HR менеджер
1.5	Подготовка уточненных предложений по дальнейшей работе.	Август	Консалтинг
2	Запуск и ведение проекта по внедрению проектного управления		
2.1	Определение рабочей группы по внедрению	Июль	HR менеджер
2.2	Определение руководителя проекта (наиболее вероятно из числа менеджеров компании)	Июль, август	Руководитель компании
2.3	Формализация проекта внедрения	Август	Руководитель проекта внедрения

2.4	Выполнение задач проекта: составление реестра существующих проектов, формализованное описание проектов, создание календарно-сетевых графиков, обновление стандарта по управлению проектами, формирование проектного и бюджетного комитетов, стратегическое и оперативное управление бюджетами подразделений и проектов и т.д.	Август-декабрь	Руководитель проекта внедрения, Консалтинг
3.	Повышение компетенции, обучение		
3.1	Углубленное обучение проектов для руководителей (состав, присутствующий на вводном занятии плюс вновь определенные), 3 дня по 8 часов	Сентябрь	Консалтинг
3.2	Одновременное с 3.1 обучение использованию MS Project (персональная версия), 2 дня по 8 часов	Август-сентябрь	Консалтинг
3.3	Обучение для руководителей проектов – Управление временем, Программные средства Office, 2-3 дня по 8 часов	Август-сентябрь	Консалтинг
3.4	Проведение обучения проектов для линейных менеджеров, 2 дня по 8 часов	Август-сентябрь	Консалтинг
3.5	Обучение-коучинг команд проектов по разработке конкретных проектов	Август-декабрь	Консалтинг
3.6	Мозговые штурмы в командах проектов по использованию MS Project в конкретных проектах	Август-декабрь	Консалтинг
4	Запуск ИСУП		
4.1	Установка персональных версий MS Project	Июль	ИТ менеджер
4.2	Модернизация оборудования, установка и настройка комплекта программ MS Enterprise Project Management	Октябрь	ИТ менеджер
4.3	Выбор и формализация пилотных проектов для тестового внедрения	Октябрь	Консалтинг
4.4	Обучение использованию MS Project в сетевой версии и Web-Access (1+1 день по 8 часов)	Октябрь	Консалтинг
4.5	Планирование и отслеживание пилотных проектов	Октябрь и далее	Участники пилотных проектов
4.6	Планирование и отслеживание пилотных проектов	Октябрь и далее	Участники пилотных проектов

Таблица 3 - Плюсы и минусы самодиагностики

Плюсы	Минусы
<p>Более детальное знание бизнеса и компании, стиля и структуры управления                      Снижение затрат (30-50%)                      Более легкая подстройка, гибкость, изменение                      Обучение сотрудников при работе                      Возможность построения постоянного механизма на будущее                      Присутствие на месте                      Конфиденциальность                      Нет видимой угрозы для предстоящей перетряски</p>	<p>Искаженный взгляд                      Проблемы с независимостью и объективностью                      Отсутствие знаний и навыков, необходимость обучения                      Несерьезное отношение сотрудников                      Проверка самого себя (опасность ложных ожиданий)                      Загруженность рутинными делами                      Ошибка понимания проблемы</p>

зультатов и планирование возможных рисков ситуаций;  
 3. разработка системы планирования работ и проектных параметров;  
 4. определение центра ответственности за выполнение каждого вида работы по проекту;  
 5. разработка контролирующей системы, которая бы контролировала ход развития и выполнения проектов[7].  
 Предлагаемый нами типовой план проекта внедрения может состоять из следующих этапов (идущих параллельно

или последовательно):  
 Определение идеи, объективной потребности создания системы управления проектами развития, последствия преобразований;  
 Одобрение проекта внедрения, получение поддержки руководства фирмы;  
 Старт проекта внедрения;  
 Первичная углубленная диагностика деятельности по развитию для определения состояния и последующего плани-

рования будущего проекта;  
 Анализ существующей стратегии (или ее разработка), определение дерева стратегий, подстратегий;  
 Формулирование иных возможных инициатив развития;  
 Детальное планирование и одобрение проекта внедрения КСУПР (корпоративная система управления проектами);  
 Запуск выбранных процедур на пилотном проекте развития или иных существующих инициативах по развитию;  
 Обратная связь, коррекция, уточнение;  
 Повторение цикла с усложнением и увеличением числа пилотных проектов развития;  
 Отработка документации, описание всех частей системы в корпоративном стандарте;  
 Последующее тестирование, коррекция и окончательный ввод в эксплуатацию, углубление внедрения.

