

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармацевції

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

073МО22(1,6з)Упр.-02

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми «Управління охороною
здоров'я та фармацевтичним бізнесом»

Олена КОВАЛЬСЬКА

Керівник: доцент закладу вищої освіти

кафедри управління та забезпечення якості у фармацевції,

к. екон. н., доцент

Яна ДЕРЕНСЬКА

Рецензент: професор закладу вищої освіти кафедри

організації, економіки та управління фармацевцією

Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармацевції

Національного фармацевтичного університету,

д. фарм. н., проф.

Марія ЗАРІЧКОВА

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена дослідженню концептуальних підходів щодо управління проектами, аналізу основних етапів процесу управління проектами, а також аналізу та удосконаленню етапу планування проектів на фармацевтичних підприємствах.

Робота має 71 сторінка, 12 таблиць, 15 рисунків, 70 джерел, додатки.

Ключові слова: управління проектами, планування проектів, процесна модель.

ANNOTATION

The work is devoted to the study of conceptual approaches to project management, the analysis of the main stages of the project management process, as well as the analysis and improvement of the project planning stage at pharmaceutical enterprises.

The work has 71 pages, 12 tables, 15 figures, 70 sources, applications.

Keywords: project management, project planning, process model.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ.....	6
1.1 Сутність та значення управління проєктами.....	6
1.2 Характеристика процесу планування проєкту	13
1.3 Інструменти планування проєкту.....	27
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ФАРМАК»	41
2.1 Аналіз результатів діяльності підприємства.....	41
2.2 Характеристика проєктної діяльності АТ «Фармак».....	45
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3 ПЛАНУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ АТ «ФАРМАК».....	55
3.1 Побудова процесної моделі планування проєкту.....	55
3.2 Побудова інструментів планування	57
3.3 Розрахунок економічної ефективності проєкту.....	66
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. Впровадження вітчизняними фармацевтичними підприємствами значної кількості інвестиційних проєктів потребує удосконалення методичних та теоретичних основ здійснення проєктної діяльності. Для реалізації проєктів світова практика визначає необхідність проведення таких процесів, як ініціація, планування, виконання, моніторинг і завершення.

Актуальною проблемою залишається формування адаптованих до умов фармацевтичного виробництва підходів до планування проєктів.

Метою дослідження є розробка методичних та теоретичних рекомендацій щодо удосконалення процесу планування проєктів на фармацевтичних підприємствах.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких **завдань дослідження:**

- проаналізувати концептуальні підходи до методології управління проєктами;
- обґрунтувати процес планування та пояснити використання інструментів планування проєкту;
- дослідити результати організаційно-економічної діяльності АТ «Фармак»;
- проаналізувати проєктну діяльність на фармацевтичному підприємстві АТ «Фармак»;
- розробити процесну модель планування проєктів на АТ «Фармак»;
- здійснити планування одного з проєктів АТ «Фармак».

Об'єктом дослідження є організація діяльності з управління проєктами на фармацевтичному підприємстві АТ «Фармак».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є інструменти процесу планування проєктів.

Основними методами дослідження, які використовувались у роботі, є: метод контент-аналізу для визначення поняття «управління проектом»; SWOT-аналіз для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища закладу; методи сіткового і календарного планування.

Інформаційною базою проведення дослідження були фінансова та бухгалтерська звітність АТ «Фармак», аудиторські звіти, установчі документи, законодавчі акти, публікації вітчизняних і закордонних вчених щодо практики запровадження проектного менеджменту.

Елементи наукової новизни кваліфікаційної роботи полягають в удосконаленні процесу планування проєктів та запропонованій процесній моделі управління проєктами з оновлення обладнання на фармацевтичному підприємстві.

Практичне значення роботи полягає у застосуванні запропонованої процесної моделі з управління проєктами та інструментів у проєктній діяльності фармацевтичних підприємств, що підтверджується відповідним актом впровадження.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати наукових досліджень у межах написання кваліфікаційної роботи опубліковані у матеріалах ХХІХ міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів» (19-21 квітня 2023 р., м. Харків).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, теоретичного, аналітичного та проєктного розділів, висновків, переліку використаних літературних джерел та додатків, у відповідності до Положення про порядок підготовки та захисту кваліфікаційних робіт у НФаУ. Робота має 71 сторінку, 12 таблиць, 15 рисунків, 70 джерел літератури та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ

1.1 Сутність та значення управління проєктами

Як свідчить закордонний та вітчизняний досвід на сьогодні підприємства розглядають свою управлінську діяльність як цикл впровадження та завершення певних проєктних ідей. Як наслідок, діяльність як великих фармацевтичних компаній, так і невеликих фармацевтичних підприємств все більше набуває форми реалізації проєктів. Проєктний підхід дозволяє підприємствам вчасно реагувати на зміни, оптимально використовувати потенціал та утримувати конкурентні позиції.

Причини появи управління проєктами, як галузі знань менеджменту, були наступні:

1. Підвищення темпів змін у промисловості, і саме управління проєктами стало один із шляхів досягнення успіху у змаганні зі змінами.
2. Підвищення вибагливості умов ринку, масштабності та професійності проєктів.
3. Поглиблення проблем інтеграції як різних компаній, так і різних видів діяльності у ході виконання проєктів.
4. Дуже часто діяльність менеджерів пов'язана з виконанням проєктів, проте управління проєктами відрізняється від іншої управлінської діяльності, вимагаючи спеціальних умінь, інструментів, організаційної структури тощо.

Діяльність з управління проєктами почала формуватися у 50-х роках минулого століття у двох напрямках одночасно:

- 1) сіткового планування – СРМ (critical path method), або СРА, PERT;
- 2) структуризації – С/СПЕС (cost specification), або С/SCSC (cost/schedule control system criteria).

Головним завданням першого напрямку було управляти строками виконання робіт. Другий – виник в оборонній промисловості. В центрі уваги були три параметри: обсяги робіт, організація і витрати. [1]. Як свідчить вітчизняна і світова практика, сучасна система управління проектами допомагає організаціям оптимізувати процеси взаємодії підрозділів, управління ризиками, етапність і послідовність виконання робіт, мотивацію співробітників, що приймають участь у проектах, що в кінцевому підсумку впливає на якість і вартість лікарських засобів. Створивши свою систему управління проектами і втіливши її в життя, підприємство зможе оптимізувати свою діяльність та зекономити до 10-20 % витрат.

Усе вище перераховане зумовлює необхідність впровадження сучасної системи управління проектами у закладах охорони здоров'я та фармацевтичного бізнесу в тому числі, адже чітко побудована і надійно функціонуюча система управління проектами допоможе їм уникнути проблем, що можуть виникнути в процесі реалізації проектів, пов'язаних із закупівлею обладнання, реконструкцією закладу, створенням філій, опануванням нових технологій і методів контролю якості, нових підходів до управління якістю тощо.

Управління проектами – це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставлених завдань [2].

Суть проектного менеджменту полягає в управлінні цілями організації, що дозволить компанії бути успішною в конкурентній боротьбі, швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни, заощаджувати час і гроші. Під постійною увагою керівника проекту знаходяться три моменти: час, бюджет і якість робіт. Проектна тріада – час, бюджет і зміст робіт (виділяють ще в деяких джерелах якість) є основними обмеження, що накладаються на проект [3].

"Управління проектами – мистецтво керування і координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проекту шляхом

застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, якістю і задоволенням потреб учасників проєкту" (Інститут управління проєктами – Project Management Institute, США) [4].

Англійська асоціація проєкт-менеджерів визначила, що: "Управління проєктами – це управлінське завдання із завершення проєкту вчасно, у межах встановленого бюджету, відповідно до технічних специфікацій та вимог. Менеджер проєкту є відповідальним за досягнення цих результатів".

DIN 69 901, Німеччина: "Управління проєктами – це єдність управлінських завдань, організації, техніки та засобів для реалізації проєкту". Управління проєктом – це процес управління командою і ресурсами проєкту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проєкт завершується успішно і досягає своєї мети.

Застосування управління проєктами є дійсно необхідним і залежить від таких основних факторів, як:

- масштаби проєкту, обсяг робіт, їх вартість;
- складність проєкту;
- кількість і взаємозв'язки внутрішніх і зовнішніх учасників проєкту;
- вірогідність змін як у самому проєкті, так і в його структурі, умовах, оточенні та у необхідності швидкого реагування на них;
- наявність конкурентів;
- переконаність вищого керівництва у необхідності спеціальної організаційної структури і особи, яка відповідатиме за загальну роботу над проєктом.

Будь-який найменший проєкт потребує застосування методології управління проєктами і визначення відповідального за проєкт. Застосування різних методів управління проєктами без спеціальних технічних та інформаційно-програмних засобів можливе для малих і середніх монопроєктів. Окремі засоби можуть успішно застосовуватися для середніх і великих мультипроєктів, без створення спеціальної організації проєкту. А

повний арсенал, включаючи команду проекту, варто застосовувати до великих, складних і престижних мегапроектів, коли ціна успіху проекту велика, а витрати на управління проектом будуть цілком виправдані.

Зміст роботи з управління проектами складається з об'єктів і процесів для створення цих об'єктів. Предметна область проекту декомпонується у його структурній моделі за декількома рівнями на часткові об'єкти і процеси. І оскільки цілі проекту можуть змінюватися в ході його реалізації і виявлені помилки повинні бути виправлені, необхідне систематичне управління змінами, щоб планувати зміни, контролювати їх проведення і вплив на строки, витрати та інші характеристики проекту.

Крім декомпозиції проекту потрібно визначити роботи і процеси, які необхідно виконати для досягнення результатів проекту і встановити їх послідовність.

Методи управління проектами передбачають створення для цих цілей спеціальної організаційної структури – Project-Driven Organization, що перекладається як "організація ведення проекту". Для управління проектом створюється єдина група на чолі з керівником проекту. До групи входять уповноважені представники всіх учасників проекту для реалізації функцій згідно з прийнятим розподілом зон відповідальності. У середині кожної групи-учасниці може створюватися своя група контролю за ходом проекту (особливо часто у випадках, коли фірма задіяна відразу у декількох проектах). Управління проектами передбачає системне застосування методів та інструментів управління в цілях отримання заданих результатів проекту. Система управління проектом може включати наступні рівні управління проектами : стратегічне управління (Project Direction), оперативне управління (Project Management), технічне управління (Project Realization) [4].

У складі системи можуть розгортатися наступні органи управління проектом: рада директорів проекту (Project Board); команда управління проектом (Project Management Team); проектний офіс (Project Office); офіс управління проектами (Project Management Office); технічні спеціалісти

(Technical Team); органи аудиту проекту (Project Audit team, Project Assurance Team).

Стратегічне управління організовує та здійснює Рада директорів проекту. До складу рекомендується включати спонсора, замовника, користувача продукту проекту, керівника проекту, генерального підрядника та інших найбільш важливих учасників проекту. Оперативне управління організовує та здійснює команда управління проекту та проектний офіс. Технічне управління організують і здійснюють підрядники відповідних робіт. Органи аудиту здійснюють внутрішній і зовнішній аудит проекту в інтересах основних учасників та команди управління проекту.

Відмінності функцій проєкт-менеджерів від обов'язків функціональних менеджерів показані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння функцій традиційного (функціонального) і проєктного менеджменту [6]

Функціональний менеджмент	Проектний менеджмент
<ul style="list-style-type: none"> - Відповідальність за підтримання «статус-кво» - Повноваження визначені структурою управління - Стійке коло завдань - Відповідальність обмежена колом затверджених функцій - Роботи виконуються в стабільних організаційних структурах - Коло завдань, що підлягають виконанню, непорушне - Основне завдання - оптимізація - Успіх визначається досягненням проміжних функціональних результатів - Обмежена мінливість умов і ситуацій 	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідальність за зміни, що виникають - Невизначеність повноважень - Постійно змінюється коло завдань - Відповідальність за пакет міжфункціональних завдань - Робота в структурах, що діють в межах проєктного циклу - Переважання нестандартної (інноваційної) діяльності - Основне завдання - вирішення конфліктів - Успіх визначається досягненням встановлених кінцевих цілей - Невизначеність внутрішньо притаманна діяльності

Завдання управління проєктами:

- визначення цілей проєкту і проведення його обґрунтування;
- виявлення структури проєкту;
- визначення необхідних обсягів і джерел фінансування;

- підбір виконавців;
- підготовка і укладання контрактів;
- визначення термінів виконання;
- розроблення графіка реалізації проєкту;
- розрахунок необхідних ресурсів;
- складання кошторису і бюджету проєкту;
- контроль за ходом виконання проєкту;
- моніторинг проєкту.

Також завдання управління проєктами можна сформулювати і так: досягти встановлених цілей за показниками обсягів, часу, витрат (бюджету), якості. Основні цілі проєкту досягаються за допомогою певних процесів управління [2].

Відповідно до зводу знань РМВОК, управління проєктами – це застосування знань, навичок, інструментів і методів до операцій проєкту для задоволення потреб, які висувуються до проєкту [4].

Управління проєктом як процесом передбачає досягнення цілі згідно з визначеними вимогами з врахуванням обмежень за термінами, вартістю і показникам якості. Водночас процес – це сукупність взаємопов'язаних ресурсів і діяльності, яка має чітко визначені вхід і вихід і створює в результаті цінність (додану вартість). Перевага процесного підходу полягає також в безперервності управління, яке він забезпечує на стиках окремих підпроцесів з урахуванням їх взаємодії. Згідно з ідеями процесного підходу проєкт є унікальним процесом, що поєднує сукупність взаємозв'язаних скоординованих підпроцесів [7].

З погляду процесного підходу доцільно виділити дві групи пов'язаних з проєктом процесів:

- 1) процеси управління проєктом;
- 2) процеси життєвого циклу проєкту.

Процеси можуть бути розбиті на п'ять основних груп, що реалізують різні функції управління:

- 1) процеси ініціації – ухвалення рішення про початок виконання проєкту;
- 2) процеси планування – визначення цілей і критеріїв успіху проєкту і розробка робочих схем їхнього досягнення;
- 3) процеси виконання – координація людей та інших ресурсів для виконання плану;
- 4) процеси моніторингу і управління – визначення відповідності плану і виконання проєкту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів, визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, ствердження і застосування;
- 5) процеси завершення – формалізація виконання проєкту і підведення його до впорядкованого фіналу.

За умов початкової стадії впровадження фармацевтичними підприємствами методології управління проєктами більш доцільним буде використання традиційного підходу, тобто поступовий (етапний) перехід від планування до реалізації проєкту. Вибір конкретної методології залежить від досвіду і рівня розвитку інтегрованої системи менеджменту підприємства, проте, найбільш розповсюджене використання методологій PMBOK[®], ISO 21500, СРМ та шість сигм [8, 9].

Соціальне дистанціювання через пандемію COVID-19 змусило перейти від особистих зустрічей (F2F) до віртуальних робочих сеансів в управлінні проєктами із застосуванням інноваційних цифрових інструментів. Раніше цими інструментами нехтували, головним чином через консервативний підхід або пріоретизацію. Як наслідок, їхня ефективність ніколи не була глибоко перевірена. Водночас застосування цих інноваційних цифрових інструментів під час пандемії COVID-19 було явно кращим, ніж припинення організаційної діяльності, менеджери та працівники визнали переваги цих альтернатив і, як правило, застосовували їх у період після COVID-19. У період після пандемії, який вільний від обмежень соціального дистанціювання, на території України відбулось вторгнення, що знову призвело до застосування цифрових

комунікаційні інструментів, які адекватно замінили сесії F2F в управлінні проєктами. В літературі описано дослідження з виконання проєктно-орієнтовані завдань на трьох платформах: індивідуально, на груповій зустрічі F2F, у Zoom або за допомогою WhatsApp. Результати показують, що F2F-зустріч є більш ефективною, ніж індивідуальна робота, Zoom і WhatsApp – ні. Використання цифрових платформ обміну не вплинуло на виконання завдань і не створило синергію [11].

За даними дослідників Imeri V., Imeri, A., виконання етапів управління проєктами показало позитивний вплив в умовах воєнного конфлікту компанією Республіки Косово в Україні на проєкти, які виконувалися. Оскільки управління проєктом є структурованим процесом, то повне застосування етапів управління проєктом допомогло зменшити ризики та забезпечити досягнення цілей проєкту в установленій час і за встановленим бюджетом. За висновками авторів застосування етапів управління проєктами дозволяє підприємствам найкращим чином планувати, виконувати та контролювати проєкти [12].

На сьогодні розвиток інноваційних моделей є ключовим трендом глобалізації, євроінтеграції та вимагає проведення досліджень, пов'язаних з формалізацією знань про управління проєктами, портфелями і програмами інноваційного розвитку.

Можливості проєктного підходу на сьогодні дозволяють визнати його перспективним інструментом управління як інноваційним розвитком національної економіки так і фармацевтичної галузі в тому числі [13].

1.2 Характеристика процесу планування проєкту

Планування має велике значення для проєкту, оскільки проєкт містить те, що раніше не виконувалося, і включає порівняно багато процесів, які охоплюють всі етапи проєктного циклу: створення концепції проєкту; вибір стратегічного рішення щодо виконання проєкту і розробка деталей проєкту,

зокрема впорядкування контрактних пропозицій, укладення контрактів, виконання робіт, завершення проєкту. Деякі з процесів планування мають чіткі логічні й інформаційні взаємозв'язки і виконуються в одному порядку практично у всіх проєктах.

За визначенням ряду літературних джерел процес планування проєктів - це процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проєкту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних, технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проєкту [6-9]. Планування проєкту визначає всі необхідні параметри виконання проєкту: тривалість робіт, потреба в трудових ресурсах, матеріальне забезпечення, необхідні технічні фінансові ресурси, терміни постачання всіх видів ресурсів, терміни та обсяги залучення зовнішніх організацій (за необхідності).

Основне завдання планування проєктів – процес планування проєкту повинен забезпечити реалізованість проєкту в заданий термін із мінімальною вартістю у нормативних межах витрат ресурсів і з належною якістю.

