

Деренська Я.М., к.е.н., доцент,
Національний фармацевтичний університет,
м. Харків

ПОБУДОВА ПРОЦЕСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМ ПОРТФЕЛЕМ В УМОВАХ ФАРМАЦІЇ

АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано підходи до формування проектного портфелю, визначено сукупність фаз, підпроцесів управління проектним портфелем. З метою адаптування досвіду проектного менеджменту до умов фармації побудовано процесну модель управління проектним портфелем в умовах фармацевтичного виробництва. Запропонована модель враховує виконання дев'яти підпроцесів: ідентифікація, категоризація, оцінка, відбір проектів, пріоритезація, балансування портфелю, авторизація проектів, підготовка звітів, управління змінами.

Ключові слова: *портфель проектів, управління проектним портфелем, процеси управління проектним портфелем.*

В статье проанализированы подходы к формированию проектного портфеля, определена совокупность фаз, подпроцессов управления проектным портфелем. С целью адаптации опыта проектного менеджмента к условиям фармации построена процессная модель управления проектным портфелем в условиях фармацевтического производства. Предложенная модель учитывает выполнение девяти подпроцессов: идентификация, категоризация, оценка, отбор проектов, приоритезация, балансировка портфеля, авторизация проектов, подготовка отчетов, управление изменениями.

Ключевые слова: *портфель проектов, управления проектным портфелем, процессы управления проектным портфелем.*

In the article approaches were analyzed to forming a project portfolio, the aggregate of phases, subprocesses of project portfolio management were certain. With the aim of adaptation of experience of project management to the terms of pharmacy a processes model a project portfolio was built in the conditions of pharmaceutical production. The model of project portfolio management contains subprocesses: identification, categorization, evaluation, selection, prioritization, portfolio balancing, authorization, reporting and review, management of change.

Keywords: *portfolio of projects, management a project portfolio, processes of management a project portfolio.*

Постановка проблеми. Забезпечення стійких темпів зростання розвитку сучасного фармацевтичного підприємства (ФП) потребує виконання значної кількості проектів, що формують проектні програми і портфелі, реалізація яких повинна супроводжуватися впровадженням відповідних методів та інструментів портфельного управління. Практика формування проектного портфелю з метою більш ефективного втілення напрямків та завдань стратегічного плану розвитку ФП набуває поширення через необхідність взаємоув'язування і балансування обмежених ресурсів [4, с. 35; 8, с. 16]. Необхідно також зауважити, що збільшення кількості проектів, що виконуються одночасно, призводить до необхідності оперативного вирішення ресурсних конфліктів, чіткого розмежування проектів, як компонентів єдиного портфелю підприємства, з урахуванням їх значущості (пріоритетності). Означені проблеми розв'язуються шляхом формування методичних основ послідовного здійснення певних процесів управління проектним портфелем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазвичай розгляд послідовності здійснення робіт з формування, аналізу і реалізації компонентів портфелю виокремлює фази життєвого циклу [1, с. 2] або процеси управління проектним портфелем [6, с. 13-16; 7, с. 4-7; 9, с. 24-41]. З точки зору першого підходу, до фаз життєвого циклу управління проектним портфелем відносять створення, відбір, планування та управління реалізацією портфеля проектів. Щодо викори-

стання процесного підходу, існують певні особливості застосування міжнародного досвіду (тобто стандартів Інституту проектного менеджменту, РМІ) у межах національних стандартів. Стандарти РМІ ("Керівництво до бази знань з проектного менеджменту" – РМВОК[®], "Стандарт з управління проектним портфелем" тощо) розроблені без врахування галузевої специфіки чи особливостей національних економік, оскільки їх мета – акумулювати світовий досвід, створивши уніфіковану методологію управління проектами. У межах "Стандарту з управління проектним портфелем" визначені такі процеси: ідентифікація проектів; категоризація; оцінка; відбір; визначення пріоритетів; балансування портфеля; авторизація проектів; перегляд портфеля і формування звітів; стратегічні зміни (рис. 1).