**Обсуждение.** Пример трех вариантов типового плана внедрения в компании оптовой и розничной торговли – максимальный, оптимальный и мягкий с преимуществами и недостатками, предложенные в результате первичной диагностики, приведены в табл.2

Во всех случаях рекомендовано провести обучение управление проектами и MS Project и внедрение сетевой версии MS Project. После выбора оптимального варианта был предложен следующий план работ по проекту внедрения, состоящий из 4 этапов (таблица 2)

**Диагностика.** Диагностика состояния управления проектами, как важнейший этап проекта внедрения позволяет провести оценку текущего состояния, определить исходную позицию компании, точку, откуда необходимо двигаться, внедряя КСУПР. Диагностика обязательна во всех ситуациях, даже, например, при полном отсутствии компетенции компании в проектном управлении. Ее основная цель – проведение анализа текущего состояния управления проектами развития, или анализ состояния «как есть»:

Получение полной картины существующих достижений и проблем.

Уточнение целей проекта внедрения.

Инвентаризацию методов, приемов управления развитием и проектами развития.

Подготовку материала для формирования внедрения-изменения.

Погружение специалистов, проводящих анализ, в ситуацию в компании.

Подготовки первичных рекомендаций и основы для дальнейших шагов проекта внедрения.

Анонсирования предстоящих изменений для завоевания лояльности персонала.

Диагностика может быть краткой или полной, обобщенной или детализированной по подразделениям, процессам и

инициативам развития и проводится, как правило: своими силами, если и дальнейшее внедрение будет организовано на базе внутренней компетенции силами внешних консультантов, если они и будут делать внедрение в дальнейшем

в смешанном варианте, когда по сценарию консультанта рабочей группой компании проводится внутреннее исследование. В таблице 3 приведены плюсы и минусы самодиагностики

Поскольку целью диагностики является анализ состояния управления развитием предприятия, потенциала применяемых методологических приемов, в том числе проектных подходов, то диагностика должна затрагивать и производственную (или основную) и обеспечивающую (или вспомогательную) деятельность, но главным образом с акцентом на их развитие. Так же проводится в подразделениях, в которых выполняются неформализованные инициативы и проекты развития, в самих проектах развития и в подразделениях, с которыми контактируют проекты развития. Диагностика состоит из нескольких этапов:

Описание текущего состояния вопросов, связанных с управлением проектами.

Анализ существующих проблем с управлением проектами. Выбор стратегии их решения.

Предложение конкретных рекомендаций по решению проблем.

Среди методов диагностики: применение элементов КСУПР, модели управления проектами Г.Керцнера, Метод КJ, метод глубинных интервью с ключевыми сотрудниками предприятия, метод причинно-следственной связи Ишикавы, SWOT-анализ, экспертные мнения, детальный анализ вторичной информации, бизнес-процессы СМК и ряд других. Кроме того, должны использоваться модели жизненного цикла компании и различных организационных структур, типы выполняемой деятельности, типы окружающей внешней среды и др.

**Выводы.** Таким образом, развитие фармацевтического производства выведено в отдельную и полноправную функцию. Отдельные типы этой деятельности развития требуют управления и правильной постановки цели, а также использование ресурсов и инфраструктурных объектов. Развитие фармацевтической компании нужно организовывать, как целевую программу и проектный пакет развития. Для того, чтобы довести идею до реализации в срок, используя все ресурсы необходимо предусмотреть в крупных компаниях должность менеджера проектов, в обязанности которого и будут входить предложенные нами этапы внедрения проекта.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Об утверждении Комплексного плана по развитию фармацевтической и медицинской промышленности на 2020-2025 годы. Распоряжение Премьер-Министра Республики Казахстан от 6 октября 2020 года № 132-р
- 2 Коваленко С. М. Концептуальні основи системи управління якістю. Основоволожні принципи міжнародного стандарту ISO 9000:2000: навч. посіб. / С. В. Коваленко, В. О. Лебединець, Св. М. Коваленко. – Х.: Вид-во НФаУ:
- 3 Лучкин В. Азбука управления проектами внедрения инноваций // Деньги и технологии. 2006. № 5. С. 34-37.
- 4 Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. — М.: Проектная практика. — 2010. — 256 с.
- 5 ГОСТ Р 54869–2011: «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».
- 6 Управление проектом : Основы проектного управления : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / под ред. М. Л. Разу. М. : КНОРУС, 2010. 760 с.
- 7 Дубицкая Е.А., Цуканова О.А. Методические рекомендации по управлению инновационными проектами в высокотехнологичных отраслях // Фундаментальные исследования. – 2019. – № 1. – С. 21-25;
- 8 Алеева Е.Е. Обусловленность проектно-ориентированного типа управления в фармацевтических компаниях. Журнал «Вестник Московского университета. Серия XXIV. Менеджмент». - № 1, Сентябрь 2009. С.55-58