Основна ціль планування проєкту – забезпечити виконання робіт і досягнення кінцевих результатів проєкту [15].

Основні кроки у плануванні проєктів:

1. Встановити:

а) дати початку і кінця, бюджети, технічні результати. Це сприяє цілеспрямованості керівництва і мотивує виконавців;

б) внутрішні цілі – контрольні точки (milestones), тобто значні проміжні результати-події, вчасне виконання яких дасть змогу досягти загальної мети проєкту;

в) відповідальних осіб або відділи, участь яких є запорукою успішного виконання проєкту [16].

2. Розробити план, у якому визначити:

а) усі роботи за проєктом (тобто кожний вид діяльності та його зміст);

б) робочу структуру проєкту (WBS);

в) логічну послідовність робіт, у тому числі попередні й наступні, а також паралельні роботи.

3. Побудувати планову діаграму (сітковий графік).
4. Визначити тривалість робіт (календарний план, діаграма Ганта).
5. Визначити витрати і ресурси (трудові) за кожним видом робіт.

Ці етапи, доповнені елементами структуризації проекту, відображені на рис. 1.1 [2].

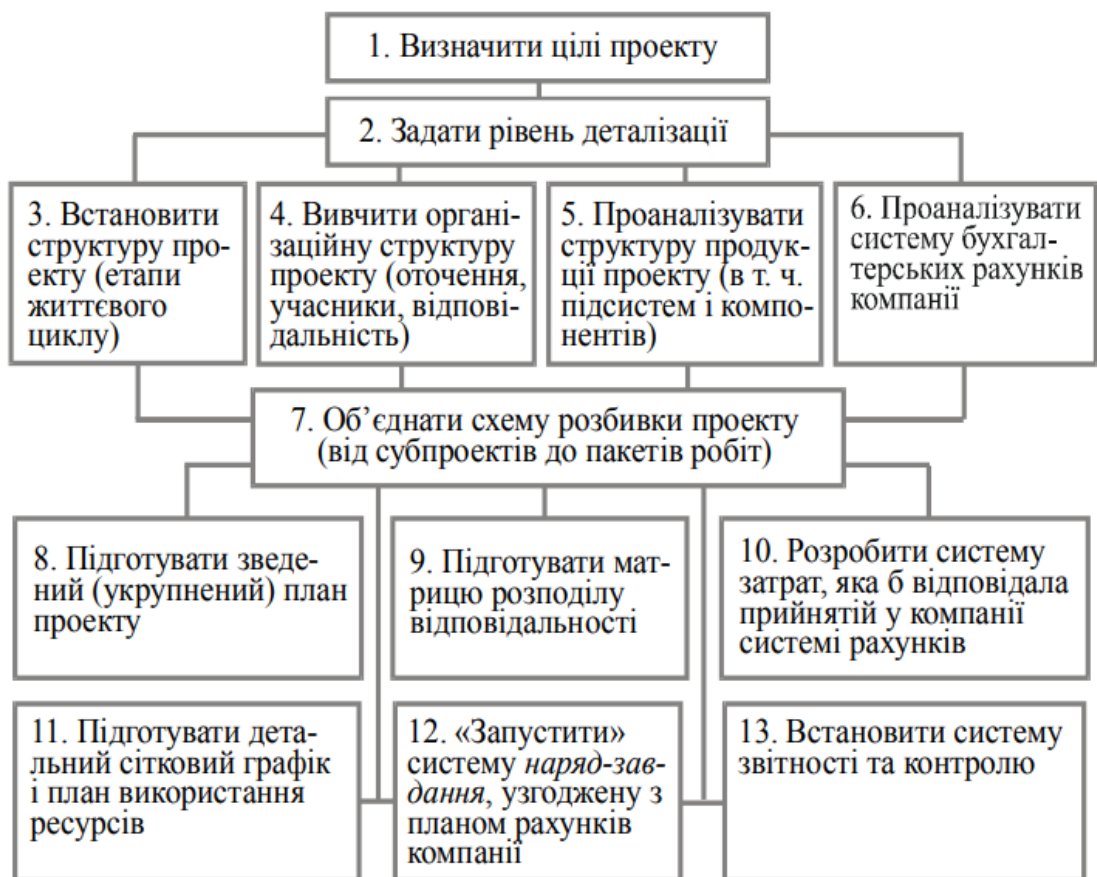


Рис. 1.1 Етапи планування проекту [2]

Процес планування складається з основних та допоміжних процесів і логічно пов'язаний із процесами ініціації, моніторингу, виконання і завершення (рис 1.2).

Процес планування проєкту



Рис. 1.2 Процес планування проєкту

До основних процесів планування, які виконуються кілька разів протягом кожної фази проєкту, належать:

- планування цілей – розробка постановки задачі (проєктне обґрунтування, основні етапи і цілі проєкту);
- декомпозиція цілей – декомпозиція етапів проєкту на більш дрібні і більш керовані компоненти для забезпечення більш дієвого контролю;
- визначення складу операцій (робіт) проєкту – перелік операцій, з яких складається виконання різних етапів проєкту;
- визначення взаємозв'язків операцій – складання і документування технологічних взаємозв'язків між операціями;
- оцінка тривалості чи обсягів операцій – оцінка кількості робочих часових інтервалів, або обсягів робіт, необхідних для завершення окремих операцій;
- визначення ресурсів (людей, устаткування, матеріалів) проєкту – загальна кількість ресурсів усіх видів, що можуть бути використані на роботах проєкту. Слід зазначити, що всі ресурси організації повинні розподілятися централізовано. Досить часто виникає помилка планування, пов'язана з тим,

що деякі дефіцитні ресурси використовуються одночасно в двох різних проєктах;

- призначення ресурсів – визначення ресурсів, необхідних для виконання окремих операцій проєкту;

- оцінка вартості – визначення складових витрат операцій проєкту й оцінка цих складових для кожної операції, ресурсу і призначення. Одна з типових помилок полягає в тому, що бюджет призначають, не звертаючи увагу на прогнозовану собівартість проєкту;

- складання розкладу виконання робіт – визначення послідовності виконання робіт проєкту, тривалість операцій і розподілу в часі потреб у ресурсах й витрат, виходячи і з врахуванням накладених обмежень та взаємозв'язків;

- оцінка бюджету – оцінка вартості окремих компонентів проєкту (етапи, фази, терміни);

- розробка плану виконання проєкту – інтеграція результатів інших підпроцесів для складання повного документа;

- визначення критеріїв успіху – розробка критеріїв оцінки виконання проєкту [17].

Крім основних процесів є ряд допоміжних процесів планування, необхідність у використанні яких залежить від особливостей конкретного проєкту:

- планування якості – визначення того, які стандарти якості використовувати в проєкті і як цих стандартів досягти;

- планування організації – визначення, документування і призначення ролей, відповідальності і взаємної звітності в організації;

- призначення персоналу – призначення людських ресурсів на виконання робіт проєкту;

- планування взаємодії – визначення потоків інформації і способів взаємодії, необхідних для учасників проєкту;

- ідентифікація ризику – визначення і документування подій ризику, що можуть вплинути на проєкт;
- оцінка ризику – оцінка ймовірностей настання подій ризику, їхніх характеристик і впливу на проєкт;
- розробка реагування – визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрозові події;
- планування постачань – визначення що, як і коли повинно бути поставлене;
- підготовка умов – вироблення вимог до постачань і визначення потенційних постачальників.

Якщо об'єкт процесу планування є в цілому проєкт, то процеси планування цілей, результатів та діяльності є залежними від зовнішніх чинників і зацікавлених сторін. Це призводить до виникнення допущень та обмежень, які накладаються на проєкт. При цьому обмеження (constraints) – зовнішні бар'єри, невідконтрольні проєктній команді, якими потрібно управляти ззовні. Допущення (assumption) – це чинники (зовнішні умови або події), з врахуванням яких проєкт буде планово реалізовуватися.

Розробка плану управління проєктом – це процес документування дій, необхідних для визначення, підготовки, інтеграції та координації всіх допоміжних планів.

Розробка плану проєкту – інтегративний процес, що майже завжди повторюється кілька разів. Наприклад, початковий план може оперувати узагальненими ресурсами й тривалістю, не прив'язаними до конкретних дат, тоді як остаточний план повинен оперувати конкретними ресурсами й точними датами. План управління проєктом визначає, як буде виконуватися проєкт, як проводитиметься його моніторинг, контроль і закриття. Зміст плану управління проєктом розрізняється залежно від прикладної області та складності проєкту. План управління проєктом розробляється в рамках серії інтегрованих процесів до завершення проєкту. Результатом даного процесу є план управління проєктом, який поступово розробляється шляхом внесення

оновлень, контролюється і затверджується у процесі здійснення загального управління змінами [18].

Розробка планів по проєкту охоплює всі етапи його життєвого циклу. Починається з участі проєкт-менеджера в процесі розробки концепції, вибору стратегічних цілей, включаючи контрактні пропозиції, продовжується укладанням контрактів та закінчується лише при завершенні проєкту.

Зазвичай будується така система планів:

- на доінвестиційній стадії – попередній план реалізації проєкту з урахуванням потреб в основних видах ресурсів і обґрунтуванням інвестицій;
- на стадії розробки проєктно-технологічної документації у складі плану управління реалізацією проєкту.

План управління проєктом (project management plan) – основоположний документ, що містить узгоджене всіма учасниками, документально зафіксоване уявлення про проєкт [19].

Складові плану управління проєктами відображено на рис. 1.3 [4].

Плани проєкту класифікують за такими ознаками:

- рівень управління проєктом – концептуальний; стратегічний; тактичний;
- функції управління – функціональні плани розробляють на кожний комплекс робіт (підготовчий, проєктно-дослідницький, поставка обладнання, будівництво, пусковий, освоєння виробничих потужностей) або на комплекс робіт, виконуваних однією організацією;
- ступінь охоплення робіт проєкту – зведений, комплексний, головний (на всі роботи проєкту); детальний або частковий (за організаціями-учасниками);
- детальний або частковий (за видами робіт) [20].

На концептуальному рівні визначаються цілі й завдання проєкту розглядаються альтернативні варіанти досягнення запланованих результатів з оцінкою негативних і позитивних аспектів кожного варіанту; визначаються концептуальні напрями реалізації проєкту, включаючи описання предметної

галузі, укрупненої структури робіт, їхніх взаємозв'язків і попередню оцінку тривалості, виконання проєкту, його вартості та потреби в ресурсах.

Складова	Англійська версія	Зміст
<i>план управління змістом проєкту</i>	scope management plan	документ, що описує, як буде визначатися, розроблятися й перевірятися зміст проєкту та ієрархічна структура робіт, а також як здійснювати управління змістом проєкту.
<i>календарний план</i>	schedule plan	документ, що встановлює критерії й операції по розробці й управлінню розкладом проєкту.
<i>план управління вартістю</i>	cost management plan	документ, що задає формат і визначає операції й критерії для планування, структурування й управління вартістю проєкту
<i>план управління якістю</i>	quality management plan	документ, що визначає стандарти якості, які відповідають проєкту, і засоби досягнення цих стандартів
<i>план управління персоналом</i>	staffing management plan	документ, що описує спосіб виконання вимог до ресурсів
<i>план управління взаємодією</i>	communication management plan	документ, який визначає потреби в інформації й комунікаціях учасників проєкту: ким вони є, який ступінь їхньої зацікавленості й впливу на проєкт, хто яку інформацію потребує, коли вона необхідна і як вона буде надаватися.
<i>план управління ризиками</i>	risk management plan	документ, що описує, як буде організоване і як буде виконуватися управління ризиками проєкту.
<i>план управління поставками</i>	procurement management plan	документ, що описує управління процесами постачань, починаючи від розробки документації по поставках і до закриття контракту.
<i>план по віхах</i>	milestone plan	віха (контрольна точка) — подія або дата в ході здійснення проєкту. План по віхах — це послідовність віх, які визначені менеджером.
<i>план управління</i>	project change management	передбачено на той випадок, якщо необхідно внести зміни у план управління проєктом. Такі зміни можуть

Рис. 1.3 Складові плану управління проєктами [4]

Стратегічний план визначає основні етапи і віхи проєкту. Основне призначення плану на цьому рівні – показати логічну схему реалізації проєкту. В стратегічному плані визначаються зовнішнє і внутрішнє оточення проєкту, цілі і завдання для проєктної команди і забезпечується загальне бачення проєкту [17, 20].

На тактичному рівні:

- поточний план – визначає терміни виконання комплексів робіт, потребу в ресурсах, окреслює певні ділянки робіт, за якість і вчасність виконання, яких відповідають різні організації-виконавці (в розрізі року, кварталу, місяця);

- оперативний план – деталізує завдання учасникам на місяць, тиждень, день за комплексами робіт [21].

Стадія розробки плану реалізації проєкту вважається завершеною тоді, коли підготовлено повний комплект необхідної документації:

- комплексний (зведений, головний, генеральний) календарний план;
- конкретні (детальні) календарні плани за виконавцями;
- конкретні (детальні) календарні плани за пакетами робіт;
- дані щодо потреб у ресурсах;
- графіки постачання технологічного устаткування та матеріалів;
- план укладення контрактів;
- перелік організаційно-технологічних заходів з реалізації проєкту;
- план контролю за виконанням робіт.

Після розробки комплексного плану управління проєктом його затверджують. Затверджений план управління проєктом разом з календарними графіками утворюють базову версію проєкту (project baseline). Вона включає всі угоди, прийняті на основі консенсусу з урахуванням трьох планових параметрів проєкту: ресурсів, часу й функціональності рішень. Такий план управління проєктом є «точкою опори», або вихідною базою для всього подальшого розвитку проєкту.

Управління змістом проєкту включає в себе процеси, що забезпечують включення в проєкт тих і тільки тих робіт, які необхідні для успішного завершення проєкту. У контексті проєкту термін «зміст» може означати:

- властивості та функції, які характеризують продукт, послугу або результат;
- роботи, які необхідно виконати для створення продукту, послуги або результату із зазначеними характеристиками та функціями.

Управління змістом проєкту безпосередньо пов'язане з визначенням і контролем того, що включено і що не включене в проєкт (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Управління змістом проєкту

№	Процес	Вхід	Інструменти і методи	Виходи
1	2	3	4	5
1.	Планування управління змістом	План проєкту Статут проєкту Фактори середовища підприємства Активи процесів організації	Експертна оцінка Наради	План управління змістом проєкту
2.	Збір вимог	План управління заікавленими сторонами Статут проєкту Реєстр заікавлених осіб	Інтерв'ю Фокус-група Семінари за участю модератора Групові творчі методи Методи групового прийняття рішень Анкети та опитування Спостереження Прототипи Бенчмаркінг Контексні діаграми Аналіз документів	Документація по вимогах
3.	Визначення змісту	План управління змістом Статут проєкту	Експертна оцінка Аналіз продукту Семінари за участю учасників проєкту	Опис змісту проєкту Оновлення документів
4.	Створення структури робіт	План управління змістом Опис змісту проєкту Документація по вимогах Фактори середовища Активи процесів організації	Декомпозиція робіт Експертна оцінка	Базовий план за змістом Оновлення документів проєкту
5.	Підтвердження змісту	План управління проєктом Документація по вимогах Матриця відстеження вимог	Інспекція Методи групового прийняття рішень	Прийняті результати Запит на зміну Інформація щодо виконання робіт

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
		Підтверджені результати Дані щодо виконання робіт		Оновлення документів по проекту
6.	Контроль змісту	План управління проектом Інформація про виконання робіт Документація по вимогах Матриця відстеження вимог Активи процесів організації	Аналіз відхилень	Інформація щодо виконання робіт Оновлення активів процесів організації Запит на зміну Оновлення плану управління проектом Оновлення документів проекту

Ці процеси взаємопов'язані один з одним, а також з процесами з інших галузей знань. Кожен процес може включати в себе дії однієї або кількох осіб залежно від потреб проекту. Кожен процес відбувається в кожному проекті.

Планування управління змістом – процес створення плану управління змістом, де зазначається, яким чином зміст проекту буде визначатися, підтверджуватися та контролюватися. Головна характеристика цього процесу в тому, що він містить в собі керівництво та рекомендації щодо управління змістом проекту протягом усього періоду виконання проекту.

Результатом даного процесу є план управління змістом – компонент плану управління проектом або програмою, що описує, яким чином зміст буде визначатися, розроблятися, відслідковуватися, контролюватися і перевірятися (це основний вхід процесу розробки плану управління проектом та інших процесів управління змістом), а також план управління вимогами – це компонент плану управління проектом, що описує способи аналізу, документування вимог і управління ним.

Збір вимог – процес визначення та документування потреб зацікавлених сторін проєкту для досягнення цілей проєкту. На успіх проєкту прямо впливає ретельність збору і керування вимогами до проєкту і продукту. Вимоги включають в себе кількісно визначені і задокументовані потреби та очікування спонсора, замовника та інших зацікавлених сторін проєкту. Дані вимоги повинні бути виявлені, проаналізовані і зареєстровані з достатнім ступенем деталізації так, щоб їх можна було виміряти після початку виконання проєкту. Збір вимог являє собою визначення очікувань замовника та управління ними. Вимоги стають базою для робочої структури. Планування вартості, розкладу та якості будується на основі цих вимог. Розробка вимог починається з аналізу інформації, що міститься в Статуті проєкту і в Реєстрі зацікавлених сторін (стейкхолдерів) проєкту. Багато організацій поділяють вимоги на категорії «вимоги до проєкту» і «вимоги до продукту». Вимоги до проєкту можуть включати в себе бізнес-вимоги, вимоги до управління проєктом, вимоги до доставки тощо. Вимоги до продукту можуть містити інформацію про технічні вимоги, вимоги до безпеки, продуктивності та ін. Результатом збору вимог є:

- отримання документації по вимогах (документи за вимогами описують, яким чином окремі вимоги задовольняють бізнес-потребам проєкту). Вимоги можуть бути спочатку описані на високому рівні, а потім поступово деталізуватися відповідно до їх надходження. Щоб бути включеними до базового плану вимоги мають бути вимірними, однозначними та такими, щоб їх можна було перевірити. Формат документів за вимогами може варіюватися від простого документа, що перераховує всі вимоги, розділені на категорії за зацікавленими сторонами проєкту і пріоритетах, до більш ретельно опрацьованих форм, що містять загальний огляд робіт, детальні описи та програми;

- матриця відстеження вимог – являє собою таблицю, яка пов'язує вимоги з їх походженням і відстежує їх протягом життєвого циклу проєкту. Застосування матриці відстеження вимог допомагає впевнитися, що кожна вимога збільшує цінність бізнесу, пов'язуючи його з цілями бізнесу і проєкту.