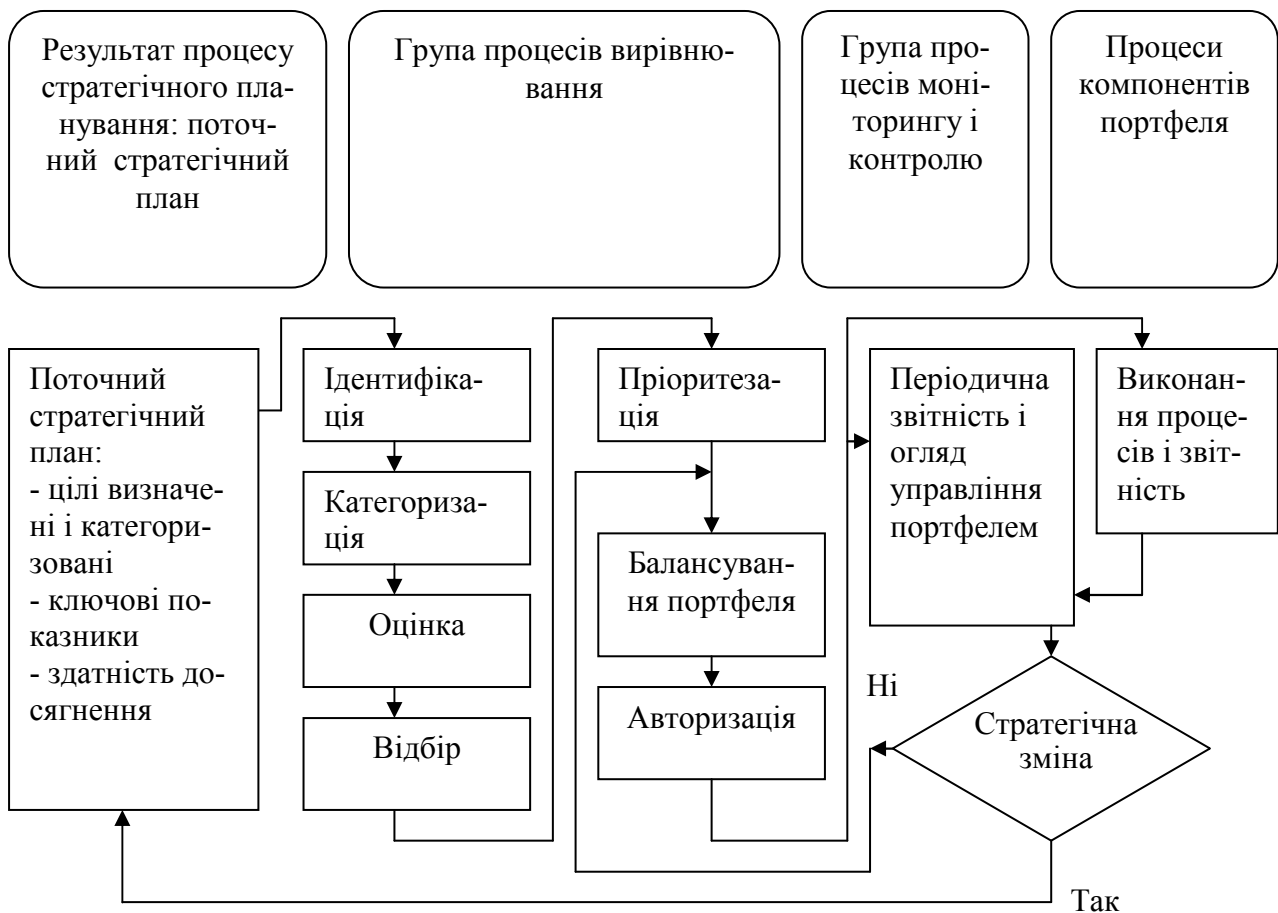


Рис. 1. Процеси управління портфелем проектів [9, с. 25]

Національний стандарт РФ "Вимоги до управління портфелем проектів" [7, с. 3] розрізняє такі групи процесів управління портфелем:

1) група процесів забезпечення: процес збору інформації про умови, обмеження і вимоги до портфеля проектів; процес формалізації процедур управління і параметрів оцінки портфеля проектів;

2) група процесів формування портфеля проектів: процес ідентифікації компонентів портфеля; процес оцінки компонентів портфеля; процес розставляння пріоритетів; процес оптимізації і збалансування портфеля проектів; процес авторизації портфеля проектів;

3) група процесів моніторингу і контролю портфеля проектів: процес контролю реалізації портфеля проектів; процес управління змінами.

