

Секція: Економіка підприємства та корпоративне управління: сучасні  
трансформаційні процеси.

**Деренська Я.М.**

*доцент кафедри управління та економіки підприємства,  
Національний фармацевтичний університет,  
м. Харків, Україна*

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМ ПОРТФЕЛЕМ**

Особливості проектної діяльності в умовах фармацевтичної галузі полягають у тому, що проекти в своїй більшості орієнтовані на утримання існуючих ринків збуту та освоєння нових (налагодження дистриб'юторських мереж, реєстрація продукції за кордоном), покращення якості продукції (вдосконалення виробничих ділянок, закупівля якісної сировини, отримання міжнародних сертифікатів якості), розширення асортименту (створення оригінальних препаратів, випуск генериків). Але на фармацевтичних підприємствах можуть реалізуватися й проекти, направлені на удосконалення управління діяльністю – закупівля та впровадження ІТ-технологій, впровадження різноманітних стандартів (у тому числі, менеджменту якості, управління проектами та ін.), введення прогресивних систем управління та адаптація підприємства до подібних нововведень. Одночасне виконання кількох проектів потребує вдосконалення управління ними через впровадження концепції портфельного управління, мета якого – одержати найбільшу віддачу від реалізації сукупності проектів у відповідності зі стратегією підприємства.

До завдань управління портфелем проектів належать:

- селекція проектів і формування портфеля, який здатний забезпечити досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей підприємства;
- досягнення рівноваги між короткостроковими і довгостроковими проектами, між ризиками проектів та можливими доходами від їх реалізації;

- прийняття рішень щодо виділення обмежених ресурсів, забезпечення всіх проектів необхідною кількістю ресурсів (за умови вигідного та ефективного їх використання);
- аналіз ефективності портфеля проектів та пошук шляхів її підвищення;
- порівняння можливостей нових проектів між собою і по відношенню до проектів, уже включених у портфель, а також оцінка їх взаємного впливу;
- узгодження вимог проектів з іншими видами діяльності підприємства;
- забезпечення стабільного та ефективного механізму управління проектами.

Серед підходів, що застосовуються для управління проектним портфелем більшість підприємств віддає перевагу процесному. Використання процесного підходу підприємством дозволяє:

- врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного конкретного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту, а отже, й зацікавленість у якісному виконанні своєї роботи;
- своєчасно та гнучко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни;
- поліпшити обмін інформацією між функціональними підрозділами [1].

Зазвичай підготовленість підприємства до впровадження складної системи управління проектним портфелем аналізується за допомогою оцінки рівня організаційної зрілості. Розподіл українських підприємств відповідно до рівня зрілості бізнес-процесів за методикою компанії Gartner наведено на рис. 1 [1]. Отже, більшість підприємств знаходяться на першому рівні зрілості, поступово впроваджуючи окремі елементи процесного підходу, у тому числі, щодо управління проектами (на більш високому рівні - проектним портфелем) у практику свого функціонування. Найбільш критичними бізнес-процесами на українських підприємствах є процеси стратегічного управління та виробництва (рис. 2) [1]. Оскільки, як зазначалось вище, більшість проектів, що реалізують фармацевтичні підприємства, спрямовані на розширення ринків збуту та асортиментних позицій (розробка й впровадження у виробництво нових лікарських засобів з урахуванням вимог належних практик), процеси, пов'язані

з управління проектами (портфелем проектів) є значущими для умов успішного розвитку підприємств.