Це дозволяє відстежувати вимоги протягом життєвого циклу проєкту, що допомагає впевнитися в тому, що вимоги, схвалені в документах за вимогами, виконані в кінці проєкту. Також матриця відстеження вимог забезпечує структуру для управління змінами вмісту продукту.

Наступним процесом управління проєктом є визначення змісту проєкту.

Визначення змісту – процес розробки докладного опису проєкту і продукту. Підготовка докладного опису змісту проєкту надзвичайно важлива для успіху проєкту і ґрунтується на основних результатах, допущеннях і обмеженнях, задокументованих під час ініціації проєкту. Зміст проєкту визначається під час планування і описується більш детально по мірі надходження інформації про проєкт. Існуючі ризики, припущення і обмеження аналізуються на предмет повноти; додаткові ризики, припущення і обмеження додаються по мірі необхідності.

Результатом визначення змісту проєкту є отримання:

1) опису змісту проєкту – документу, в якому розписані результати проєкту та роботи, які необхідно виконати для отримання цих результатів. Включає в себе: опис змісту продукту, критерії приймання продукту, результати проєкту, виключення проєкту, обмеження проєкту, допущення проєкту;

2) оновлення документів проєкту (реєстр зацікавлених сторін проєкту; документи за вимогами; матриця відстеження вимог).

Структуризація передбачає розподіл проєкту на ієрархічні підсистеми та компоненти та встановлення між ними зв'язків та відносин, що дозволяє здійснювати управління проєктом [23].

Метою структурування є формування організаційної основи майбутньої системи управління проєктом. Основні задачі структуризації проєкту:

- розкладання проєкту на окремі змістовні блоки;
- розподіл відповідальності за управління вказаними блоками, а також за виконання окремих робіт чи завдань;

- узгодження завдань та відповідальності зі структурою конкретної організації або обґрунтування засад створення нової – адекватної потребам управління проектом організації;

- розподіл ресурсів між окремими завданнями, роботами, виконавцями;

- формування бази для планування, контролю та оцінювання витрат на всі стадії життєвого циклу проекту;

- визначення робіт або їх груп (пакетів), що будуть передані для виконання іншим організаціям.

Структуризацію проекту можна представити як послідовність наступних дій:

1. Визначення проекту – його характеру, цілей та змісту, а також кінцевого продукту проекту та його характеристик.

2. Визначення рівнів деталізації планів та кількості елементів в структурі проекту.

3. Підготовка структури процесів – визначення схеми життєвого циклу проекту.

4. Визначення організаційної структури, яка повинна охоплювати всі підрозділи та окремих осіб, які працюватимуть над проектом.

5. Визначення структури продукту – це схема розподілу по підсистемах та компонентах, включаючи машини та обладнання, програмне та інформаційне забезпечення, послуги тощо.

6. Підготовка генерального зведеного плану проекту, який є основою для подальшої деталізації в процесі пошуку критичного шляху.

7. Підготовка матриці розподілу відповідальності – в результаті аналізу взаємовідносин між елементами структури проекту та організації його управління будується матриця, в якій елементи структури проекту розміщуються в строках, а елементи організації в стовпчиках або навпаки. На перетині вказують рівні відповідальності тих чи інших осіб за допомогою кодів або інших умовних позначень.

8. Підготовка робочого плану бухгалтерських рахунків та субрахунків.

9. Підготовка робочого сіткового графіку – реалізація попередніх пунктів дозволяє розробити деталізований графік, який по кожній роботі відображає оцінку часу та ресурсів.

10. Розробка системи завдань та нарядів із зазначенням конкретного часу та ресурсів.

11. Розробка системи звітності та контролю.

За кожним з етапів здійснюється розроблення відповідних інструментів планування проєкту.

1.3 Інструменти планування проєкту

Системна модель управління проєктами, приклад якої зображено на рис. 1.4, являє собою згорнуте дерево повної безлічі завдань і процедур, які теоретично можуть здійснюватися при управлінні різними об'єктами.

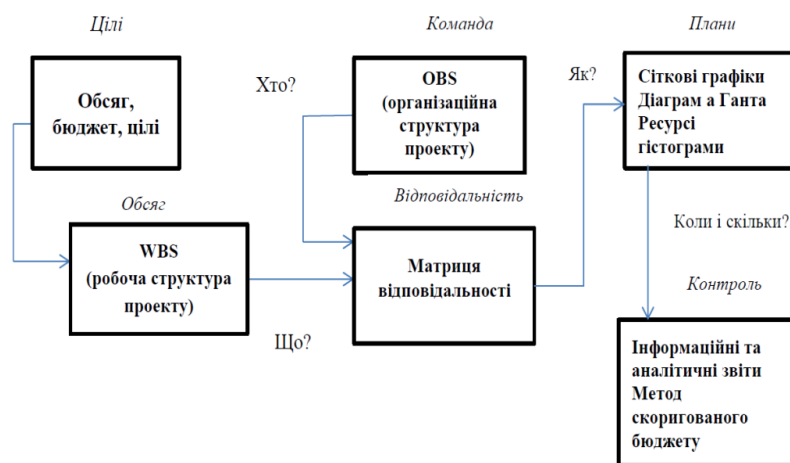


Рис. 1.4 Модель управління проєктом [4]

Саме ця повнота моделі є принципово важливою властивістю для практичної побудови організаційних структур і бізнес-процесів проєктно-орієнтованих компаній, стандартів та систем управління.

Ефективність проєкту залежить від рішень на кожній стадії його здійснення. Водночас неправильне вихідне розуміння цілей спричиняє по

ланцюжку помилки у постановці задач та у визначенні обсягу робіт за проектом, що, в свою чергу, призводить до втрат часу і коштів.

Під час встановлення цілей проекту необхідно дотримуватись таких вимог:

- результат проекту повинен бути чітко окреслений (обсяг робіт);
- проект має здійснюватися у визначеному зовнішньому середовищі (учасники);
- повинні бути встановлені терміни проекту (строки);
- бюджет проекту не повинен перевищувати заданої величини (витрати);
- продукт має задовольняти визначеним стандартам (якість);
- необхідно мати справу з надійними, гнучкими і стабільними постачальниками і підрядниками (ресурси).

Після встановлення цілей і з'ясування основних вимог до проекту та його результатів в управлінні проектом починається фаза планування. Для декомпозиції проекту на доступні для огляду (на етапі планування) і керовані (на етапі реалізації) частини використовується робоча структура проекту, інша назва “дерево проектів” – WBS (Work Breakdown Structure) [24]. Вона відповідає на запитання, «що треба зробити за проектом?». Кількість рівнів декомпозиції проекту може бути різною, аж до виокремлення робіт, готових для включення в сіткову модель, але в більшості випадків залежить від масштабу проекту. Робоча структура проектних робіт є графічним відтворенням ієрархічної структури логічного розподілу робіт по проекту. Це сукупність рівнів, кожний з яких формується в результаті розподілу роботи попереднього рівня на її складові. Нижній рівень ієрархії робіт відповідає пакетам робіт, які необхідні при розробці сіткового графіка. Пакет робіт може бути самостійною фінансовою одиницею і повинен мати окремий кошторис та звіт про витрати [25].

Робоча структура проектних робіт формується шляхом графічного зображення логічно пов'язаних у відповідні блоки робіт певного спрямування із зазначенням обсягів робіт [2, 26].

Принципи формування рівнів структури проектних робіт [25-27]:

- за номенклатурою субпроектів (таблетки – супозиторії – розчини – мазі; субпроект 1 – субпроект 2 – субпроект 3 – субпроект 4);
- за фазами проекту (проекткування – будівництво – експлуатація – аналітична оцінка);
- за місцем виконання робіт (фундамент – перекриття – дах – зовнішні роботи – внутрішні роботи);
- за центрами затрат (центр 1 – центр 2 – центр 3 – центр 4).

Принципи побудови та застосування проектних робіт [28]:

1. Кожний елемент робочої структури є дискретною частиною проекту, до якого можна застосувати планування, управління і контроль.
2. Кожний рівень структури робіт має свої особливості. Перший рівень охоплює цільові параметри проекту. Наступний рівень характеризує окремі напрямки діяльності щодо проекту. На кожному подальшому рівні зростає інтеграція планування і контролю елементів структури проекту. Найнижчий рівень не має подальшої структуризації.
3. Кількість рівнів по кожному елементу проекту може різнитися.
4. Координація планування і контролю взаємозв'язаних елементів вищого і нижчого рівнів.
5. Кожний рівень потребує збору і аналізу певної інформації, формування системи звітності.
6. Структура проектних робіт не повинна бути перевантажена значною кількістю рівнів та елементів. Кожний рівень має бути значним, логічним, необхідним.

7. У великих проєктах з кількома учасниками можуть бути дві групи структури проєкту: для проєкту у цілому; для окремих організаційних одиниць.

Основні етапи розробки WBS:

1. Визначення ступеня деталізації проєктних робіт.
2. Визначення кількості рівнів.
3. Розробка структури кожного рівня.
4. Підготовка опису елементів WBS.
5. Формування системи кодування.
6. Проведення зворотних обчислень.

Типова структура проєктних робіт дозволяє підвищити комплексність проєктних рішень, сприяє збільшенню оперативності управління проєктом, скороченню терміну проєктування й реалізації проєктних рішень, економії ресурсів завдяки прозорості формування витрат, що, з одного боку, спрямоване на забезпечення цінової доступності продукції (послуг) для більшості верств населення, а, з іншого – підвищенню показників ефективності реалізації проєктів та їх конкурентоспроможності [29 - 33].

Після формування робочої структури проєкту визначають виконавців робіт, що реалізується через створення організаційної структури проєкту.

Організаційна структура проєкту – (Organization Breakdown Structure – OBS) – визначає відносини між учасниками проєкту, їх відповідальність і повноваження в процесі реалізації проєкту. Мета організаційної структури – визначити виконавців, відповідальних за виконання певних робіт. Розрізняють два види організаційної структури проєкту: зовнішня – зображує відносини між членами проєктної команди, менеджером проєкту та зовнішнім оточенням (функціональними відділами підприємства, суб'єктами ринкової інфраструктури); внутрішня – визначає відносини між менеджером проєкту та членами проєктної команди.

Поєднання WBS і OBS створює двоспрямовану структуру проєкту. Вона будується у вигляді матриці, вертикаль якої являє собою види робіт за

проектом (тобто робоча структура проекту), горизонталь – виконавців цих робіт (тобто організаційна структура проекту). Двоспрямована структура проекту дозволяє виявити, ким (яким відділом, конкретним виконавцем) буде виконуватися та чи інша проектна робота.

Матриця відповідальності – це графічне зображення виконавців проектних робіт, або закріплення відповідальності членів проектною команди за виконання окремих елементів проекту (рис. 1.5). На відміну від двоспрямованої структури проекту матриця відповідальності визначає ступінь участі певного учасника (виконавця) у виконанні проектною роботи (відповідальність за результати, інформаційне забезпечення, аналітичний бік тощо). Тобто матриця відповідальності показує, хто відповідає за конкретний аспект проекту (В) і якою є міра цієї відповідальності (первинна – Р – чи другорядна – S). Матриця відповідальності будується у вигляді таблиці, колонки якої відображають роботи, а рядки – виконавців [34-35].

Виконавці	Роботи							
	1111	1112	1121	1211	1212	1311	1312	1321
A11	P	P						
A12	B	B						
A21			P					
B11			S					
B12			B					
B11				P	P	P	P	
B12				B	B	B	B	
B21								P

Рис. 1.5 Приклад матриці відповідальності

Після цього значно легше здійснюється наступний блок планування – планування термінів виконання проектних робіт. Оскільки етап структуризації не дає змоги відповісти на запитання: скільки часу потрібно, щоб виконати всі роботи за проектом, якими є календарні терміни виконання

окремих робіт, як розподіляється у часі потреба у різних ресурсах упродовж виконання проєкту постає потреба планування ще однієї головної мети проєкту – виконання його у часі [36-38].

Для вирішення цього завдання у проєктному менеджменті застосовується такі інструменти як сіткове і календарне планування. Вони допомагають менеджеру опрацьовувати значний масив інформації, їхня роль посилюється ще й тим, що вони поєднують у собі параметри часу, вартості й ресурсів [37, 38].

Використання таких інструментів як сітковий і календарний графіки у плануванні проєкту дає низку переваг, до яких належать можливості:

- визначити і наочно представити повний обсяг робіт у вигляді графіка;
- встановити такі цілі проєкту щодо часу виконання робіт, вартості й обсягів ресурсів, що їх реально можна досягнути;
- оцінити бюджет проєкту;
- за ходом здійснення проєкту контролювати виконання робіт і передбачати подальший перебіг подій;
- ефективно розподілити відповідальність за проєктні роботи між членами команди;
- визначивши критичні роботи, переміщувати ресурси, зменшувати ризики і невизначеність.

Календарне планування проєкту – це процес визначення календарних дат виконання всіх робіт за допомогою формування календарних графіків.

Цілями календарного графіка є:

1. Забезпечення вчасного надходження фінансування.
2. Забезпечення чіткого координування надходження ресурсів.
3. Забезпечення вчасного постачання необхідних ресурсів.
4. Забезпечення вчасного виконання як окремих робіт, так і проєкту в цілому.

5. Передбачення у часі рівня потрібних витрат і ресурсів та раціональний розподіл їх між проектами.

Існують такі види календарних графіків:

1) табличний, тобто таблиця у якій відображується перелік робіт на певному рівні робочої структури із датами початку, кінця, тривалості виконання кожної з робіт (рис. 1.6);

2) діаграмний (балочні діаграми, або діаграми Ганта).

Календар проектних робіт				
Код роботи	Зміст роботи (назва)	Попередня робота	Тривалість	Ресурси
...

Рис. 1.6 Приклад структури календаря робіт

У цілому існують такі різновиди календарних планів:

- календарний план за ранніми початками «жорстко ліворуч» – використовується для стимулювання виконавців проекту;
- календарний план за пізніми закінченнями «жорстко праворуч» – використовується для подання проекту якнайкраще для споживачів;
- календарний план «по середині» – створюється або для оптимізації споживаних ресурсів, або для показу замовнику найбільш імовірного результату.

Сіткове планування полягає передусім у побудові сіткового графіка та обчисленні його параметрів. Сітковий графік заснований на використанні математичної моделі – графа. Граф – геометрична фігура, що складається зі скінченної або нескінченної кількості точок і ліній, що їх з'єднують. Точки називаються вершинами, а лінії – ребрами, якщо вони неорієнтовані, і дугами, якщо вони направлені.

Сітковий графік – це графічне подання робіт проєкту, яке відбиває їх послідовність та взаємозв'язок. Основним засобом візуалізації сіткового графіку проєкту є діаграма Ганта (Gantt Chart) [2, 4, 40-43].

Основні елементи сіткового графіка:

1. Робота (операція) може бути визначена як дія, необхідна для реалізації проєкту. В сіткових графіках роботи здебільшого мають свій номер або код, який присвоюється їм при складанні WBS.

Під роботою розуміють процес (виробничий, управлінський тощо), що потребує затрат часу та ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, інформаційних тощо) і забезпечує отримання певного результату чи створення продукту.

2. Подія – кінцеві результати попередній робіт (момент завершення планової дії); початок і/або закінчення операції, групи операцій.

3. Шлях – неперервна послідовність робіт від початку до завершення.

4. Тривалість – час від початку до завершення роботи. Визначають тривалість на підставі норм, оцінюють з досвіду чи розраховують аналітично.

5. Логічні зв'язки. До побудови сіткової діаграми потрібно визначити зв'язки між роботами, які можуть бути двох типів:

- послідовні, коли одна робота виконується після другої;
- паралельні, коли декілька робіт можуть виконуватися водночас.

Основними є два типи робіт: робота з фіксованою тривалістю (має визначену тривалість, яка не залежить від обсягу ресурсів, залучених до її виконання); робота з фіксованим об'ємом (незмінним є обсяг роботи, а її тривалість залежить від кількості ресурсів, їх продуктивності, технологічного способу виконання тощо).

На всіх сіткових графіках важливим показником є шлях, що визначає послідовність робіт чи подій, у якій результат однієї стадії співпадає із початковим показником наступної за нею іншої фази. На будь-якому графіку розрізняють кілька шляхів:

- повний шлях від початкової до кінцевої події;

- шлях, що передує даній події від початкової;
- шлях, наступний за даною подією до кінцевої;
- шлях між кількома подіями;
- критичний шлях від початкової до кінцевої події максимальної тривалості.

Визначення взаємозв'язків операцій – процес визначення і документування взаємозв'язків операцій проекту. У цьому процесі важливо бути гранично акуратним, інакше можна одержати нереалістичні розклади виконання проекту. Хоча цей процес можна провести з використанням програм управління проектами, корисно хоча б частину робіт провести вручну – це дозволяє більш ретельно продумати логіку проекту.

Залежно від способу зображення їх розрізняють два види сіткових графіків:

- стрілчасті (вершини-події; «дії на стрілках» АОА, загальноприйнята назва ADM – arrow diagram method, тобто це діаграми, у яких роботи моделюють у вигляді стрілок, спрямованих від події початку до події закінчення);

- графіки передування (вершини-роботи; «операції у вузлах» АОН, загальноприйнята назва PDM – predecessor diagram method – це діаграми, у яких роботи моделюють у вигляді вершин графа і кожен із робіт пов'язують з її «попередниками» – роботами, які за технологічними, організаційними чи іншими вимогами повинні випереджувати поточну в ході виконання проекту).

