

ственными и количественными характеристиками. Организационная стратегия, цели и бизнес-задачи предприятия формируются, исходя из его миссии. Реализация стратегии зависит от того, насколько развитыми являются инструменты стратегического планирования. В результате правильного и четкого выстраивания процессов стратегического планирования становится возможной реализация задач операционного менеджмента. Переход на каждый следующий этап, как правило, сопровождается повышением уровня зрелости предприятия, динамично реагирующего на требования фармацевтического рынка и более рационально использующего свои внутренние ресурсы.

Изучение отечественной и зарубежной научной литературы позволяет предположить, что для оценки степени прогресса компании и определения ее резервов в качестве инструмента целесообразно использовать предложенную в стандарте ISO концептуальную схему в виде «модели зрелости», которая отражает необходимые элементы процессов и дает описание пути постепенного перехода от «незрелых» процессов к регламентированным «зрелым» процессам с повышенным уровнем качества и эффективности. Цель таких «моделей зрелости» определяется двумя требованиями: предложить метод оценки потенциальных возможностей организационного управления; обеспечить улучшение и развитие этих возможностей. Накопленный опыт практического применения «моделей зрелости» за рубежом включает три аспекта: оценка способности организации организовывать стратегические ценности; оценка способности организации совершенствовать свою деятельность; оценка обеспечения повышения потенциала компании организационным управлением.

Систематизация научных литературных данных позволяет классифицировать известные «модели зрелости» следующим образом:

- группа «ступенчатых моделей зрелости», в которых описание зрелости построено на таких функциях управления, как управление интересующей предметной областью, сроками, стоимостью, коммуникациями, рисками, персоналом, качеством, контрактами и поставками;
- «лепестковые модели», в которых оцениваются такие параметры зрелости, как управление персоналом, обеспечение качества управления, организационное проектирование;
- модель ОРМЗ, разработанная институтом управления проектами США, которая структурирована по основным объектам управления.

Более подробный сравнительный анализ вышеназванных «моделей зрелости» позволил выделить их сильные и слабые стороны, а также сделать заключение, что каждая существующая модель имеет как преимущества, так и недостатки, но ни одна из них не дает возможности системно представить характеристику фармацевтического предприятия с учетом его особенностей, оценить достигнутую им степень зрелости и уровень развития. Очевидно, что назрела необходимость в разработке моделей зрелости фармацевтического предприятия, которая объединила бы в себе различные срезы исследования и оценки зрелости: по объектам, функциям, процессам и другим параметрам.

УДК-614

РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Глембоцкая Г.Т., Азизов О.В., Глембоцкий С.В.

*Первый Московский государственный медицинский университет
имени И.М. Сеченова, г. Москва, Россия*

В условиях обострения конкурентной борьбы за рынки ЛС и ресурсы возникает вопрос о наиболее эффективном использовании потенциала фармацевтической компании (финансового, инвестиционного, материального, организационного и др.). Передовая практика лучших отечественных и зарубежных фармацевтических компаний развивается в направлении использования современных научно-методических подходов к управлению бизнес-процессами, а также использования сравнительно новых инструментов, таких как стандарты управления процессами. На сегодняшний день управление процессами является одной из самых хорошо структурированных и стандартизированных областей менеджмента. В этой связи представляется актуальным исследование положения дел в российском секторе промышленной фармации.

Гипотеза исследования: более последовательное и полное использование методологии организационного управления проектами будет способствовать повышению эффективности деятельности российских фармацевтических производственных предприятий, на которых существуют значительные резервы более широкого и глубокого внедрения стандартов управления проектами (СУП); скорость и степень внедрения СУП зависит от комплекса факторов, положительное и отрицательное влияние которых может быть количественно измерено и в значительной степени определит параметры оценки их потенциала. *Цель исследования:* адаптация методологии организационного управления проектами к анализу результатов деятельности отечественного производителя по материалам его обследования.

С учетом того, что деятельность каждого фармацевтического предприятия является целенаправленной, на пути к достижению цели оно постоянно подвергается испытаниям под воздействием факторов внешней среды. Одним из самых сложных испытаний для современных предприятий в процессе адаптации к внешним условиям является при фокусировке на стратегических целях сохранить способность превращать их в результаты. Очевидна необходимость разработки и упорядоченного применения на регулярной основе современного механизма управления, четко реагирующего на эволюционное развитие самой организации и турбулентность внешней среды. В процессе своего жизненного цикла каждое предприятие проходит определенные этапы развития, характеризующиеся различной миссией, целями, стратегией, технологией работы, организационной структурой, уровнем компетенции персонала и другими каче-

Теоретической основой разработки такой модели является анализ и синтез методологий управления проектами, организационной зрелости, управления персоналом, создания и внедрения информационных систем управления проектами.