Постановка завдання. Створення і впровадження компонентів проектного портфелю є досить тривалим і трудомістким, як для учасників проекту, так і для підприємства в цілому. Тому виникає потреба у визначенні певних процесів, які дозволяють стандартизувати послідовність дій щодо управління проектним портфелем. Крім того, потребує адаптування до умов фармацевтичної галузі розроблена світовою практикою проектного менеджменту сукупність підпроцесів управління проектним портфелем.

Метою дослідження є побудова процесної моделі управління проектним портфелем в умовах фармацевтичної галузі.

Виклад основного матеріалу. Як показує практика, більшість фахівців використовує сукупність підпроцесів "Стандарту з управління проектним портфелем". Базуючись на цьому підході, побудовано процесну модель управління проектним портфелем (рис. 2) в умовах фармацевтичного виробництва.

Підпроцеси управління проектним портфелем, враховуючи специфіку фармацевтичного виробництва, повинні розроблятися не тільки з урахуванням стандартів проектного менеджменту, міжнародних стандартів ISO, але й стандартів системи менеджменту якості (СМЯ) підприємства, правил належної виробничої практики (GMP) тощо.

Основними учасниками підпроцесів управління проектним портфелем є: замовник; інвестор; учасники проектів (підрядні організації); комітет по роз-

гляду проектів (КРП); проектний офіс; менеджери проектів; функціональні відділи ФП.

Провідне місце у структурі проектного управління займає КРП. Місія цього офіційного органу, складеного з керівників служб і підрозділів організації чи їхніх представників, полягає в стратегічному керуванні. Одним з найактивніших учасників управління проектним портфелем виступає проектний офіс (офіс управління проектами), завданнями якого є:

1. Сприяння скороченню тривалості циклів виконання проектів.
2. Сприяння правильному вибору складу одночасно виконуваних проектів.