## REFERENCES

- 1 On the approval of the Comprehensive Plan for the Development of the Pharmaceutical and Medical Industry for 2020-2025. Order of the Prime Minister of the Republic of Kazakhstan No. 132-r dated October 6, 2020
- 2 Kovalenko S. M. Conceptual foundations of the management system of yakistu. The fundamental principles of the national standard ISO 9000:2000: navch. posib. / S. V. Kovalenko, V. O. Lebedinets, St. M. Kovalenko. – H.: View-in NFaU:
- 3 Luchkin V. ABC of Innovation project management // Money and technology. 2006. No. 5. pp. 34-37.
- 4 Project management: Fundamentals of professional knowledge. National requirements for the competence of specialists. — М.: Project practice. — 2010. — 256 p.
- 5 GOST R 54869-2011: "Project management. Project Management Requirements".
- 6 Project management : Fundamentals of Project management : textbook. 3rd ed., reprint. and additional / edited by M. L. Razu. M. : KNORUS, 2010. 760 p.
- 7 Dubitskaya E.A., Tsukanova O.A. Methodological recommendations for the management of innovative projects in high-tech industries // Fundamental research. – 2019. – No. 1. – pp. 21-25;
- 8 Aleeva E.E. Conditionality of the project-oriented type of management in pharmaceutical companies. The journal "Bulletin of the Moscow University. Series XXIV. Management". - No. 1, September 2009. From p.55-58

**Конфликт интересов** – не заявлен.

Данный материал не был заявлен ранее, для публикации в других изданиях и не находится на рассмотрении другими издательствами. При проведении данной работы не было финансирования сторонними организациями и медицинскими представительствами. Финансирование – не проводилось.

**Авторлардың үлесі.** Барлық авторлар осы мақаланы жазуға тең дәрежеде қатысты.**Мүдделер қақтығысы** – мәлімделген жоқ.

Бұл материал басқа басылымдарда жариялау үшін бұрын мәлімделмеген және басқа басылымдардың қарауына ұсынылмаған. Осы жұмысты жүргізу кезінде сыртқы ұйымдар мен медициналық өкілдіктердің қаржыландыруы жасалған жоқ. Қаржыландыру жүргізілмеді.

**Authors' Contributions.** All authors participated equally in the writing of this article.**No conflicts of interest** have been declared.

This material has not been previously submitted for publication in other publications and is not under consideration by other publishers. There was no third-party funding or medical representation in the conduct of this work. Funding - no funding was provided.

*Сведения об авторах:*

**Нияз Кемал** - магистрант 2 года обучения, Южно-Казахстанской медицинской академии, kemal\_niyaz@mail.ru

**Шертаева К.Д.** - д.фарм.н., профессор, заведующая кафедрой Организации и управления фармацевтического дела ЮКМА, shertaeva\_klara@mail.ru

**Блинова О.В.** - к.фарм.н, асс.профессор кафедры организации и управления фармацевтического дела ЮКМА, <https://orcid.org/0000-0001-8679-3694> blianova67@mail.ru

**Утегенова Г.И.** - PhD, и.о.доцент кафедры Организации и управления фармацевтического дела ЮКМА, gulnara64.64@mail.ru

**Жанкозин Н.** - магистрант 2 года обучения, Южно-Казахстанской медицинской академии jankozin@mail.ru