Більш відомим для стрілчастих графіків (АОА) є аналіз критичного шляху чи метод оцінки і аналізу програми (СРМ, PERT-аналіз), а з усіх систем графіків передування (АОН) найбільш широко застосовуються система одиничної залежності, що використовується в MS Project.

Для стрілчастих графіків характерним є зображення роботи у вигляді стрілки (звідси й пішла назва цього графіка), а логічні зв'язки між роботами встановлюються так званими подіями, які зображуються у вигляді кіл, що свідчать про початок і закінчення тієї чи іншої роботи.

Графіки передування отримали свій розвиток із широким застосуванням програмного забезпечення і сьогодні потіснили стрілчасті. В них, на відміну від попередніх, роботи подано у вигляді прямокутників, а стрілками позначаються логічні зв'язки.

Для побудови моделі будь-якого виду необхідно: сформулювати упорядкований перелік робіт (тобто розробити WBS), оцінити чи розрахувати тривалість кожної та встановити зв'язки між ними. Virізняють два класи сіткових моделей – детерміновані й стохастичні. У перших номенклатуру, послідовність і тривалість робіт задають однозначно, а у других – у формі розподілу ймовірності.

Для того, щоб обрати потрібний тип залежності між роботами проєкту, слід пам'ятати, що є три види причин їх встановлення:

1. Логічна. Жорстка залежність (mandatory dependency, hard logic) – послідовність робіт не може змінюватися. Наприклад, неможливо редагувати текст перед тим, як він буде написаний.

2. Обмеження ресурсу. Зовнішня залежність (external dependency) – послідовність робіт визначається зовнішніми по відношенню до проєкту впливами. Наприклад, якщо є тільки один маляр, неможливо фарбувати чотири стіни в кімнаті одночасно.

3. На власний розсуд. Нежорстка залежність (discretionary dependency, preferred logic) – послідовність визначається командою проєкту і може змінюватися.

Для кожної з робіт проєкту менеджер повинний встановити час, необхідний для виконання цієї роботи. Технічно завдання тривалості виконання робіт (duration) виконується просто – введенням числа у відповідне поле. Між роботами, зв'язаними залежностями можна встановити і часові співвідношення. Можна задати час перекриття робіт (lead time) і час затримки (lag time). Крім того, для кожної роботи чи фази можна встановити обмеження за часом, прив'язавши їхнє виконання до визначеної дати.

Структура витрат (cost breakdown structure – CBS) являє собою ієрархічний графік, який фіксує вартість елементів проєкту на кожному рівні. Побудова структури витрат являє собою опис витрат, пов'язаних з виконанням проєкту [44] Перший рівень – це повна сума витрат на проєкт; другий рівень – витрати за основними елементами CBS (матеріальні витрати, витрати на оплату праці з нарахуваннями, амортизація, інші витрати); нижчі рівні – подальша розбивка кожного виду витрат (рис. 1.7).

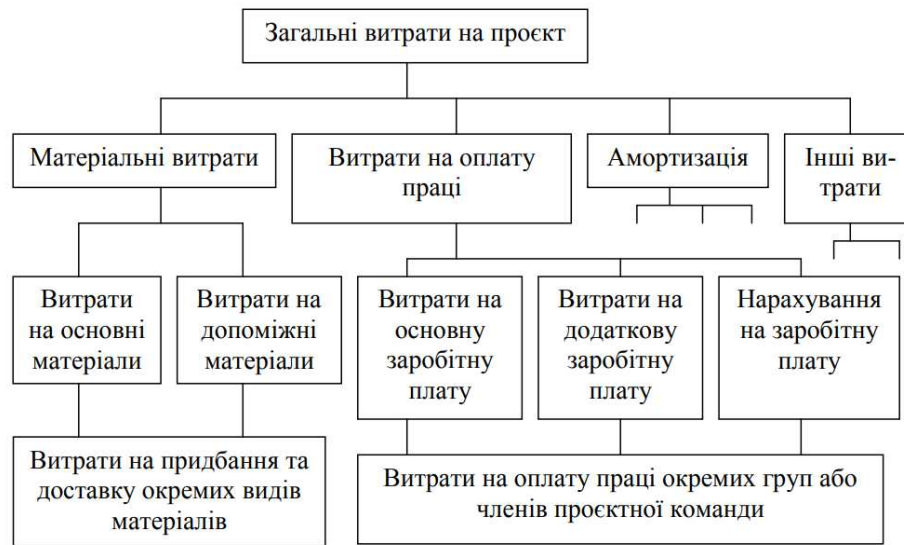


Рис. 1.7 Приклад структури витрат на проєкт

Кошторис витрат визначає загальну суму витрат на реалізацію проєкту (його бюджет) з розбиттям на види витрат (елементи, статті). Крім цього, структура витрат може являти собою зведення по відповідних рівнях робочої структури проєкту загальної суми витрат на виконання окремих проєктних робіт.

Маючи структуру витрат за проєктом, поєднуючи робочу та організаційну структури створюють трьохспрямовану структуру проєкту (рис. 1.8).

Вона будується у вигляді матриці, вертикаль якої являє собою види робіт за проєктом (тобто робоча структура проєкту), горизонталь – виконавців цих

робіт (тобто організаційна структура проекту), на перетині – проставляються витрати на певну роботу та виконавця (тобто структура витрат). Трьохспрямована структура проекту дозволяє наочно побачити основні вихідні параметри початку виконання проекту – роботи, хто з виконавців буде виконувати яку роботу і скільки це потребуватиме коштів.

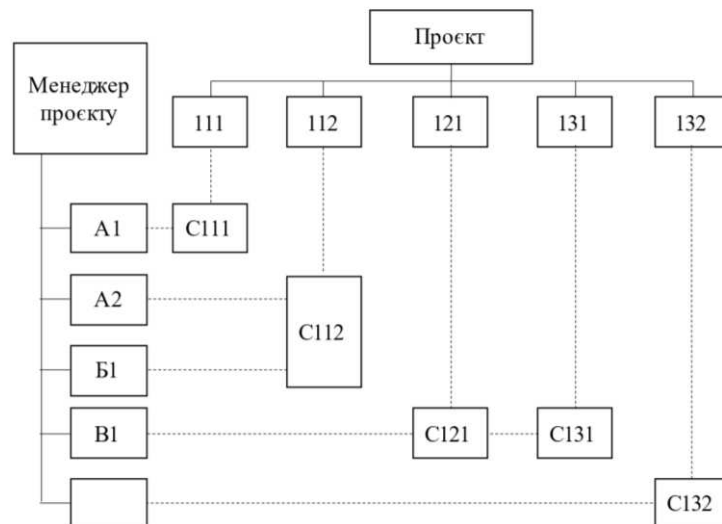


Рис. 1.8 Трьохспрямована структура проекту

Також до моделі управління проектом можуть входити описи графіків, бюджетів окремих робіт або відділів, ресурсних гістограм та звітів, необхідних у процесі виконання проекту. У складі проектних структур можуть бути окремо побудовані структура продукції; структура ресурсів, ресурсний календар. Ресурсний календар – це календар робочих і неробочих днів, який визначає, у які дати кожний ресурс може чи не може бути використаний. Зазвичай вміщує певні робочі і неробочі періоди кожного ресурсу.

Таким чином, у моделі управління проектом зведені разом цілі, функції та інструменти проектного менеджменту, які узагальнені на рис. 1.9.

До ключових інструментів планування проекту можна віднести структуру проектних робіт, організаційну структуру, матрицю відповідальності, сіткові графіки, діаграму Ганта, ресурсні гістограми.

ЦПІ Інструмент — контракт	Визначаються вимоги до проекту з огляду на обсяги, витрати, час і якість, а також наголошується, який з них домінує
ЩО (<i>обсяг</i>) Інструмент — WBS	Визначаються обсяги робіт розробкою робочої структури проекту (WBS)
ХТО (<i>команда</i>) Інструмент — OBS	Призначається керівник і формується команда за допомогою створення організаційної структури (OBS) і порівняння вимог проекту зі здібностями виконавців
ХТО ЩО РОБИТЬ (<i>відповідальність</i>) Інструмент — матриця відповідальності	Створюється матриця відповідальності, в якій роботи закріплюються за виконавцями із визначенням міри відповідальності
ЯК (<i>плани</i>) Інструменти — сіткові графіки, діаграми Гантта, ресурсні гістограми	Узгоджуються плани виконання проекту щодо встановлених цілей і взаємовідношень робочих елементів
КОЛИ і СКІЛЬКИ (<i>контроль</i>) Інструмент — інформаційні та аналітичні звіти, метод скоригованого бюджету	Визначаються документи, які містять інформацію для контролю щодо термінів, обсягів, бюджету шляхом визначення відхилень від плану

Рис. 1.9 Характеристика моделі управління проектом

Для подальшого процесу контролю запланованих параметрів проекту застосовуються звіти, аналіз відхилень за фактичним виконанням проектних робіт, методи засвоєного обсягу.

Висновки до розділу 1

1. За даними огляду наукових джерел досліджено суть поняття «управління проектами». З'ясовано, що це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставлених завдань.

2. Обґрунтовано сутність діяльності з управління проектами як процесу та визначені основні групи підпроцесів, що забезпечують реалізацію

управління проєктом – ініціація, планування, виконання, моніторинг, управління та завершення.

3. Поведено порівняння функцій традиційного (функціонального) і проєктного менеджменту.

4. Визначено суть процесу планування, його ціль, завдання, основні етапи та інструменти проєктного менеджменту, що застосовуються під час планування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ФАРМАК»

2.1. Аналіз результатів діяльності підприємства

АТ «Фармак» з 2010 року є лідером фармацевтичного ринку України. Експортує лікарські засоби в більш ніж 50 країн світу, щороку впроваджує близько 20 найменувань лікарських засобів (ЛЗ), всього підприємство виробляє біля 400 найменувань ЛЗ, в компанії працює біля 2800 працівників. За результатами аудиту міжнародних компаній у 2022 р. АТ «Фармак» залишався лідером на фармацевтичному ринку за обсягами продаж лікарських засобів у грошовому еквіваленті.

На підприємстві функціонують 25 виробничих дільниць. У АТ «Фармак» створений повний цикл виробництва – від синтезу класичних та біотехнологічних АФІ до виготовлення різноманітних готових лікарських форм. Виробничі потужності, лабораторно-технічний комплекс компанії мають міжнародну сертифікацію та відповідають високим вимогам європейських стандартів GMP. За останні 5 років «Фармак» успішно пройшов 90 національних та іноземних інспекцій, в тому числі компаніями-партнерами з Великобританії, Швейцарії, Німеччини, Польщі, Словаччини, Чехії, Латвії, Литви, Ізраїлю та Грузії, маючи на меті підвищити свою інвестиційну привабливість. На сьогодні «Фармак» входить до ТОП – 10 найрозумніших компаній України у 2021 за версією Forbes, є найбільшим платником податків у фармацевтичній галузі, найкращий роботодавець у фармацевтичній галузі в Україні (2023 р.), більш ніж 70% вакансій компанії закриваються власними кадрами.

АТ «Фармак» відіграє важливу роль у державних програмах профілактики та лікування діабету та артеріальної гіпертензії, що реалізуються в Україні. Компанія бере участь у програмі «Доступні ліки» з

моменту її старту в 2017 р. з 24-х молекул, що присутні в програмі, 8 молекул постачає АТ «Фармак» [45-47].

Таблиця 2.1

Дані про результати діяльності АТ «Фармак»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн (чистий дохід від реалізації продукції)	7 410 007	9205794	7 774735
Операційні витрати, тис. грн	5 800 013	7212726	6639994
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	1 632 383	2 007293	1227654
Прибуток до оподаткування, тис. грн (фінансовий результат від операційної діяльності)	1 482 977	2019870	1501949
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,78	0,78	0,85
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	1 207 855	1 637 923	1 227 059
Рентабельність продаж, %	16,00	17,79	15,78

За наведеними в табл. 2.1 даними можна так характеризувати результати діяльності підприємства:

- за роки дослідження обсяг реалізації продукції збільшився з 2020 р. до 2021 р. на 24,23%, а потім в умовах війни зріс на 4,5%;

- прибуток від операційної діяльності збільшився на 22,97%, а потім знизився на 38,84% порівняно з 2021 р., що говорить про зниження ефективності діяльності в умовах війни;

- прибуток до оподаткування у 2020 р. був нижче прибутку від операційної діяльності, але в наступному році став більше прибутку від операційної діяльності, що говорить про правильну фінансову та інвестиційну діяльність підприємства у воєнний час;

- витрати на одну гривню реалізованої продукції зросли у 2022 р. на 7%, що можна пояснити воєнним станом в країні та рядом обмежень, що він викликав.

У табл. 2.2 наведено дані про активи підприємства.

Таблиця 2.2

Активи АТ «ФАРМАК»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Вартість основних засобів на початок року, тис. грн	2 084 500	3 581 922	3 630 569
Первісна вартість, тис. грн	4 140 501	6 043 595	6 524 482
Знос основних засобів, тис. грн	2 781,00	2 461 673	2 893 913
Запаси, тис, грн	1 327 167	1 635 802	1 710 625
Фондовіддача, грн/грн	3,55	2,55	2,14
Коефіцієнт придатності	0,50	0,59	0,56
Термін оборотності запасів, дн.	439,7	331,81	500

За даними аналізу основних засобів можна говорити, що ефективність їх використання залишалась без змін, оскільки знижувався коефіцієнт фондовіддачі лише на 0,41 (2021 р.) в порівнянні з 2022 р. Аналіз запасів свідчить про неефективність управління ними. При ефективному управлінні ними їх рівень повинен змінюватися пропорційно обсягу реалізації продукції. Запаси на підприємстві зростали протягом 2020-2021 рр. на 23,25%, а в 2021-2022 рр. на 4,57%. Водночас обсяг реалізації у 2020-2021 рр. зріс на 19,5%, а у 2021-2022 рр. впав на 15,5%.

Зростання конкуренції на фармацевтичному ринку, погіршення економічної ситуації та необхідність опису цих впливів обумовили необхідність проведення SWOT-аналізу [48-52]. Результати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Фармак» представлено в табл. 2.3 (за висновками проведення SWOT-аналізу).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу АТ «Фармак»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Лідер фармацевтичної галузі в Україні із постійно зростаючою часткою ринку.</p> <p>Наявність великої кількості договорів з Державним підприємством "Медичні закупівлі України" та рядом державних медичних установ всієї України. Відіграє важливу роль у державних програмах профілактики та лікування діабету та артеріальної гіпертензії, що реалізуються в Україні. «Фармак» лідер програми «Доступні Ліки» по спожитих добових дозах.</p> <p>Відповідність вимогам GMP. Наявність цехів з виробництва більшості лікарських форм.</p> <p>Наявність у власності ТОВ "Фармахім", що займається синтезом та очищенням АФІ.</p> <p>Наявність філій у республіках Казахстан, Узбекистан, Киргистан.</p> <p>Більша частина прибутку «Фармак» щорічно реінвестується, що дає змогу розширювати бізнес за європейськими стандартами якості в Україні та зміцнювати позиції на міжнародній арені.</p> <p>Участь у міжнародних грантових проектах та програмах.</p> <p>Наявність власного автопарку.</p> <p>Велика кількість безперервних соціальних проектів, що посилює довіру населення та споживачів до АТ «Фармак».</p> <p>Підтримка з боку засобів масової інформації</p>	<p>Найбільші замовники товарів – державні медичні установи, що в умовах воєнного стану додає ризиків для компанії</p>
Можливості	Загрози
<p>Повне переоснащення та модернізація, доукомплектування лабораторій R&D сектору та виробничих секторів з метою випуску конкурентної продукції та завоювання міжнародних ринків збуту.</p> <p>Залучення коштів міжнародних фондів на проекти, пов'язані з відновленням та переоснащенням обладнання.</p> <p>Залучення коштів, що виділяються державою на розвиток діджиталізації та цифрову трансформацію.</p> <p>Посилення співпраці з НСЗУ, ВООЗ. Налагодження співпраці з приватними медичними закладами, що виходять на ринок України як наслідок реформ системи охорони здоров'я України у напрямку приватної медицини.</p> <p>Опанування інших міжнародних ринків збуту</p>	<p>Непередбачувані витрати, пов'язані з розміщенням активів підприємства в зоні можливих бойових дій.</p> <p>Перебої з постачанням імпортних АФІ.</p> <p>Порушення логістичних маршрутів в умовах воєнного стану.</p> <p>Зменшення вітчизняного ринку збуту у зв'язку з втратою Україною окупованих територій</p>

R&D-комплекс компанії налічує 12 лабораторій та 1 дослідно-промислову дільницю. Серед них лабораторія синтезу активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ), лабораторія синтезу біотехнологічних АФІ, лабораторія розробки молекулярних та клітинних біотехнологій для

персоніфікованої медицини, 4 різнопрофільні аналітичні лабораторії та 5 технологічних лабораторій за різними напрямками розробок.

На сьогодні, згідно офіційних даних, АТ «Фармак» має дозволи на будівництво за проєктами «Реконструкція цілісного майнового комплексу АТ «Фармак» та «Реконструкція котельні на території АТ «Фармак», що говорить про постійні роботи, з реконструкції та переобладнання існуючих активів [52].

На підприємстві функціонують 25 виробничих дільниць. У «Фармак» створений повний цикл виробництва – від синтезу класичних та біотехнологічних АФІ до виготовлення різноманітних готових лікарських форм. Виробничі потужності, лабораторно-технічний комплекс компанії мають міжнародну сертифікацію та відповідають високим вимогам європейських стандартів GMP.

АТ «Фармак» контролює якість на кожному етапі виробництва лікарського засобу за світовими стандартами належної виробничої практики: від вхідної сировини та пакувальних матеріалів до готової продукції. Перед тим, як потрапити до споживача, ліки проходять мінімум 5 етапів контролю.

Департамент контролю якості оснащений найсучаснішим високоточним лабораторним обладнанням, на якому працює висококваліфікований персонал. До його структури входять 5 лабораторій, а також сектор вивчення стабільності, відділ організації контролю, відділ специфікацій та трансферу методів та відділ лабораторного обладнання.