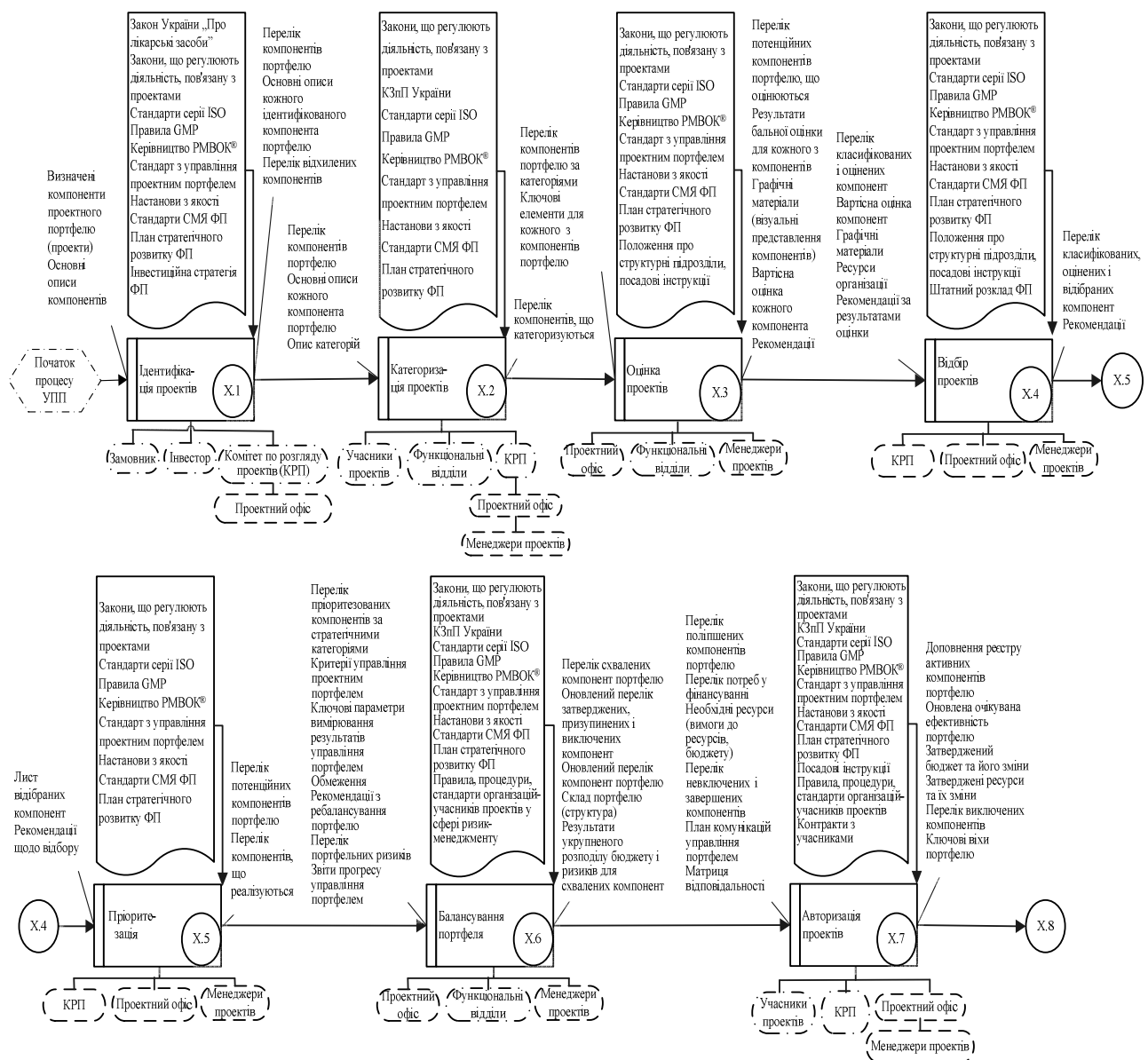


Рис. 2. Процесна модель управління проектним портфелем в умовах фармацевтичного виробництва (початок)

