

**mgr inż. Waldemar Paluch**

**tytuł rozprawy: Zarządzanie portfelem projektów w procesie wdrażania strategii producenta dóbr szybko rotujących**

Celem głównym pracy było opracowanie koncepcji zarządzania portfelem projektów z perspektywy procesu wdrażania strategii przedsiębiorstw branży FMCG. Cel ten udało się osiągnąć poprzez opracowanie propozycji systemu zarządzania portfelem projektów, który ma wspierać wdrażanie strategii biznesowej. Składają się na niego 3 wymiary: funkcjonalny strukturalny oraz instrumentalny.

Aspekt funkcjonalny określa proces zarządzania portfelem projektów, który został podzielony na 8 etapów:

1. Tworzenie strategii portfela.
2. Zgłaszanie inicjatyw projektowych.
3. Ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów.
4. Analiza zależności pomiędzy realizowanymi projektami.
5. Równoważenie portfela projektów.
6. Realizacja i kontrola aktywnych projektów.
7. Kontrola efektów zamkniętych projektów w odniesieniu do realizacji celów biznesowych.
8. Wyciąganie wniosków dotyczących całego portfela projektów.

Dużą uwagę zwrócono na elementy związane z ciągłym doskonaleniem oraz adaptacją do zmieniających się warunków. Jest to kluczowy aspekt z perspektywy dynamicznie rozwijającej się branży, przy jednocześnie bardzo dużym rozdrobieniu udziału w rynku poszczególnych podmiotów. Dodatkowo, w sposób szczegółowy, opisano poszczególne kroki procesu zarządzania portfelem.

W wymiarze strukturalnym opisano organizację biur zarządzania projektami. Podzielono je pod względem pełnionej funkcji na strategiczne, taktyczne oraz operacyjne. Takie rozwiązanie zapewnia kaskadowanie celów strategicznych na niższe szczeble organizacyjne oraz kontrolę ich realizacji. Zwrócono również uwagę na konieczność pozycjonowania biura zarządzania projektami wysoko w hierarchii, co ma zapewnić m.in. właściwy przepływ informacji od zarządu w dół organizacji, a także szybkie adaptowanie działań, w zależności od wyników biznesowych oraz zmian w organizacji.

W wymiarze instrumentalnym zaproponowano różne narzędzia, wskaźniki biznesowe oraz metody pozwalające na ich śledzenie. Jest to istotny element całego systemu, który ma za zadanie zapewnić pomiar efektywności portfela, wyciąganie wniosków, wprowadzanie działań doskonalących oraz adaptację do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych.

W toku prowadzonych badań stwierdzono, że przedsiębiorstwa kurczowo trzymają się nierentownych projektów. Wysłano też wniosek, że podejmowane decyzje często są efektem ścierania się przeciwstawnych grup interesów. Zaproponowany model niweluje te bariery poprzez wprowadzenie jasnych kryteriów podejmowania decyzji.

Należy zwrócić uwagę, że wprowadzenie tak kompleksowego systemu zarządzania portfelem projektów wymaga bardzo dużego zaangażowania najwyższego kierownictwa. Kierownictwo jest kluczowym czynnikiem dla skutecznego wdrażania strategii przy wykorzystaniu portfela projektów.

Kolejnym elementem koncepcji zarządzania portfelem projektów jest opracowany model dojrzałości organizacji. Pozwala on na ocenę stanu obecnego, określenie stanu docelowego oraz zdefiniowanie kroków, które dzielą przedsiębiorstwo od stanu docelowego.