Рис. 1. Рівень зрілості підприємств в управлінні бізнес-процесами

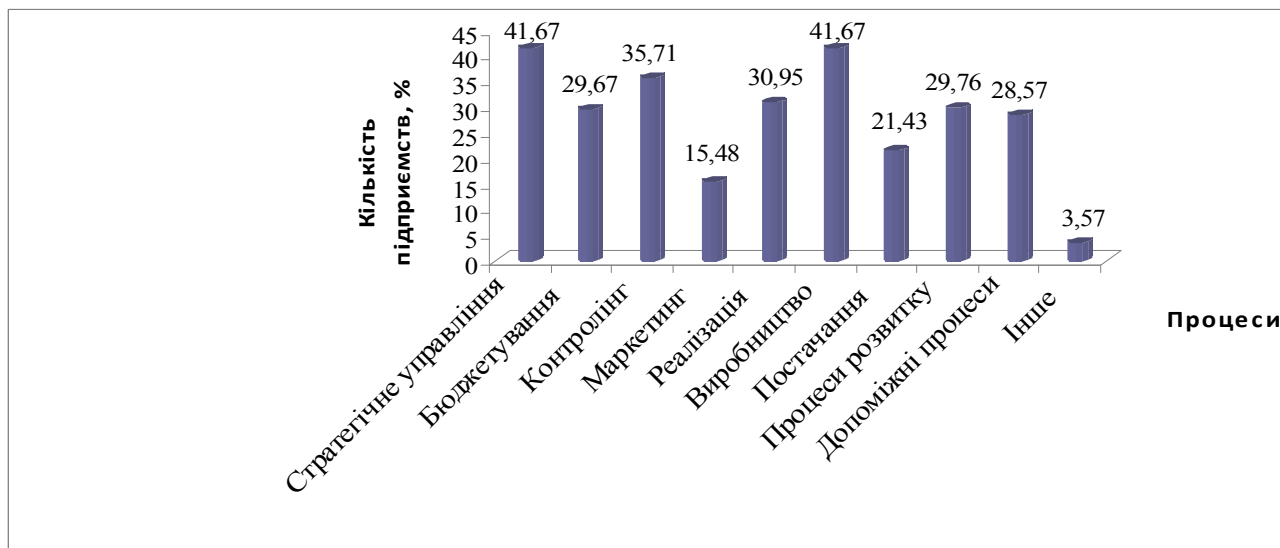


Рис. 2. Відсоток компаній, які визначають процес як критичний

Процес формування портфелю проектів та створення системи управління ним є досить тривалим і трудомістким. Тому виникає потреба у визначенні певних етапів, які дозволять поступово проводити відповідні управлінські зміни, постійно оцінюючи результати нововведень і коригуючи наступні кроки:

1. Визначення основної мети та завдань формування на підприємстві проектного портфеля.

Мета формування портфеля проектів – здійснення проектної діяльності при мінімальних інвестиційних ризиках та при збереженні достатньої ліквідності портфеля проектів. Завдання портфеля проектів полягають у: забезпеченні реалізації інвестиційної стратегії підприємства; забезпеченні відповідності портфеля інвестиційним ресурсам; оптимізації співвідношення прибутковості і ризику; оптимізації співвідношення прибутковості і ліквідності; забезпеченні керованості портфелем.

2. Побудова процесної моделі управління проектним портфелем. До основних підпроцесів управління проектним портфелем рекомендовано віднести такі: ідентифікація, категоризація, оцінка, відбір проектів, пріоритезація, балансування портфеля, авторизація проектів, підготовка звітів, управління змінами [2].

3. Обґрунтування основних напрямків проектів, що увійдуть до портфеля. Фактично, у межах цього етапу здійснюється категоризація компонентів проектного портфеля.

4. Визначення основних критеріїв формування проектного портфеля. Виконання цього етапу враховує:

- оформлення необхідних документів портфельного управління (детальні інструкції щодо реалізації проектів, підготовка і впровадження шаблонів управлінських документів щодо управління проектним портфелем згідно з правилами міжнародної стандартизації);

- аналіз основних характеристик проектів (крім фінансового критерію, за яким розраховується чиста поточна вартість, строк окупності, індекс рентабельності, прибутковість інвестицій тощо, рекомендується використовувати для багатокритеріальної оцінки показники, які визначають загальні критерії бізнесу, відповідність нормам регулювання, ризикованість компонентів портфеля, маркетингові критерії, показники кадрового потенціалу, технічних можливостей).

5. Здійснення вибору кращого варіанту проектного портфелю:

- встановлення пріоритетів (за однокритеріальною, багатокритеріальною чи скоринговою моделлю, бульбашковою чи павутинчастою діаграмами);
- аналіз варіантів комбінування проектів у портфелі (за допомогою РЕВ-діаграми).

6. Прийняття рішення про створення проектного портфеля, тобто формування переліку ухвалених до впровадження компонентів портфеля).

7. Впровадження розробленого проектного портфеля (організація поточної роботи призначених відповідальних виконавців, проектних команд).

8. Моніторинг процесу впровадження портфелю проектів враховує:

- документування проектів;
- підтвердження показників реалізації проектного портфеля;
- виявлення необхідності впровадження коригувальних дій.

Менеджери проектів мають визначити процедури та встановити послідовність збору даних через певні інтервали часу, проводити аналіз одержаних результатів, аналізувати поточні відхилення фактичних показників і прогнозувати вплив поточного стану справ на виконання робіт за проектами, що залишилися. У разі виявлення відхилень здійснюється наступний етап.

9. Реалізація запропонованих коригувальних дій (згідно розробленої на підприємстві процедури експертизи змін та управління проектним змінами).

10. Аналіз результатів впровадження проектного портфелю.

#### **Список використаних джерел:**

1. Корзаченко О. В. Процесний підхід до управління підприємством: перспективи для України / О. В. Корзаченко // Формування ринкової економіки : наук. зб. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана"; відп. ред. О. О. Беляєв. – 2010. – Вип. 23. – С. 571–580.

2. Деренська Я. М. Побудова процесної моделі управління проектним портфелем в умовах фармації / Я. М. Деренська // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки : збірник наукових праць. Вип. 28. Ч. 3. – Чернівці : БДФЕУ, 2015. – С. 64-68.