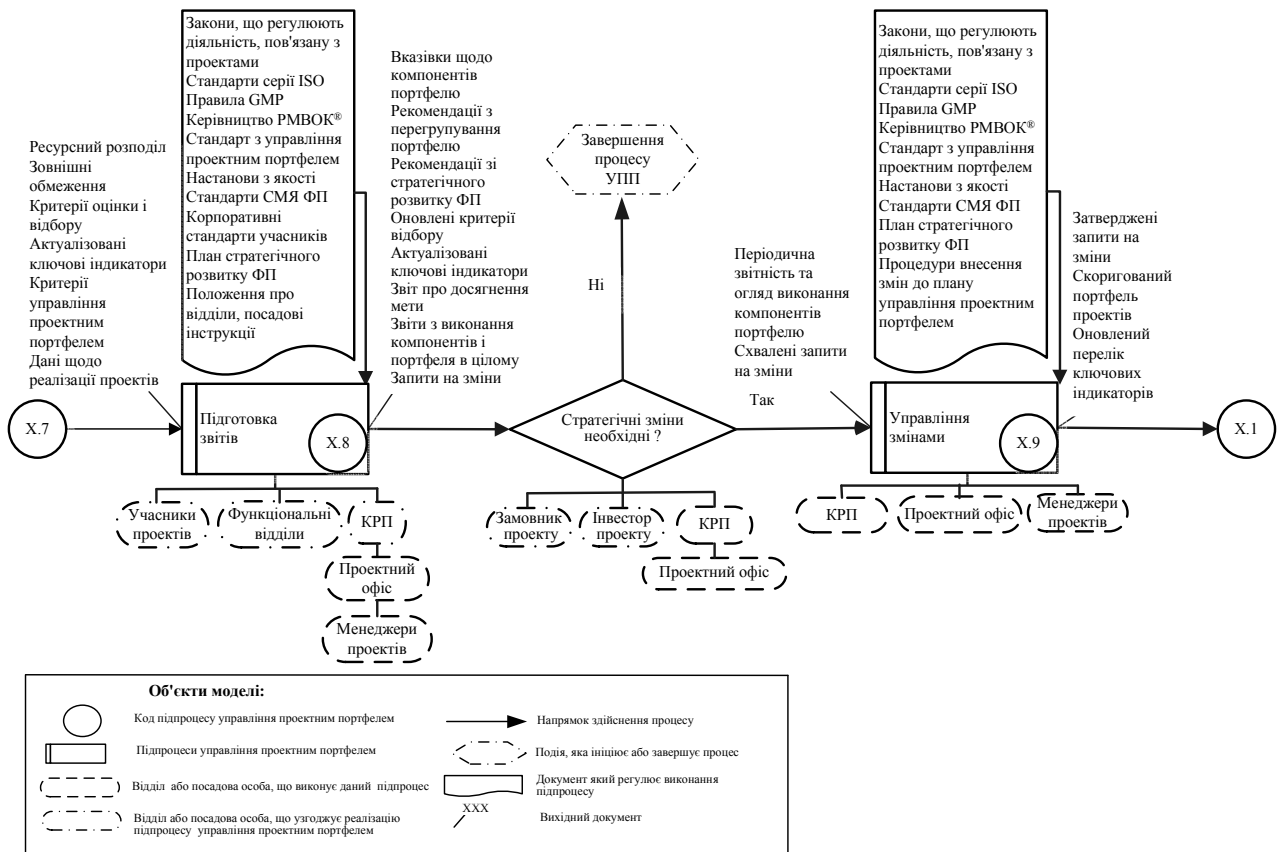


Рис. 2. Процесна модель управління проектним портфелем в умовах фармацевтичного виробництва (закінчення)

3. Організація й підтримка інформаційного забезпечення керівництва даними про стан основних портфельів підприємства.
4. Відстеження ходу виконання проектів і подання звітів керівництву.
5. Розробка методології, інструментів управління проектним портфелем, формування бази даних, їх архівація.
6. Встановлення пріоритетів для проектів, включених у портфель підприємства.
7. Надання допомоги в реалізації проектів, що викликають стурбованість.
8. Підготовка керівників проектів та ін. [2, с. 14-17].

Менеджери проектів керують реалізацією окремих компонент проектного портфелю, відповідають за надання звітних даних про хід виконання свого проекту.

Ідентифікація проектів полягає у визначенні сутності та особливостей впровадження кожного з них в умовах ФП. Підпроцес категоризації проектів

являє собою об'єднання компонентів у однорідні групи, що мають єдині цілі та критерії оцінки. До категорій проектів можна віднести: збільшення прибутковості; зниження ризику; збільшення продуктивності; виконання зобов'язань; зростання ринкової частки; поліпшення процесів; вимоги ведення бізнесу. Кожна категорія може мати підкатегорію: розмір (бюджет, доступні ресурси); тривалість; ступінь привабливості для споживача; тип (проект, портфель, програма); життєвий цикл. У межах формування проектного портфелю досліджуваного фармацевтичного підприємства було проаналізовано сім проектів, результати категоризації яких наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Категоризація проектів			
Назва категорії			
Збільшення ринкової частки	Поліпшення процесів	Вимоги ведення бізнесу	Збільшення продуктивності
Проекти 2, 3, 4	Проект 5	Проект 1	Проекти 6, 7
44 %	14 %	14 %	28%

Оцінка проектів – це аналіз окремих компонент з метою їх наступного відбору до портфелю. Безпосередньо саме обґрунтування оціночних показників по кожному з проектів потенційного портфелю здійснюється у межах підпроцесу відбору проектів. Використання критерію ROI - return on investment (у якості критеріального) дозволило зробити висновок щодо позиціонування проекту 7 як найгіршого (рис. 3). Проте за критерієм NPV (net present value - чиста поточна вартість) відхилити треба виконання проекту 5 (рис. 4).