2.2. Характеристика проєктної діяльності АТ «Фармак»

В організаційній структурі АТ «Фармак» виділяють цілий ряд менеджерів керівної ланки, що планують, організують та контролюють реалізацію проєктної діяльності компанії. У підпорядкуванні генерального директора знаходяться директори з маркетингу та продажу, логістики та закупок, розвитку бізнесу, якості, інформаційних технологій, персоналу,

безпеки, стратегії, фінансів, технічний директор, керівник юридичного відділу (рис. 2.1) [47] .



Рис. 2.1 Структура менеджерів керівної ланки, що підпорядковуються генеральному директору

До повноважень генерального директора входять наступні функції:

- розроблення рекомендацій щодо вдосконалення прогностичної, аналітичної, планової, фінансової, економічної діяльності;
- управління всіма видами діяльності;
- організує і координує роботу та взаємодію всіх структур, спрямовану на одержання, збут та реалізацію товарів (продукції), обслуговування покупців, надання допоміжних та післяпродажних послуг, прискорення товаропросування, зниження витрат обігу та підвищення прибутковості підприємства;
- аналізує зовнішнє бізнес-середовище;
- визначає головні тенденції в соціально-економічних процесах в країні;

- визначає стан та проблеми супутніх галузей економіки;
- моделює ринкові ситуації;
- вирішує конкретні економічні і фінансові завдання функціонування об'єднання підприємств торгівлі на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- вирішує питання діагностики та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому, функціональних підрозділів.

Директор з маркетингу та продажів. Відповідає за побудову маркетингової політики компанії та контроль її реалізації, аналіз ринкового середовища та каналів збуту, прогнозування споживацького попиту, розвиток продуктивних портфелів.

Директор з фінансів. До його сфери відповідальності входить ведення бухгалтерського, управлінського та податкового обліку компанії, а також бюджетування і казначейство.

Директор з якості – уповноважена особа. До сфери відповідальності уповноваженої особи входить забезпечення ефективного функціонування фармацевтичної системи якості на підприємстві та її постійне удосконалення. Відповідає за дозвіл продукції до реалізації, підтверджує її відповідність регуляторним вимогам.

Директор зі стратегії. Відповідає за координацію процесів із розробки корпоративної стратегії. Його діяльність охоплює створення стратегічних планів та корпоративних стратегічних ініціатив, мета яких – збільшення капіталізації компанії, зростання ролі компанії на глобальному ринку, підвищення ефективності бізнес-процесів, запровадження найкращих моделей ведення бізнесу. До сфери відповідальності також входять розробка, контроль та реалізація напрямків зовнішніх комунікацій і корпоративної соціальної відповідальності.

Директор з розвитку бізнесу. До сфери його відповідальності входить налагодження ділових стосунків із зарубіжними партнерами, розширення продуктового портфелю компанії через in-licensing, виведення продуктів компанії через партнерів out-licensing на нові ринки.

Директор з персоналу. Відповідає за розробку та впровадження комплексної стратегії з управління персоналом компанії, системи управління персоналом та кадрової політики компанії.

Директор з логістики і закупок. До його сфери відповідальності входять: здійснення закупівель, формування транспортної логістики, організація митних процедур та зберігання й управління запасами.

Керівник юридичного департаменту. До сфери його відповідальності входить забезпечення дотримання законності в діяльності підприємства та захист його правових інтересів. Крім того, коло його обов'язків передбачає організацію договірної роботи, ведення претензійно-позовної роботи, представлення та захист інтересів компанії в судах, державних органах та інших установах при розгляді правових питань і спорів.

Директор з безпеки. Розробляє і керує заходами щодо забезпечення безпеки охоронюваних об'єктів; організовує та очолює роботу з правової та організаційної захисту підприємства; організовує і проводить службові розслідування за фактами розголошення інформації, втрату документів, цінностей та інших порушень безпеки підприємства.

Директор з інформаційних технологій. Приймає рішення щодо стратегічних ініціатив, демонструючи здатність використовувати бізнес-інформацію і знання. Здійснює корпоративне керівництво, управління ІТ-організацією, забезпечує підтримку бізнес-цілей і потреб компанії.

Відділу управління проєктами АТ «Фармак» був утворений ще у 2000 роках. Його представники брали участь у ряді конференцій, присвячених питанням проєктного менеджменту. Завданням відділу управління проєктами АТ «Фармак» є дотримання політики відокремлення проєктів від процесної діяльності і побудови в компанії управлінського механізму як процесами, так і проєктами одночасно. Важливим у діяльності АТ «Фармак» є досягнення стратегічних цілей компанії через проєкти. Після того, як стратегія формулюється у вигляді конкретних цілей, на більш низькому ієрархічному рівні визначаються портфелі проєктів та окремі проєкти, що входять у ці

портфелі. Управління портфелями зв'язує між собою стратегічне управління та управління проектами.

Ще у 2013 р. АТ «Фармак» здобуло перемогу в «Рейтингу проектного менеджменту», що проводилось Project Management Institute, США в Україні, це підтверджує зрілість компанії з точки зору управління проектами, портфелями проектів та стратегічним портфелем проектів.

Необхідно наголосити, що фармацевтична компанія велику увагу приділяє інвестиційним проектам, за що у 2023 р. отримала нагороду «Амбасадор інвестицій» від Федерації роботодавців України. Загалом сума інвестицій «Фармак» у розвиток у 2022 р. склала близько 1 млрд грн — це дослідження і розробка нових ліків, модернізація і будівництво нових виробництв, облаштування сховищ для персоналу тощо. За офіційними даними компанії у 2023 р. інвестиції у розвиток компанії виросли та склали близько 1,5 млрд грн.

За офіційними джерелами АТ «Фармак», планує інвестувати в науково-дослідні роботи та постійну модернізацію існуючих виробничих потужностей.

На сьогодні одним із завдань підприємства є оснащення сучасним обладнанням цехів та лабораторій з метою приведення його у відповідність до стандартів і вимог акредитаційних комісій майбутніх країн-імпортерів, це дозволить ефективно виходити на міжнародні ринки та конкурувати, що, в свою чергу, зменшить ризики компанії, викликані змінами у вітчизняній економіці.

Інвестиційну діяльність компанії теперішніх років позитивно характеризує табл. 2.4, а попередніх років – той факт, що науковці АТ «Фармак» у співпраці із спеціалізованими інститутами за останні 18 років розробили та дослідили майже 500 готових лікарських препаратів на основі понад двохсот активних фармацевтичних сполук та створили 12 цілісних фармако-терапевтичних портфелів. У цілому підприємство активно проводить проектну діяльність, щорічно впроваджуючи значну кількість проектів різного спрямування.

Проектна діяльність АТ «Фармак»

Проекти модернізації	Соціальні проекти	Розроблення нових ЛЗ
Переоснащується лабораторія органічного синтезу та очищення активних фармацевтичних інгредієнтів	Проект «Мобільні лікарі»	Розроблено синтез активної речовини із групи антикоагулянтів
Сертифікація GMP ЄС на нові дільниці введені в експлуатацію 2021-2023 рр.	Медичний портал - MedHub	Розпочато роботу в напрямку молекулярно-генетичної діагностики
АТ «Фармак» планує почати випуск лікарського препарату «Рапіра Ефертаб 600» у формі шипучих таблеток	Проекти «Екошколи»	Розроблено тест-систему для виявлення коронавірусу SARS-CoV-2
Будівництво за проектом «Реконструкція цілісного майнового комплексу АТ «Фармак»	«Фармак. Світло заради життя»	Дослідження проти коронавірусу SARS-CoV-2 молекули Енісаміум (торгова назва Амізон®)
Реконструкція котельні на території АТ «Фармак»	«Фармак» підтримав ініціативу «Безпечна освіта», що облаштовує укриття у навчальних закладах України	14 нових препаратів
		Завершено клінічні дослідження для 10 препаратів
		Розроблено досьє для 4 активних субстанцій
		Розпочато експорт власного лікарського засобу до Південно-Африканської Республіки (ПАР)

Створена база сучасного аналітично-інструментального обладнання дозволяє розробляти сучасні методи контролю майже для будь-яких відомих лікарських форм.

На сьогодні переоснащується лабораторія органічного синтезу та очищення активних фармацевтичних інгредієнтів, що використовуються для власної потреби та для продажу на різних ринках світу, здійснюючи поступово заміщення особливо важливих АФІ імпортного на АФІ власного виробництва.

На підприємстві у 2022 р. в лабораторії біотехнологічних продуктів із власним біосинтезом АФІ розроблено синтез активної речовини із групи антикоагулянтів. За останній рік було розпочато проект в напрямку молекулярно-генетичної діагностики. Розроблено тест-систему для виявлення

коронавірусу SARS-CoV-2 та його новітніх варіантів методом полімеразної ланцюгової реакції.

За період 2020-2022 рр. тривають проєкти щодо впровадження нових препаратів, зокрема завершено розробку та передано на клінічні дослідження і реєстрацію 14 нових препаратів; завершено клінічні дослідження для 10 проєктних препаратів, створено досьє фармацевтичної субстанції для проєктів 4 активних субстанцій; впроваджено у промислове виробництво 21 новий продукт.

У розробку лікарських засобів «Фармак» щороку інвестує близько \$15 млн. Під час воєнного 2022 р. ці інвестиції становили понад \$13 млн.

Володіючи технологіями виготовлення наступних лікарських форм, – таблетки, саше, капсули, ампули, флакони, картриджі, шприці, спреї, мазі, емульсії, суспензії, сиропи, – для підприємства актуальною є задача модернізація обладнання одного з цехів таблетованих лікарських форм з метою майбутнього впровадження виробництва шипучих таблеток.

Триває проєкт, викликаний світовим спалахом захворюваності на COVID-19, за яким було затверджено окрему програму досліджень існуючої в портфелі АТ «Фармак» молекули Енісаміум (торгова назва Амізон[®]) широко відомої своїми противірусними властивостями.

Так, в міжнародних молекулярно-біологічних та вірусологічних дослідженнях, проведених у Франкфурті, Оксфорді та Кембриджі було встановлено, що Енісаміум виявляє антивірусну дію щодо коронавірусу SARS-CoV-2. Антивірусна дія енісаміуму здійснюється за рахунок прямого пригнічення вірусної РНК-полімерази коронавірусу SARS-CoV-2.

У 2023 р. АТ «Фармак» вперше здійснило експорт власного лікарського засобу до Південно-Африканської Республіки (ПАР) наприкінці серпня, а вже восени стартували продажі. Лікарський засіб призначений для місцевого лікування бактеріального кон'юнктивіту. ПАР стала 11-ю країною Африки та 60-ю у світі, до якої «Фармак» експортує свою продукцію.

Також у 2023 р. АТ «Фармак» успішно пройшло планову інспекцію та отримало сертифікати GMP ЄС. Виробництво «Фармак» протягом 7 днів інспектував польський регуляторний орган на відповідність вимогам Належної виробничої практики (GMP) зразка Європейського Союзу. До того ж, «Фармак» також отримав європейські GMP-сертифікати на нові дільниці, які введені в експлуатацію протягом 2021-2023 рр. Серед них — дільниці з виготовлення стерильних лікарських засобів у ампулах і флаконах, ліків у формі крапель та спреїв, дільниця з випуску медикаментів у таблетках.

Компанія «Фармак», випустила 9 нових продуктів протягом першого півріччя 2023 р. Нові лікарські препарати призначені для різних медичних напрямів, включаючи симптоматичне лікування алергічного ринокон'юнктивіту, грибкових інфекцій, простого герпесу I та II типів, лікування інсультів та глаукоми, а також усунення болю у животі і розладів кишківника.

У 2023 р. «Фармак» отримав відзнаку від CSR Ukraine за кращі соціальні проєкти. CSR Ukraine за підтримки ЄС в Україні та Global Giving провів щорічну національну премію відзначення проєктів, які спрямовані на реалізацію цілей сталого розвитку. Відразу два корпоративно-соціальні проєкти компанії «Фармак» отримали відзнаки. Компанію було нагороджено за безперерйне забезпечення лікарськими засобами під час війни та проєкт «Мобільні лікарі».

Завдяки розвитку digital-маркетингу АТ «Фармак» запустив власний медичний портал, над яким працював останні півроку. MedHub – це база знань, що є потужним інструментом для медичних працівників, які прагнуть бути в курсі останніх новин системи охорони здоров'я, галузевих інновацій та наукових проривів. Завдяки зручним параметрам фільтрування MedHub полегшує пошук потрібної інформації на низку тем: експертні матеріали, протоколи лікування, дані про медичні препарати та новини галузі. Наразі користувачі та медичні працівники можуть легко ознайомитися з матеріалами та рекомендаціями щодо ліків для гінекології та дерматології. А для тих, хто

шукає конкретну інформацію про певну хворобу чи проблему зі здоров'ям, також доступна функція пошуку за назвою хвороби.

Окрім статей, на сайті доступні матеріали для завантаження, квізи для перевірки знань та відео у відповідних категоріях. А поглибити професійні знання можна на освітніх курсах, що також доступні на порталі. Усього було представлено 30 кейсів від підприємств з різних галузей: Фокстрот, Eva, Metro, SoftServe, Sigma Software, Intellias, Eleks, Techiiia, ПриватБанк, Кредобанк, ПУМБ, Goodvalley Ukraine, WOG, Farmak, Ferrexpo, KPMG Ukraine, Kyivstar, Bayer, Coca Cola, Metinvest.

АТ «Фармак» планує почати випуск лікарського препарату «Рапіра Ефертаб 600» у формі шипучих таблеток, для лікування кашлю, проте потребує переоснащення виробничих приміщень. Кашель є симптомом багатьох захворювань, найчастіше виступає однією з ознак ураження дихальних шляхів і легень. На сьогодні, даний препарат доступний лише у формі саше з дозуванням 200 або 600 мг. Після майбутньої появи нової лікарської форми – шипучої таблетки – у пацієнті з'явиться вибір, підвищить комплаєнс, та сприятиме збільшенню продаж та прибутковості підприємства.

Висновки до розділу 2

1. На сьогодні АТ «Фармак» – одна з найпотужніших фармацевтичних компаній ринку України, лідер фармацевтичного ринку, яка зосереджується на виготовленні та продажу рецептурних та безрецептурних генеричних лікарських препаратів, та намагається скоротити до мінімуму залежність від закордонних АФІ.

2. За роки дослідження обсяг реалізації продукції збільшувався, прибуток від операційної діяльності збільшився на 22,97% у 2021 р. порівняно з 2020 р., а з початком війни темпи росту зменшились (на 38,84% порівняно з 2021 р.), що пов'язано зі збитками та витратами, які понесло підприємство у перші дні війни. Витрати на одну гривню реалізованої продукції зросли у 2022

р. на 7%, що можна пояснити високою інфляцією. Коефіцієнт фондівддачі у 2022 р. залишився на рівні попереднього року, терміни оборотності запасів збільшувалися.

3. Проведено SWOT-аналіз, досліджено сильні та слабкі сторони підприємства, представлені можливості для удосконалення АТ «Фармак».

4. Охарактеризовані активи підприємства, здійснено аналіз інвестиційних проєктів підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПЛАНУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ АТ «ФАРМАК»

3.1 Побудова процесної моделі планування проєкту

Поєднати основні функції управління проєктами з інструментарієм, який для цього застосовується, можна за допомогою моделі управління проєктами [55]. Модель управління проєктом включає такі складові: цілі управління проєктами; робоча структура проєкту, взаємозв'язок між членами проєктної команди та їхніми материнськими організаціями (плановий, фінансовий, маркетинговий, технологічний відділи) становить зовнішню організаційну структуру проєкту. Внутрішня організаційна структура показує, яким чином створюється підпорядкування членів проєктної команди всередині проєкту. Широко використовують у проєктному менеджменті і матричні структури, котрі дозволяють поєднувати переваги цільового і функціонального підходу; матриця відповідальності (двоспрямована структура), що створюється на основі робочої структури в поєднанні з організаційною структурою проєкту і відповідає на запитання: який підрозділ (особа) виконує певні роботи. Слід звернути увагу, що на всіх складових моделі управління проєктами прийняті однакові позначення окремих видів робіт і виконавців; календарне планування, яке розпочинають після визначення: що потрібно роботи і хто буде робити. При цьому широко використовують сіткові графіки, які дозволяють побудувати логіку виконання робіт, їхню послідовність (у тому числі паралельність), визначити критичний шлях, а також скласти календарні графіки виконання робіт (графіки Ганта); планування ресурсів, що здійснюється, зокрема, за допомогою побудови і згладжування гістограм. У проєктному менеджменті особливу увагу звертають на планування людських ресурсів; бюджетне планування. Моніторинг ходу здійснення проєкту, оцінка рівня виконання основних

параметрів та прогноз головних наслідків здійснюють за допомогою методу скоригованого бюджету та побудови S-подібних кривих [57-58].

Етапність планування окремих інструментів моделі управління проекту доцільніше розглядати з позицій процесного підходу. Процесна модель планування проекту «Оновлення обладнання в цеху з виробництва шипучих таблеток» зображена на рис. 3.1.

