

# **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*Деренская Я. Н.*

*Национальный фармацевтический университет, г. Харьков*

*Derenski@rambler.ru*

Развитие фармацевтических предприятий, связанное с разработкой и внедрением в производство новых лекарственных средств, модернизацией, техническим перевооружением и т.д., требует интенсификации темпов реализации инвестиционных проектов. С другой стороны, увеличение числа реализуемых проектов, их удорожание усиливает актуальность формирования системы управления проектами, позволяющую стандартизировать процедуры инициации, планирования, выполнения, мониторинга и закрытия проектов. Необходимость консолидации знаний по проектному менеджменту возрастает с усложнением проектной деятельности, формированием проектных программ и портфелей.

Управление проектным портфелем характеризует более высокий уровень организационной зрелости, требующий расширения сферы влияния системы управления проектами в составе интегрированной системы менеджмента фармацевтического предприятия. В рамках организационной структуры, занимающейся проектной деятельностью, рекомендуется формировать комитет по рассмотрению проектов и офис управления проектами.

Распределение ответственности между участниками проектной деятельности представлено в матрице ответственности (табл. 1).

К основным функциям комитета следует отнести: рассмотрение и решения вопросов, выходящих за рамки полномочий менеджеров проектов; инициация, закрытие проекта, рассмотрение и утверждение запросов на изменения в проектах; решение ресурсных конфликтов между проектами, определение приоритетов; контроль за выполнением проектов.

## Матрица ответственности

Решение	Инициатор	Заказчик	Спонсор	Комитет по рассмотрению проектов	Офис управления проектами	Менеджеры проектов	Функциональные отделы
Формирование идеи	В	У	У				
Сбор инициативных предложений					В		
Первичный анализ идеи и принятие решения о необходимости ее дальнейшего анализа	У	У	У	З	В		К
Определение ключевых показателей компонентов портфеля		У	У		В	У	К
Подготовка ТЭО	В	У	К		К	У	К
Подготовка приказа о начале реализации компонентов портфеля				З	В		
Разработка и утверждение Устава компонентов портфеля	К	П	П	З	П	В	
Структуризация компонентов портфеля					К	В	К
Разработка и утверждение плана управления компонентами портфеля		П	П	З	К	В	К
Мониторинг выполнения компонентов портфеля					К	В	У
Рассмотрение и утверждение запросов на изменения		П	П	З	В	У	У
Анализ завершенных компонентов портфеля	У	У	У	З	П	В	У
Создание базы данных					К	В	У
Управление проектной методологией				З	В	У	

Условные обозначения: В - ответственный исполнитель; У - участник; К - консультант; П - согласовывает решение; З - принимает решение и утверждает.

В состав комитета входят: генеральный директор, технический и финансовый директор, директор по качеству и директор по маркетингу.

К основным функциям офиса управления проектами относятся: создание, развитие и контроль выполнения корпоративной методологии; аналитическая и методологическая помощь менеджерам проектов; повышение квалификации персонала и менеджеров; контроль реализации проектов; консолидация информации по проектам; ведение архива проектов, накопления опыта предприятия; администрирование и поддержка системы управления проектами; подготовка отчетов о реализации проектов; управление ресурсами проектов.

Основными участниками офиса управления проектами являются: руководитель офиса, администратор и планировщик проектов, консультант по программному обеспечению, менеджеры проектов.

Безусловно, внедрение офиса управления проектами связано с определенными затратами, необходимостью пересмотра функциональных обязанностей, существенными изменениями организационной структуры управления предприятием, возникновением конфликтов. Однако, как свидетельствует практика, активизация работы офиса управления проектами позволяет существенно повысить число успешно завершенных проектов, более эффективно решать ресурсные конфликты между компонентами портфеля, ускоряет процесс принятия проектных решений, расширяет возможности отдельных проектов вследствие использования коллективной базы данных.