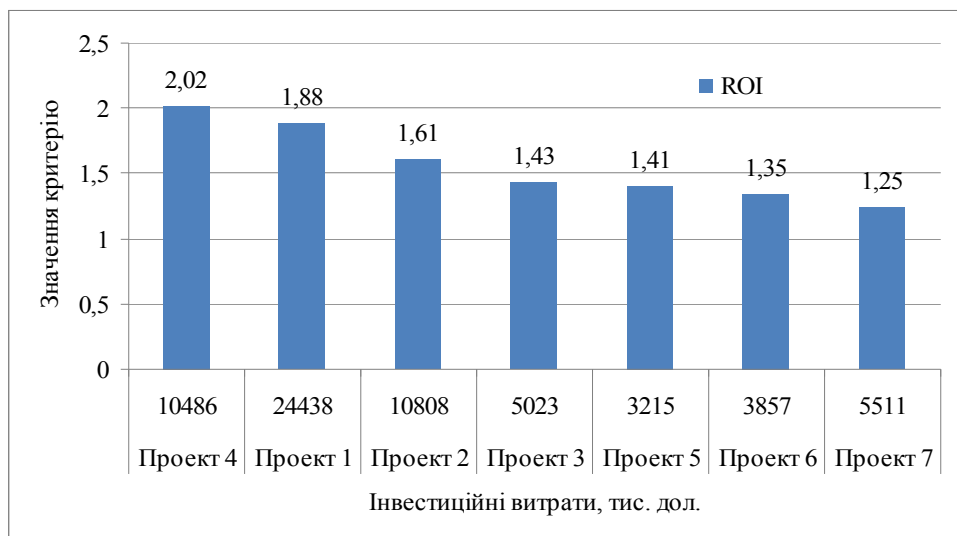


Рис. 3. Ранжування проектів за критерієм ROI

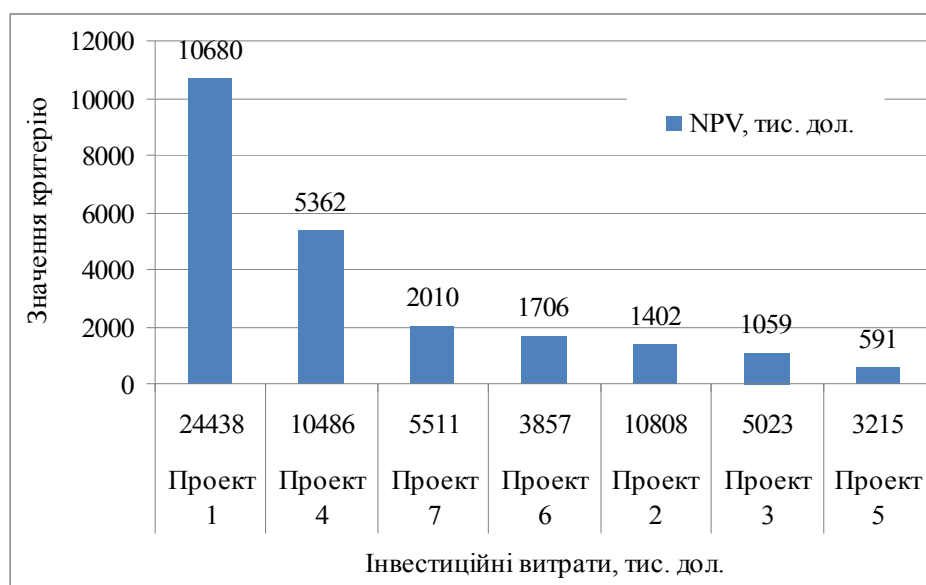


Рис. 4. Ранжування проектів за критерієм NPV

Таким чином, у подальшому розгляді компонентів портфеля приймають участь проекти 1-4,6. Результати оцінки, отримані на попередньому підпроцесі, дозволяють визначити пріоритетність кожного з проектів крізь призму ключових індикаторів ефективності портфелю проектів. Для цього використовуються багатокритеріальні моделі. За результатами побудови багатокритеріальної моделі оцінки проектів портфелю, яка використовує середній ранг, найбільш пріоритетним визначено проект 4 (табл. 2).

Таблиця 2

Багатокритеріальна модель оцінки проектів портфелю

Проект	Рейтинг за показником						Середній ранг	Рейтинг
	NPV	Індекс рентабельності	Строк окупності	Внутрішня норма окупності	Індекс приєвливості	ROI		
1	1	1	5	3	1	2	2,17	2
2	4	4	4	2	5	3	3,66	4
3	5	3	1	1	3	4	2,83	3
4	2	2	2	4	2	1	2,16	1
6	3	5	3	5	4	5	4,16	5

Балансування портфелю передбачає формування комплексу проектів з урахуванням їх значущості, взаємозв'язку, синергії, впливу на досягнення стратегічних завдань ФП. Одним з інструментів цього підпроцесу є використання

бульбашкових діаграм, які позиціонують проекти або за певними критеріями або за категоріями. Позиціонування проектів, представлене на рис. 5, здійснено за пріоритетністю (вісь Y) та інвестиційними витратами (вісь X), розмір бульбашок - чиста поточна вартість проектів, колір - ROI (зелений - високе значення, жовтий - середнє).