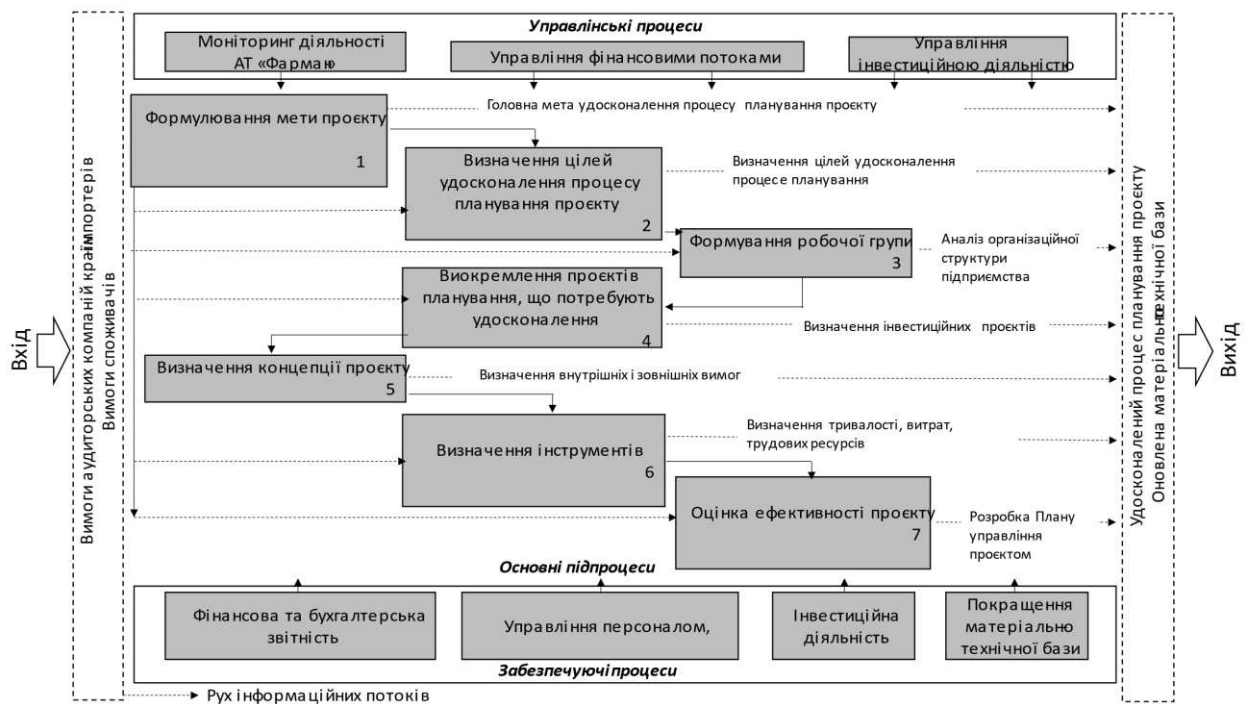


Рис. 3.1 Процесна модель планування досліджуваного проєкту

Побудована модель відображає основні етапи діяльності, їх послідовність та взаємозв'язки, які необхідно виконати задля удосконалення процесу планування проєкту. Із запропонованої моделі ми можемо бачити, що в реалізації проєкту будуть задіяні наступні управлінські процеси: моніторинг діяльності, управління фінансовими потоками, управління інвестиційною діяльністю. Процесами, що забезпечують реалізацію проєкту будуть такі процеси: формування фінансової та бухгалтерської звітності; діяльність з управління персоналом; реалізація інвестиційної діяльності підприємства;

ефективне функціонування матеріально-технічної бази. Виконавши всі етапи (блоки 1-7 процесної моделі), ми отримаємо дані, необхідні для планування: головну мету, цілі, групи трудових ресурсів, фінансові витрати, вимоги стейкхолдерів до проекту, план дій з управління проектом.

Входами в під час планування будуть вимоги до проекту осіб, які зацікавлені в реалізації цього проекту чи в продукті (результаті) діяльності за проектом.

Виходом реалізації описаної процесної моделі планування проекту буде удосконалений процес планування проекту та як наслідок в перспективі оновлене обладнання.

3.2 Побудова інструментів планування

Побудована для досліджуваного у кваліфікаційній роботі проекту структура робіт є трирівневою (рис. 3.2). Проект «Оновлення обладнання в цеху з виробництва шипучих таблеток» складається з наступних робіт: створення концептуального проекту; розроблення основного проекту; узгодження основного проекту; координування проектних робіт; підбір постачальника; укладання контракту на постачання обладнання; підбір бригади для монтажу обладнання; постачання обладнання, виконання монтажних робіт; підготовка технологічної частини проектної документації, навчання персоналу, валідація технологічного процесу, введення обладнання в експлуатацію.

Усі роботи за проектом пропонується згрупувати у три блоки робіт:

- 1) концептуальні проектні роботи (код блоку 11);
- 2) закупівля обладнання (код 12);
- 3) введення в експлуатацію (код 13).

Проекту «Оновлення обладнання в цеху з виробництва шипучих таблеток» присвоєно код 1.

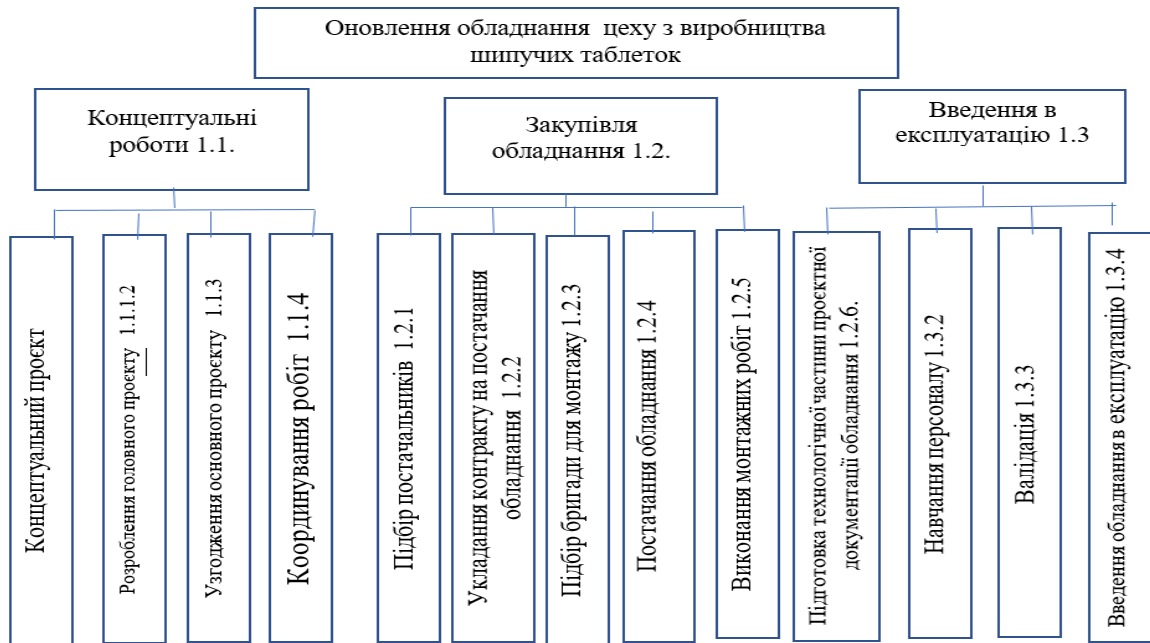


Рис. 3.1 Структура проектних робіт за проектом «Оновлення обладнання цеху з виробництва шипучих таблеток»

З метою подальшого планування часових параметрів реалізації проекту створено календар робіт за проектом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Календар проектних робіт

Код роботи	Назва роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, дні
1	2	3	4
1.1.1	Концептуальний проєкт	-	8
1.1.2	Розроблення основного проєкту	1.1.1	14
1.1.3	Узгодження основного проєкту	1.1.2	5
1.1.4	Координування проектних робіт	1.1.3	10
1.2.1	Підбір постачальників	1.1.4.	10
1.2.2	Укладення контракту на постачання обладнання	1.2.1	3
1.2.3	Підбір бригади для монтажу обладнання	1.2.1	5

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
1.2.4	Постачання обладнання	1.2.2	14
1.2.5	Виконання монтажних робіт	1.2.3; 1.2.4	21
1.2.6	Підготовка технологічної частини проєктної документації	1.1.4	30
1.3.1	Навчання персоналу	1.2.5 1.2.6	3
1.3.2	Валідація	1.3.1	15
1.3.3	Введення обладнання в експлуатацію	1.3.2	10

З метою контролю і правильного розподілу робіт між виконавцями, узгодженості робіт по проєкту побудуємо матрицю відповідальності (табл. 3.2). Умовні позначення: Р – первинна відповідальність; S – вторинна відповідальність; В – особа, що виконує роботу.

Таблиця 3.2

Матриця відповідальності за проєктом

Виконавці	Код роботи												
	1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	1.2.1	1.2.2	1.2.3	1.2.4	1.2.5	1.2.6	1.3.1	1.3.2	1.3.3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Генеральний директор	Р		Р			Р							Р
Директор з розвитку бізнесу	В	В	Р	Р		С		С	С	Р	С		С
Директор зі стратегії		Р								Р			Р
Технічний директор	С	С	Р	Р		С				Р	С	Р	С
Директор з маркетингу та продаж		С	С		С								
Директор з фінансів	С		Р	Р	С	С	С	С	С	Р			С
Директор з інформаційних технологій	С		Р								С	С	С
Директор з логістики та закупок			Р		Р	В	В	В	В	Р			
Директор з персоналу							Р	С			Р	В	
Директор з якості					С					Р		Р	
Директор з безпеки					С					Р		С	
Робітники (цеховий персонал)											В	В	В
Вантажники								В	В				
Лабораторія										В	В	В	В
Економіст		В	В				В	В	В	В			В
Бухгалтери		В	В				В	В	В	В			В
Слюсарі									В		В		В
Сантехніки									В		В		В
Електрики								В	В		В		В

Вихідні дані для побудови сіткового графіка у вигляді графіка передування визначено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Параметри сіткового графіка, дні

Код роботи	Параметри				
	ES	EF	LS	LF	F
1.1.1	1	8	1	8	0
1.1.2	9	22	9	22	0
1.1.3	23	27	23	27	0
1.1.4	28	37	28	37	0
1.2.1	38	47	38	47	0
1.2.6	38	67	56	85	18
1.2.2	48	50	48	50	0
1.2.3	48	52	60	64	12
1.2.4	51	64	51	64	0
1.2.5	65	85	65	85	0
1.3.1	86	88	86	88	0
1.3.2	89	103	89	103	0
1.3.3	104	113	104	113	0

Виходячи з розрахованих параметрів, на рис. 3.2 представлений сітковий графік передування за проєктом «Оновлення обладнання цеху з виробництва шипучих таблеток».

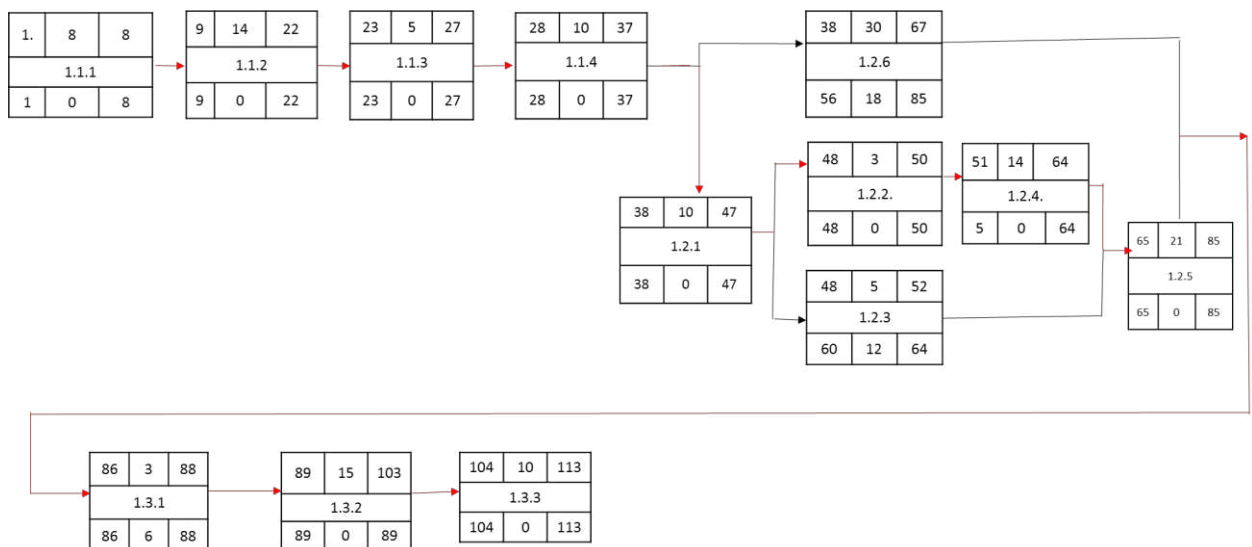


Рис. 3.2 Графік передування проєктом

Сітковий графік має один критичний шлях (шлях 1) та два некритичні шляхи (шлях 2 та шлях 3).

Шлях 1: 1.1.1. –1.1.2. – 1.1.3. – 1.1.4. – 1.2.1. – 1.2.2. – 1.2.4. – 1.2.5. – 1.3.1. –1.3.2. – 1.3. 3.

Шлях 2: 1.1.1. –1.1.2. – 1.1.3. – 1.1.4. – 1.2.6. – 1.3.1. – 1.3.2. – 1.2.5. – 1.3.3.

Шлях 3: 1.1.1. –1.1.2. – 1.1.3. – 1.1.4. – 1.2.1. – 1.2.3. – 1.2.5. – 1.3.1. –1.3.2. – 1.3. 3.

Необхідно наголосити, що роботи, які входять до критичних шляхів є критичними, тобто запас часу за цими роботами дорівнює нулю. У нашому проєкті некритичною буде робота 1.2.6 та робота 1.2.3. Визначити тривалість нашого проєкту можна підсумувавши тривалість робіт за критичним шляхом:

$$T_{кр1} = t_{1.1.1} + t_{1.1.2} + t_{1.1.3} + t_{1.1.4} + t_{1.2.1} + t_{1.2.2} + t_{1.2.4} + t_{1.2.5} + t_{1.3.1} + t_{1.3.2} + t_{1.3.3} + t_{1.3.4} = 8 + 14 + 5 + 10 + 10 + 3 + 14 + 21 + 3 + 15 + 10 = 103 \text{ дні};$$

Критичний шлях має тривалість 103 дні або 3 місяці та 13 днів.

Побудуємо календарний план виконання проєкту, який у подальшому буде базовим планом для моніторингу реалізації окремих робіт.

Таблиця 3.4

Календарний план виконання проєкту «Оновлення обладнання цеху з виробництва шипучих таблеток»

Код роботи	Назва роботи	Початок роботи	Кінець роботи	Тривалість
1	2	3	4	5
1.1.1	Концептуальний проєкт	01.04.2024	10.04.2024	8
1.1.2	Розроблення основного проєкту	11.04.2024	30.04.2024	14
1.1.3	Узгодження основного проєкту	01.05.2024	07.05.2024	5
1.1.4	Координування проектних робіт	08.05.2024	21.05.2024	10
1.2.6	Підготовка технологічної частини проєктної документації	22.05.2024	02.07.2024	30
1.2.1	Підбір постачальників	22.05.2024	04.06.2024	10
1.2.2	Укладення контракту на постачання обладнання	05.06.2024	07.06.2024	3

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
1.2.3	Підбір бригади для монтажу обладнання	05.06.2024	11.06.2024	5
1.2.4	Постачання обладнання	10.06.2024	27.06.2024	14
1.2.5	Виконання монтажних робіт	28.06.2024	26.07.2024	21
1.3.1	Навчання персоналу	29.07.2024	31.07.2024	3
1.3.2	Валідація	01.08.2024	21.08.2024	15
1.3.3	Введення обладнання в експлуатацію	22.08.2024	04.09.2024	10

Побудуємо діаграмний календарний графік – діаграму Ганта (рис. 3.3) з метою наочного відображення перебігу кожної роботи за проектом, враховуючи їх паралельність (з використанням програми GanttProject).

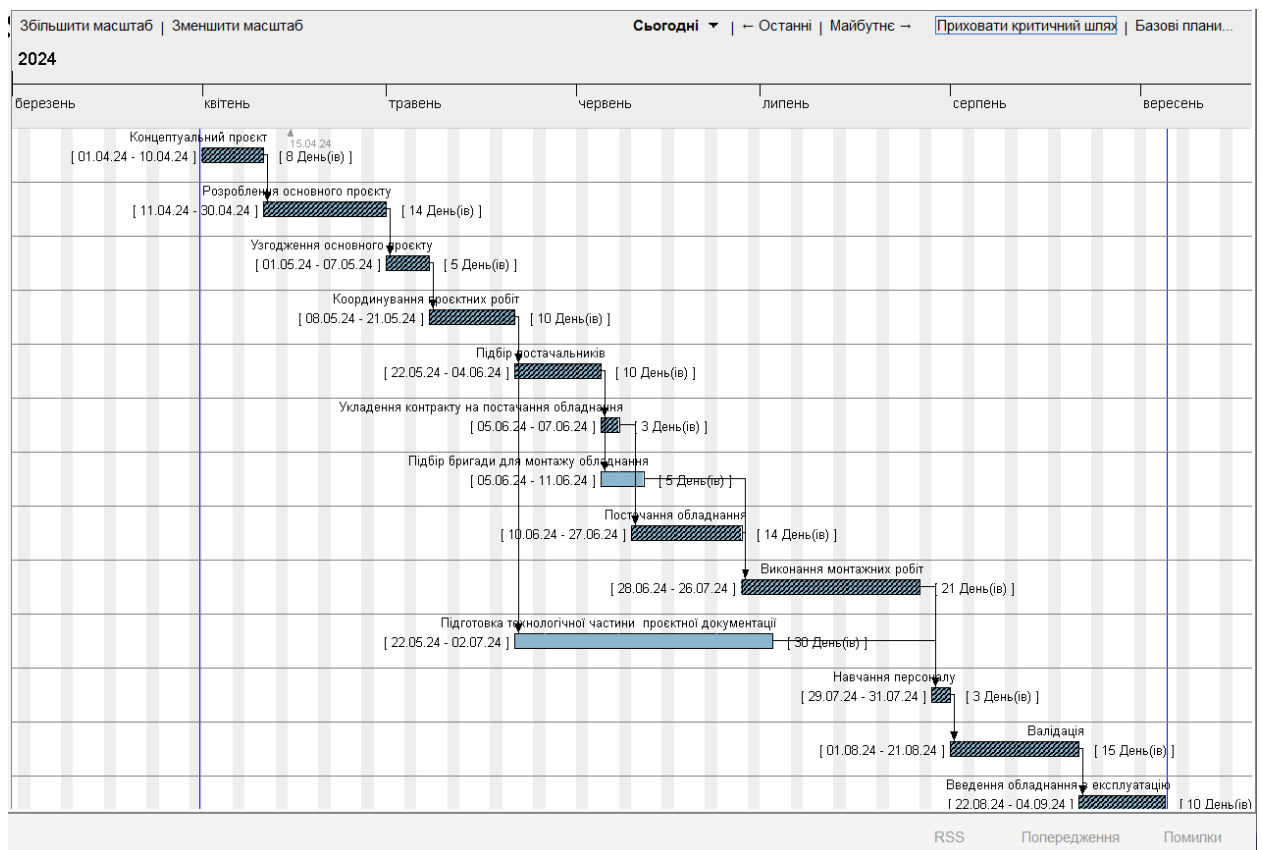


Рис. 3.3 Діаграма Ганта за проектом «Оновлення обладнання цеху з виробництва шипучих таблеток»

Отже, за умови, що проєкт розпочнеться 01.04.2024 р. він буде тривати до 04.09.2024 р. за умови, що компанія працюватиме за даним проєктом 5 днів на тиждень (робочі дні). Побудова діаграми Ганта за проєктом «Оновлення обладнання цеху з виробництва шипучих таблеток» дає можливість побачити логічну послідовність робіт, запас часу для робіт 1.2.6 та 1.2.3 (некритичних робіт), тривалість робіт з урахуванням вихідних днів.