В основу характеристики степени зрелости и оценки уровня зрелости предприятия предлагается включить три компонента: система менеджмента, технологии, персонал. Таким образом, зрелость фармацевтического предприятия будет определяться рациональностью системы управления, масштабом использования современных технологий, состоянием кадрового обеспечения его деятельности (компетентностью). Объектами исследования должны стать: организационная структура компании; оснащенность ее техническим и информационным обеспечением, в т.ч. организационно-методическими материалами; компетентность персонала, системы мотивации и развития кадрового состава. Итак, интегральная оценка уровня зрелости фармацевтического предприятия базируется на триаде: «менеджмент-технологии-персонал» и включает следующие этапы: определение количественных оценок уровня зрелости компании по соответствующим группам показателей в разрезе организационно-функциональных подразделений и направлений деятельности; выделение «проблемных зон», требующих первоочередного усовершенствования и развития; разработка рекомендаций на средне- и долгосрочную перспективу. Результатом оценки уровня зрелости фармацевтического предприятия станет совокупность количественных оценок и качественных характеристик, позволяющих всесторонне представить состояние системы менеджмента фармацевтической производственной компании, организации технологических процессов, профессионализма персонала и определить резервы повышения эффективности использования ее потенциала. Проведенный методологический анализ в исследуемой области показал, что для измерения уровня зрелости фармацевтического производственного предприятия следует разработать иерархическую модель, предусматривающую три комплекса оценок: в целом по организации; по организационно-функциональным подразделениям (направлениям деятельности); по отдельным процессам, операциям, процедурам.

Нами сформулированы цели оценки для каждого из трех комплексов. Для первого – цель заключается в оценке деятельности высших менеджеров и повышении инвестиционной привлекательности компании в целом. Она направлена на рационализацию системы менеджмента, организационной структуры, на привлечение инвесторов. Для второго – в оценке деятельности функциональных менеджеров и выявлении «болевых точек» по основным направлениям развития компании. Она направлена на повышение уровней зрелости по выполняемым функциям и выравнивание этих уровней. Для третьего – в измерении степени приближения выполняемых операций, процедур к эталонному уровню. На основе оценки степени ее достижения должны быть сделаны выводы о динамике улучшения и о конкретных резервах.

Также были сформулированы принципы, в соответствии с которыми должна выстраиваться оценка: оперативность, эффективность, проактивность, кумулятивность. По своей сути первые три принципа отражают требования к процедуре оценки, которая может быть проведена уже на начальном диагностическом этапе, не вызывая больших затрат времени и средств, при этом выявляя резервы и указывая на способы повышения уровня зрелости. Кумулятивный принцип предполагает, что суммарные оценки по каждому комплексу в разрезе групповых показателей должны накапливаться при переходе к следующему уровню. Построенная на этих принципах процедура оценки должна активно влиять на развитие предприятия и информировать его менеджеров о наиболее актуальных направлениях развития деятельности компании.

Таким образом, использование предложенной методики экспресс-оценки позволит: комплексно учесть основные факторы, определяющие уровень развития фармацевтического предприятия; провести оперативное и нетрудоемкое априорное измерение уровня зрелости предприятия; выявить направления его дальнейшего развития.

DEVELOPMENT OF ANALYSIS METHODOLOGY AND MATURITY LEVEL EVALUATION FOR DOMESTIC PHARMACEUTICAL ENTERPRISE

Glembotskaja G.T., Azizov O.V., Glembotskiy S.V.,
Setchenov I.M.

Analysis and synthesis of project methodology, organizational maturity, personnel administration, creation and introduction of project information control system are the theoretical basis of scientific development.

The characteristic basis of enterprise maturity degree and evaluation of maturity level consists of three components. There is system of management, technologies, personnel.

Hierarchical model provides three complexes of evaluation. There is organization generally, organizational-functional divisions (business lines) and separate processes, operations, procedures.

Using express evaluation methodology allows to consider the major factors, defining development level of the pharmaceutical enterprise; to make operative and easy aprioristic measurement of enterprise maturity level and revealing further development directions.