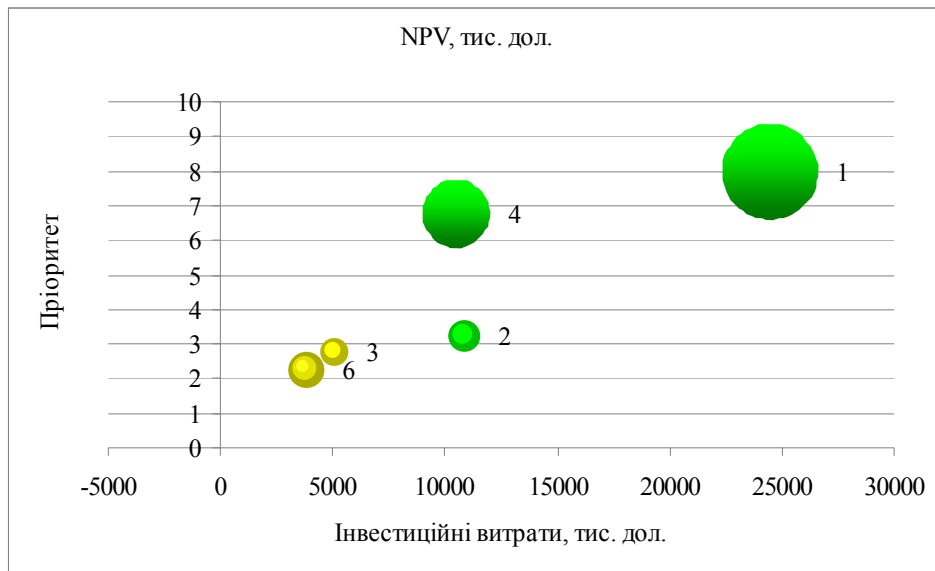


Рис. 5. Позиціонування проектів портфелю

За результатами дослідження було рекомендовано залишити для подальшого розгляду проекти 1-4.

Авторизація проектів передбачає формалізацію прийнятих рішень, розподіл ресурсів. За результатами реалізації проектів здійснюється підпроцес підготовки звітів. У разі виявлення необхідності внесення суттєвих коригувань у будь-який компонент проектного портфелю виконується підпроцес управління змінами.

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Перевагами упровадження процесної моделі управління проектним портфелем є уніфікація підходів до відбору, оцінки та пріоритезації компонентів проектного портфелю, скорочення часу на підготовку документації. Однак подальших досліджень потребують організаційні аспекти управління проектним портфелем з урахуванням специфіки фармацевтичного виробництва, проектів, які здійснюють фармацевтичні підприємства, вимог міжнародних стандартів якості.

Список використаних джерел

1. Белозеров А. Управление портфелем проектов. Новые методологические подходы и инструменты / А. Белозеров. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_38/article_3258/.
2. Бушуєв С. Д. Управління портфелями проектів, програмами та проектним офісом : конспект лекцій / С. Д. Бушуєв, А. М. Захаров, О. М. Шаровара. – К. : КНУБА, 2009. – 88 с.
3. Матвеев А. А. Модели и методы управления портфелями проектов / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – М. : ПМСОФТ, 2005. – 206 с.
4. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности / В. М. Аньшин, И. В. Демкин, И. М. Никонов, И. Н. Царьков. – М. : МАТИ, 2008. - 194 с.
5. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами : максимизация ROI / И. Кендалл, К. Роллинз. – Пер. с англ. – М. : ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 338 с.
6. Козлов А. С. Управление портфелем программ и проектов : процессы и инструментарий : монограф. / А. С. Козлов. – М. : ЗАО "Проектная ПРАКТИКА", 2010. – 350 с.
7. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. ГОСТ Р 54870–2011. – М. : Стандартинформ, 2011. – 9 с.
8. Ярошенко Ф. О. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій : монограф. // Пер. на укр. мову під ред. проф. Ярошенка Ф. О. – К. : Новий друк, 2010. – 160 с.
9. The Standard for Portfolio Management / PMI. – 2008. – 146 p.