Як бачимо, проєкт є перевантаженим з 05.06.2024 р. по 07.06.2024 р., коли за проєктом виконується 3 роботи одночасно: 1.2.6, 1.2.2 та 1.2.3; та з 10.06.2024 р. по 11.06.2024 р., коли буде одночасно виконуватися за проєктом також три роботи – 1.2.6, 1.2.4, 1.2.6.

По дві роботи виконується в наступні період:

- з 22.05.2024 р. по 04.06.2024 р. – роботи 1.2.3 та 1.2.6;
- з 12.06.2024 р. по 27.06.2024 р. – роботи 1.2.4 та 1.2.6;
- з 28.06.2024 р. по 02.07.2024 р. – роботи 1.2.5 та 1.2.6.

Решта часу за проєктом йде виконання лише однієї роботи.

Що стосується витрат за проєктом, то їх планування починається з побудови структури витрат (CBS). Як ми зазначали раніш побудова CBS – це опис витрат, пов'язаних з виконанням проєкту. Перший рівень CBS – це повна сума витрат на проєкт; другий рівень – витрати за блоками проєктних робіт; третій рівень – витрати на проєктні роботи. Кошторис витрат визначає загальну суму витрат на реалізацію проєкту з розбиттям на елементи згідно структури робіт (рис 3.4). Питома вага витрат за роботами наведена у табл. 3.5.

Витрати на виконання першого блоку робіт за проєктом – «Концептуальна роботи» – склали 750 тис. грн (у структурі витрат це дорівнює 10% від загальної вартості проєкту). Цей блок робіт потребуватиме найменшу суму витрат на виконання. Найбільш витратним планується виконання другого блоку проєктних робіт – «Закупівля обладнання» – витрати на нього складають 5855 тис. грн, або 75,2% від бюджету проєкту. Виконання третього блоку проєктних робіт – «Введення в експлуатацію» – потребуватиме 1180 тис. грн, що складає 15,6% від загальної вартості проєкту (рис. 3.5).

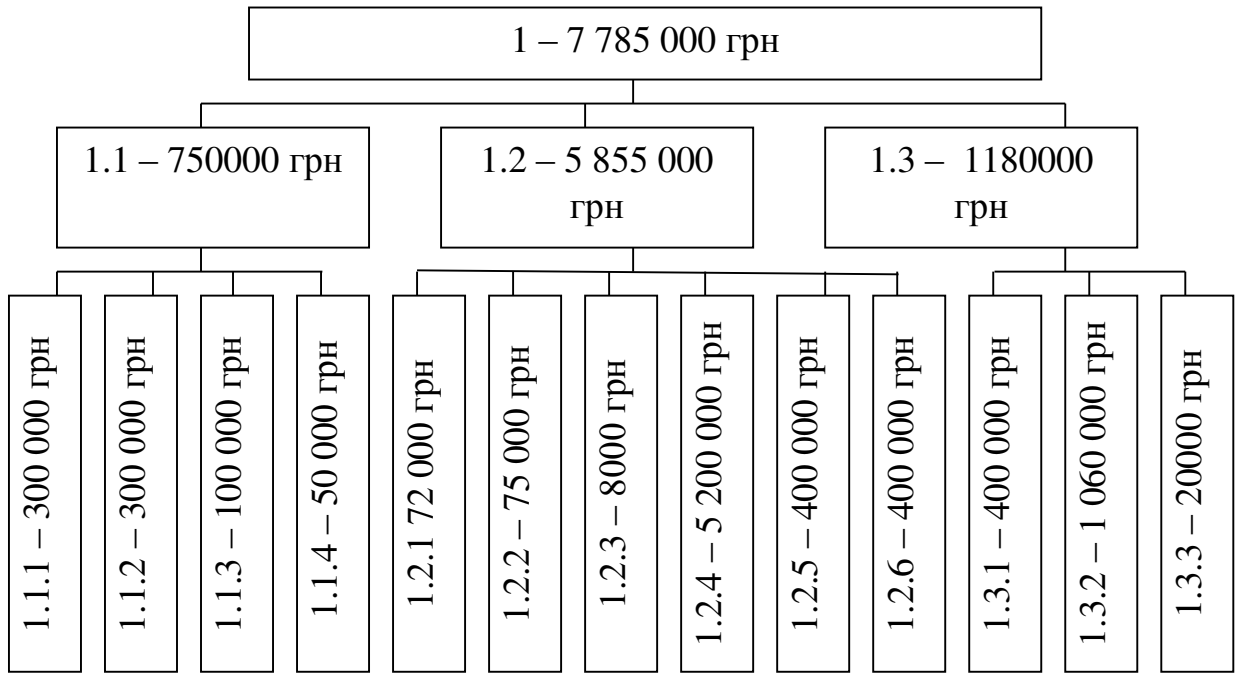


Рис. 3.4 Структура витрат (CBS) за проектом «Оновлення обладнання цеху з виробництва шипучих таблеток»

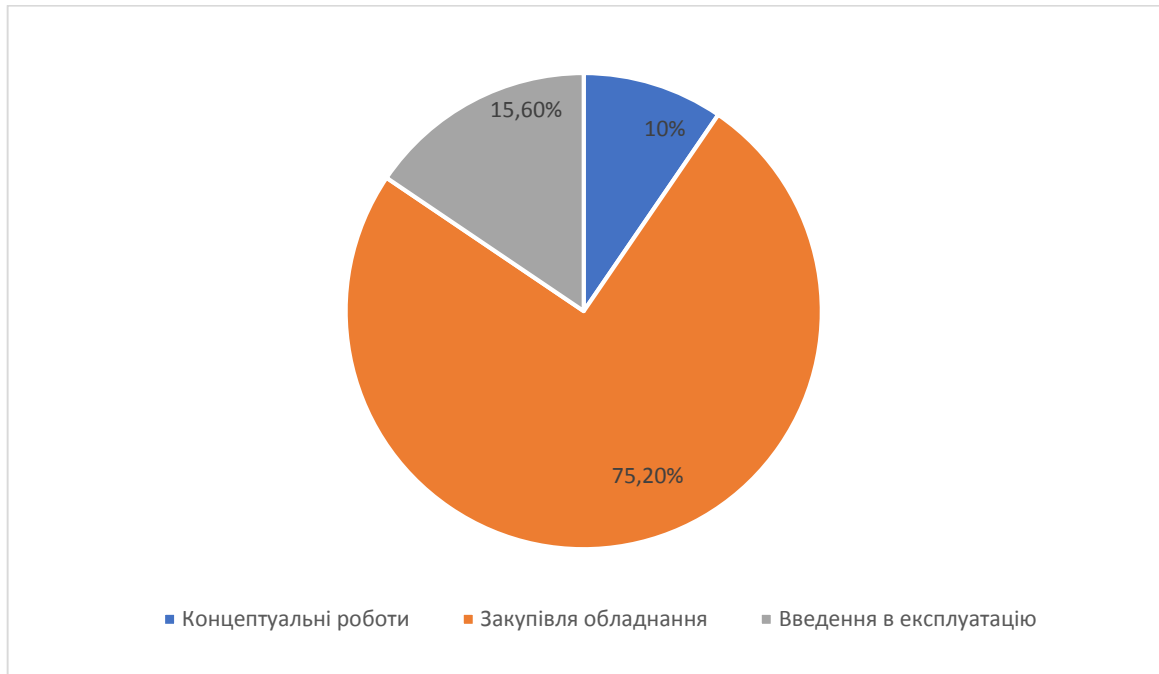


Рис. 3.5 Питома вага блоків робіт за проектом у загальній структурі витрат

Таблиця 3.5

Витрати за проектом «Оновлення обладнання цеху з виробництва шипучих таблеток»

Код роботи	Назва роботи	Сума витрат, грн	Питома вага витрат за певною роботою, %
1.1.1	Концептуальний проєкт	300 000	3,85
1.1.2	Розроблення основного проєкту	300 000	3,85
1.1.3	Узгодження основного проєкту	100 000	1,3
1.1.4	Координування проєктних робіт	50 000	0,64
1.2.1	Підбір постачальників	72 000	0,92
1.2.2	Укладення контракту на постачання обладнання	75 000	0,96
1.2.3	Підбір бригади для монтажу обладнання	8 000	0,10
1.2.4	Постачання обладнання	5 200 000	66,78
1.2.5	Виконання монтажних робіт	400 000	5,1
1.2.6	Підготовка технологічної частини проєктної документації	200 000	2,5
1.3.1	Навчання персоналу	400 000	5,1
1.3.2	Валідація	760 000	9,76
1.3.3	Введення обладнання в експлуатацію	20 000	0,26
	Всього	7 785 000	100

Таким чином, більш витратними є роботи 1.2.4 «Постачання обладнання» (питома вага складає 66,78%), 1.3.2 «Валідація» (9,76%). Найменша питома вага витрат спостерігається за роботою 1.3.3 «Введення обладнання в експлуатацію» (0,26 %).

Для управління витратами за проектом та їх планування використовують календарний план витрат та будують криву розподілу бюджету у часі.

3.3 Розрахунок економічної ефективності проєкту

Проєкт «Оновлення обладнання цеху з виробництва шипучих таблеток» розрахований на п'ять років. Інвестування коштів планується здійснювати протягом перших чотирьох місяців його реалізації, надалі протягом трьох років та 8 місяців плануються надходження за рахунок реалізації лікарських засобів. Базуючись на спланованих даних щодо сум грошових потоків за проєктом, розраховуємо чистий прибуток наступним чином [59-61]: з даних розділу 2 та додатків маємо обсяги річного виробництва за роками; віднявши витрати розраховуємо прибуток; потім з отриманого прибутку вирахували податок (18%) та отримали чистий прибуток.

Після цього визначимо надходження по роках, додавши до чистого прибутку амортизаційні відрахування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

План надходження за проєктом по роках, грн

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Дохід	7410007	90205794	7774735	18729488,00
Витрати	4446004	5523422	4664841	1123769,23
Прибуток	2964003	3682372	3109894	4682372
Податок на прибуток	533520	662826,96	559780,92	842826,96
Чистий прибуток	2430482,46	3019545,04	2550113,08	3839545,00
Амортизаційні відрахування	520000	52000	52000	52000
Надходження за проєктом	2950482,46	3071545,04	3070113,08	4359545,00

Оскільки до реалізації проекту не передбачається залучати кредитні джерела, ставка дисконтування враховує середню банківську ставку – 20%.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV) здійснюється за формулою [62]:

$$\begin{aligned} NPV &= \frac{2950482,46}{(1 + 0,20)^1} + \frac{3071545,04}{(1 + 0,20)^2} + \frac{3071545,04}{(1 + 0,20)^3} + \frac{4359545}{(1 + 0,20)^4} - \frac{778500}{(1 + 0,20)^1} \\ &= 2458735,4 + 2133017,39 + 1777514,49 + 2106060 - 648750 \\ &= 1987827,64 \text{ грн.} \end{aligned}$$

NPV > 0, за критерієм чистого дисконтованого доходу проєкт є ефективним, бо отримані нами результати реалізації проєкту перевищують інвестиційні витрати, пов'язані з його реалізацією.

Індекс рентабельності інвестицій (PI) складе [63]:

$$PI = \frac{2950482,46}{(1 + 0,2)^1} + \frac{3071545,04}{(1 + 0,2)^2} + \frac{6335466}{(1 + 0,2)^3} + \frac{4359545}{(1 + 0,2)^4} : \frac{7785000}{(1 + 0,2)^1} = \frac{18298075}{6487500} = 1,3.$$

Оскільки величина критерію PI > 1, це свідчить про доцільність реалізації проєкту.

Розрахунок строку окупності інвестицій за нашим проєктом (PP) складе [62-7]:

$$\begin{aligned} PP &= \frac{7785000,00}{(1 + 0,2)^1} : \left(\frac{2950482,46}{(1 + 0,2)^1} + \frac{3071545,04}{(1 + 0,2)^2} + \frac{3071545,04}{(1 + 0,2)^3} + \frac{4359545}{(1 + 0,2)^4} \right) : 4 = \\ &64875000 : 8475327,28 : 4 = 7029166,67 : 2118831,82 = 3,06 \text{ р.} \end{aligned}$$

Отриманий строк окупності свідчить, що витрачені інвестиції будуть окуплені за 3,06 роки.

З метою визначення внутрішньої норми окупності розрахуємо NPV при більшій ставці дисконту (25 %) [62]:

$$\begin{aligned} NPV &= \frac{2950482,46}{(1 + 0,25)^1} + \frac{3071545,04}{(1 + 0,25)^2} + \frac{3071545,04}{(1 + 0,25)^3} + \frac{4359545}{(1 + 0,25)^4} - \frac{7785000,00}{(1 + 0,25)^1} \\ &= 2360385,96 + 1965788,826 + 1258829,934 + 731467,28 - 6228000 \\ &= 1456475 \text{ грн.} \end{aligned}$$

$$IRR = 0,2 + 1987827,64 * \frac{(25-20)}{1984171-1456475} = 0,38$$

Чистий дисконтований дохід дорівнює 0 при ставці дисконтування 38 %. Таким чином, при ставці дисконту 38% підприємство покриває лише свої інвестиційні витрати. Розрахунки показали, що за ставкою дисконтування більш ніж 38% проєкт стане неефективним.

Запас міцності проєкту складатиме [62, 68-70]:

$$IRR - r = 38 - 20 = 18 \%$$

Оскільки внутрішня норма окупності є більшою, ніж ставка дисконтування, проєкт є економічно ефективним. Запас міцності складає 18%.

Висновки до розділу 3

1. Поєднавши основні функції управління проєктами та інструментарій, який для цього застосовується, побудовано процесну модель з управління проєктом «Оновлення обладнання в цеху з виробництва шипучих таблеток».

2. Побудовано трирівневу структуру робіт за проєктом, визначено їх шифр, послідовність та тривалість.

3. Для досліджуваного проєкту побудовано інструменти планування: створено календар робіт за проєктом; з метою контролю і правильного розподілу робіт між виконавцями, узгодженості робіт за проєктом побудовано матрицю відповідальності; побудовано графік передування; проведено календарне планування виконання проєкту «Оновлення обладнання цеху з виробництва шипучих таблеток», визначені дати початку та завершення проєкту та кожної роботи. Також було проведено планування витрат за проєктом шляхом побудови структури витрат, складено кошторис витрат.

4. Здійснено оцінку економічної ефективності проєкту шляхом розрахунку чистого дисконтованого доходу (1987827,64 грн) при ставці 20%, строку окупності інвестицій (3,06 р.), індексу рентабельності інвестицій (1,3), запасу міцності проєкту (18%).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі визначено можливості для удосконалення процесу планування інвестиційних проєктів з оновлення обладнання на АТ «Фармак» шляхом застосування методичних підходів з управління проєктами та запропоновано процесну модель організації процесу планування, як одного з підпроцесів процесу управління проєктом. За результатами дослідження можна зробити такі висновки:

1. За даними наукових джерел досліджено та проаналізовано концептуальні підходи до методології управління проєктами. Визначено сутність діяльності з управління проєктами як процесу та визначені основні групи підпроцесів, що забезпечують реалізацію підходу з управління проєктом - ініціація, планування, виконання, моніторинг, управління та завершення. Поведено порівняння функцій традиційного (функціонального) і проєктного менеджменту. Вказані особливості діяльності менеджера при застосуванні проєктного підходу. Визначено суть процесу планування при застосуванні методичних підходів з управління проєктами, обґрунтовано його важливість, описані основні кроки реалізації планування як одного з підпроцесів, його ціль, завдання та інструменти, що можуть бути застосовані під час планування.

2. За даними фінансової звітності, внутрішніх документів АТ «Фармак», даними аудиторських звітів досліджено організаційно-економічну структуру підприємства та проаналізовані показники діяльності АТ «Фармак» як однієї з найпотужніших фармацевтичних компаній ринку України, лідера фармацевтичного ринку, що зосереджується на виготовленні та продажу рецептурних та безрецептурних генеричних лікарських препаратів.

За роки дослідження обсяг реалізації продукції збільшувався, прибуток від операційної діяльності збільшився на 22,97% у 2021 р. порівняно з 2020 р., а з початком війни темпи росту зменшились (на 38,84%), що пов'язано зі збитками та витратами, які понесло підприємство у перші дні війни. Витрати на одну гривню реалізованої продукції у 2020-2021 рр. становили 0,78, а в 2022

р. вже 0,85. Таке зростання (на 7%) можна пояснити високою інфляцією у державі, значним ростом цін на паливно-мастильні матеріали, логістичними проблемами. Коефіцієнт фондівддачі у 2022 р. (2,14 грн/грн), залишився майже на рівні 2021 р. (2,55 грн/грн), однак, у 2020 р. він становив 3,55 грн/грн. Запаси на підприємстві зросли протягом 2020-2021 рр. на 23,25%, у 2021-2022 рр. на 4,57%.

3. За допомогою SWOT-аналізу досліджено сильні та слабкі сторони АТ, представлені можливості для удосконалення АТ «Фармак», а саме: з метою завоювання міжнародних ринків збуту повне переоснащення та модернізація виробничих потужностей відповідно до вимог міжнародних аудиторських організацій, залучення коштів, виділених міжнародними фондами на проєкти, пов'язані з відновленням та оновленням обладнання закладів охорони здоров'я України, що постраждали внаслідок повномасштабного вторгнення; налагодження співпраці з приватними медичними закладами, що виходять на ринок України, як наслідок реформ системи охорони здоров'я України у напрямку приватної медицини.

4. Проведено аналіз підходів до здійснення проєктної діяльності на АТ «Фармак», аналіз інвестиційних проєктів підприємства, здійснена їх класифікація за сферою впливу – проєкти модернізації, соціальні та проєкти по розробленню нових лікарських засобів.

5. Поєднавши основні функції управління проєктами та інструментарій, який для цього застосовується, побудовано процесну модель з управління проєктом «Оновлення обладнання в цеху з виробництва шипучих таблеток».

6. За досліджуваним проєктом створено інструменти планування. Побудовано трирівневу структуру робіт за проєктом, організаційну структуру, що складалася з 13 робіт, визначено їх шифр, послідовність виконання та тривалість. Створено календар робіт за проєктом. З метою контролю і правильного розподілу робіт між виконавцями, узгодженості робіт за проєктом побудовано матрицю відповідальності.

Побудовано графік передування, здійснено календарне планування виконання проєкту «Оновлення обладнання цеху з виробництва шипучих таблеток». За результатами побудови діаграми Ганта визначені дати початку (01.04.2024 р.) та завершення проєкту (04.09.2024 р.), визначені періоди інтенсивної роботи за проєктом з одночасним виконанням трьох робіт (з 05.06.2024 р. по 07.06.2024 р. та з 10.06.2024 р. по 11.06.2024 р.).

Планування витрат за проєктом було проведено шляхом побудови структури витрат – CBS, складено кошторис витрат, визначає загальну суму витрат (7 785 000 грн) на реалізацію проєкту.

7. Здійснено оцінку економічної ефективності проєкту шляхом розрахунку чистого дисконтованого доходу (NPV=1987827,64 грн), строку окупності інвестицій (3,06 р.), індексу рентабельності інвестицій (1,3), та запасу міцності проєкту (18%).

8. Доведено, що застосування підходу з управління проєктами є обґрунтованим при здійсненні інвестиційних проєктів, оскільки дає можливість визначити і наочно представити повний обсяг робіт у вигляді графіка, встановити цілі проєкту щодо часу виконання робіт, вартості й обсягів ресурсів; оцінити бюджет проєкту; ефективно розподілити відповідальність за виконання проєктних робіт між членами команди; визначивши критичні роботи, переміщувати ресурси, слідкувати за ходом здійснення проєкту контролювати виконання робіт і передбачати подальший перебіг подій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Посилкіна О. В., Деренська Я. М. Управління проектами: навч. посіб. Харків : НФаУ, 2020. 252 с.
3. Приймак В. М. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2017. 464 с.
4. Управління проектами : навч. посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», Менеджмент інновацій», «Логістика» / Уклад. : Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
5. Gutterman A. S. Project Management. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/372761291_Project_Management#fullTextFileContent
6. Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів. : навч. посіб. Київ : Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
7. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 48, № 1. С. 101-108.
8. Бушуєв С. Гібридизація методологій управління інфраструктурними проєктами та програмами. *Вісник одеського національного морського університету*. 2020. № 1 (61). С. 187-192.
9. Деренська Я. М. Аналіз методологій управління проектами. *Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 15 берез. 2017 р. Харків, 2017. С. 57–64.

10. Шинкарук Л. В., Деліні М. М., Суханова А. В., Алексеєва К. А. Управління бізнес-проектами : навч. посіб. для студентів зі спец. 073 «Менеджмент». Київ : НУБіП, 2021. 325 с.
11. Sigal Kordova, Ron S. Hirschprung, Effectiveness of the forced usage of alternative digital platforms during the COVID-19 pandemic in project communication management. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, № 11. DOI:10.1016/j.heliyon.2023.e21812.
12. Imeri V., Imeri A. Application level of project management phases and the consequences of the war in Ukraine: A Case in the Republic of Kosovo Quality - Access to Success. 2024. Vol. 25 (199). P. 230-239. DOI:10.47750/QAS/25.199.25.
13. Старченко Г. В. Інноваційна модель розвитку економіки України: проєктно-орієнтований підхід. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7226> (дата звернення: 25.12.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.41.
14. Batta Allam. Evaluation of Statistical Machine Learning Methods and Service Design Techniques Applications in Hotel Industry. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*. 2023. DOI: 10.21608/jaauth.2023.225321.1489.
15. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами : підруч. для студентів вищ. навч. закл. Тернопіль, 2021. 416 с.
16. Design of mechanisms forensuring the execution of tasks in project planning / O. Mulesa et at. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 2, № 4 (122). P. 16–22. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.277585.
17. Papke-Shields K. E., Boyer-Wright K. M. Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*. 2017. Vol. 35 (2). P. 169–179. DOI: 10.1016/j.ijproman.2016.10.01527.

18. Picciotto R. Towards a 'New Project Management' movement? An international development perspective. *International Journal of Project Management*. 2020. Vol. 38 (8). P. 474–485. DOI: 10.1016/j.ijproman.2019.08.002.

19. Lock D. Project management. Routledge. London, 2020. DOI: 10.1201/9781315245911.

20. Kerzner H. Using the project management maturity model: strategic planning for project management. John Wiley & Sons. 2019. DOI: 10.1002/9781119559078.

21. Mulesa O., Snytyuk V., Myronyuk I. Optimal alternative selection models in a multi-stage decision-making process. *EUREKA: Physics and Engineering*. 2019. Vol. 6. P. 43–50. DOI: 10.21303/2461-4262.2019.001005.

22. Nastiti H., Suryana D. S., Aulia F. R. F., Ramsyahdira M. R. Control analysis of the Griya Jenggala development project using the earned value Method at PT Sarana Loka Almika in Kebayoran. *Journal of innovation and community engagement*. 2023. Vol. 4 (3). P. 174-191. DOI: 10.28932/ice.v4i3.7346.

23. Jallow A. K., Demian P., Anumba C. J., Baldwin A. N. An enterprise architecture framework for electronic requirements information management. *International Journal of Information Management*. 2017. Vol. 37, № 5. P. 455–472. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2017.04.005.

24. Burghate Mukul. Work Breakdown Structure: Simplifying Project Management. *International Journal of Commerce and Management Studies*. 2018. Vol. 3, № 2. P. 1-5. URL: www.ijcams.com.

25. Vigor A. The use of statistical quality control charts in monitoring the cost and project duration of a columbarium construction project utilizing concrete composite planers. *Jr. Sci.Int.(Lahore)*. 2022. Vol. 334 (4). P. 349-353.

26. Демченко В. О., Андреева І. Г. Застосування системного підходу в управлінні суб'єктів фармацевтичного ринку. Сучасна фармація: історія, реалії та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю, присвяч. 20-й річниці заснування Дня фармацевт. працівника України, м. Харків, 19-20 верес. 2019 р. Харків : НФаУ, 2019. Т. 2. С. 166-167.

27. Проектний менеджмент [Електронний ресурс] : метод. рек. до проведення практ. занять. Перший (бакалаврський) рівень освіти. Спец. 073 «Менеджмент». Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Денна форма навчання / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Г. А. Мохонько. Електронні текстові дані (1 файл: 1,68 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 79 с. Назва з екрана.

28. Петрович Й. М., Новаківський І. І. Управління проектами : підручник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2018. 393 с.

29. R de Heredia Scasso, G Santana Larenas. Project-breakdown structure: the tool for representing the project system in project management. *International Journal of Project Management*. 2021. Vol. 39, № 3. P. 157-161. DOI: 10.1016/0263-7863(91)90040-3.

30. Siriram R. A project management investigative framework establishing links for better project outcomes. *The South African Journal of Industrial Engineering*. 2019. Vol. 30 (2). P. 100–114. DOI: 10.7166/30-2-2064.

31. Siriram R. Project management assessments (PMAs): An empirical study. *South African Journal of Industrial Engineering*. 2018. Vol. 29 (1). P.108-127

32. Teslia Y. Development of the concept of building a corporate standard of portfolio management in the course of territory restoration planning in the context of Making-City project. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 4, № 3 (124). P. 6-18.

33. Mulesa O., Horvat P., Radivilova T., Sabadosh V., Baranovskyi O., Duran S. Design of mechanisms forensuring the execution of tasks in project planning. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 2, № 4 (122). P. 16–22. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.277585.

34. Буреннікова Н. Сучасні підходи до забезпечення ефективності процесу управління людськими ресурсами промислових підприємств у контексті проектного менеджменту. *Innovation and Sustainability*. 2021. Vol. (1). P. 13–19. DOI: 10.31649/ins.2021.1.13.19.

35. Циган Р. М., Кирилаха Н. Г., Солодков Д. Є. Методика управління кадрами в рамках проектної роботи з використання технологій big data. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.64.

36. Golghamat Raad N., Akbarpour Shirazi M., Ghodsypour S. H. Selecting a portfolio of projects considering both optimization and balance of sub-portfolios. *Journal of Project Management*. 2020. Vol. 5 (1). P. 1–16. DOI: 10.5267/j.jp.m.2019.8.003.

37. Гусева Ю. Ю. Управління розкладом і вартістю проєктів: опорний конспект лекцій з дисципліни для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент, 122 – Комп’ютерні науки, освітні програми «Менеджмент. Управління проєктами», «Комп’ютерні науки. Управління проєктами») / Ю. Ю. Гусева; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 80 с.

38. Дмитрів К. І., Шпак Ю. Н. Дослідження інформаційних систем в управлінні підприємствами: досвід та перспективи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 231–239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/e2017_1437.

39. Старченко Г. В. Управління проєктами: теорія та практика: з використанням MS Excel та MS Project : навч. посіб. для студентів екон. спец. ВНЗ. Чернігів : Брагинець О. В., 2018. 304 с.

40. ISO 21504 "Upravlinnia portfeliamy". URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21504/>.

41. Teslia I., Yehorchenkova N., Yehorchenkov O., Kataieva Y., Zaspа H., Khlevna I. Development of principles and method of electronic project management. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2017. Vol. 5, № 3 (89). P. 23–29. DOI: 10.15587/1729-4061.2017.109534.

42. Khlevna, Yu. L. Metodolohiya vprovadzhennia tekhnolohii elektronnoho menedzhmentu heolohichnykh proektiv [Text] / Yu. L. Khlev-na, N. Yu. Yehorchenkova, L. B. Kubiavka, O. M. Ivanova // Heoinformatyka: teoretichni ta prykladni aspekty. – Kyiv, 2017.

43. Teslia I., Yehorchenkova N., Khlevna I., Yehorchenkov O., Biloshchytska S., Kataieva Y. Approach and structure of special organizational, methodological and technological components of project and program portfolio management systems. *Scientific Journal of Astana IT University*. 2022. Vol. 10. P. 119–132. DOI: 10.37943/ahfo5398.

44. Chen Z., Wang F. Research on Life-Cycle Project Cost Management Based on Random Matrix Weight Algorithm. *Mathematical Problems in Engineering*. 2022. Vol. 2022. P. 1–12. DOI: 10.1155/2022/5211409.

45. Kistersky L. Strategic principles of Ukraine's post-war recovery. *Economy of Ukraine*. 2023. Vol. 2. P. 3–16. DOI: 10.15407/economyukr.2023.02.003.

46. Основні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «Фармак». URL: https://farmak.ua/ckeditor_assets/Zagalna_informaciya.pdf (дата звернення: 20.05.2023).

47. АТ Фармак. URL: <https://farmak.ua/> (дата звернення: 22.11.2023).

48. Кустріч Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 10–14. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4503&i=1>. (дата звернення: 20.05.2023).

49. Кудря Я. В. Актуальні проблеми управління акціонерних товариств в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 2 (68). С. 68–72.

50. Шкуліпа Л.В. Застосування SWOT - аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 1 (48). С. 168-175.

51. Касич А. О., Сидоренко А. М. Перспективи активізації інноваційної діяльності на логістичних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 15, Ч. 1. С. 147–151. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/8424>. (дата звернення: 22.12.2023).

52. Особлива інформація емітента за 2022 рік URL: https://farmak.ua/ckeditor_assets/Osoblyva_informaciya_2020.pdf (дата звернення: 22.12.2023).

53. Major Pharmaceutical Preparations Industry. Financial Strength Information & Trends. URL: https://csimarket.com/Industry/industry_Financial_Strength_Ratios.php?ind=803 (Date of access: 02.10.2023).

54. Фінансова та бухгалтерська звітність АТ «Фармак» URL: https://clarity-project.info/edr/00481198/finances?current_year=2020 (дата звернення: 22.12.2023).

55. Деренська Я. М. Побудова процесної моделі управління проектним портфелем в умовах фармації. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/> (дата звернення: 22.12.2023).

56. Горблюк С. А. Процесна модель вироблення публічної політики ревіталізації міста. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 4. С. 113-121.

57. Деренська Я. М. Аспекти впровадження проектно-орієнтованого управління в діяльність закладів охорони здоров'я. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. С. 42-47.

58. Бушуєв С. Д., Пузійчук А. В. Подальший розвиток моделей і методів проектного менеджменту для ціннісно-орієнтованого управління проектами реінжинірингу будівельних компаній. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2019. № 2. С. 69–74.

59. Nguyen N. M., Killen C. P., Kock A., & Gemünden, H.G. The use of effectuation in projects: The influence of business case control, portfolio monitoring intensity and project innovativeness. *International Journal of Project Management*. 2018. № 36. P. 1054-1067.

60. Нестерова С. В. Методи оцінки ефективності інвестицій: сутність та характеристики. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С.105-110.

61. Stehnei M. I., Irtysheva I., Khaustova K., Boiko Ye. Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. № 3/15. P. 212–223.

62. Інвестиційний аналіз: методичні рекомендації до практичних занять / укл.: І. С. Смага, І. І. Казімір – Чернівці: Чернівецьк. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича, 2022. 64 с.

63. Яременко О. В. Оцінка економічної ефективності інвестування підприємств споживчої кооперації. Вісник Хмельницького національного університету. 2012, № 1. С. 102-105.

64. Чернобай Л. І., Дуляба Н. І., Лазарович О. І. Комплексний підхід до оцінювання ефективності проєкту на прикладі старосамбірського родовища НГВУ «Бориславнафтогаз» Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019, № 27 (2). С. 84-92.

65. Єгупов Ю. Сфера застосування чистого дисконтованого доходу в аналізі інвестиційних проєктів. Економіка та суспільство. 2022, № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-65>.

66. Лінтур І.В. Paradigm for estimating effectiveness of investments in Ukraine's economy. 2021, № 54. С. 37–41.

67. Гулик Т. В., Горб Є. Ю. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків в умовах невизначеності. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 99–106.

68. Янковий О., Мельник Н. Модифікована внутрішня норма прибутку як критерій фінансової оцінки інвестиційного проєкту. Економіст. 2021. № 9. С. 82.

69. Постанова Кабінету міністрів України « Про затвердження Порядку та методології оцінки інвестиційних проєктів із значними інвестиціями» від 28 липня 2021 р. № 819. Доступно: https://zakononline.com.ua/documents/show/498270__685159.

70. Іваненко Т. В. Основи фінансової математики: підручник – Київ, 2019. – 267 с.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність

Інформація з Prozorro: <https://clarity-project.info/tenderer/00481198>

Назва АТ "ФАРМАК"

ЄДРПОУ 00481198

Тип учасника

Суб'єкт великого підприємництва

Адреса

04080, Україна, Київська область, Київ, вулиця Кирилівська, будинок 63

Контакт

Оновлено: 24.01, 16:55

Інформація з ЄДР:

Назва: АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФАРМАК"

Адреса: м. КИЇВ, ВУЛ. КИРИЛІВСЬКА, БУД. 63

Стан: Зареєстровано

Дата реєстрації

27.06.1994

Оновлено: 21.01, 18:17

Всі закупівлі

Лише успішні

Учасник у 1 390 закупівлях.

Переможець у 1 027 закупівлях на суму 753.88 млн грн

Підписано 991 договір на суму 715.18 млн грн

Очікується 4 договори на суму 3.50 млн грн.

Фінансова звітність 2022 рік

	АКТИВ	Код	Активи	
			На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	Необоротні активи – Нематеріальні активи	1000	187 218.00	182 963.00
	- первісна вартість	1001	339 388.00	351 348.00
	- накопичена амортизація	1002	152170.00	168 385.00
	Незавершені капітальні інвестиції	1005	743682.00	547 541.00
	Основні засоби	1010	3 581922.00	3 630 599.00
	Первісна вартість	1011	6 043595.00	6 524 482.00
	Знос	1012	2461673.00	-2893913.00
	Інвестиційна нерухомість	1015	341.00	191.00
	Первісна вартість	1016	3122.00	3 122.00
	знос	1017	2781.00	2931.00
II	Довгострокові фінансові інвестиції	1030	5042.00	6 939.00
	Інші фінансові інвестиції	1035	630231.00	708 097.00
	Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	6140.00	5 285.00
	Інші необоротні активи	1090	166691	81 861.00
	Усього за розділом I	1095	5 321267.00	5 163446.00
	II Оборотні активні Запаси	10100	1635802.00	1710625.00
	Виробничі запаси	1101	852314.00	863017.00
	Незавершене виробництво	1102	191724.00	126352.00
	Готова продукція	1103	557024.00	126352.00
	Товари	1104	34740.00	40944.00
	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 544 025.00	2 395 412.00

	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	118 153.00	717 562.00
	з бюджету	1135	160 211.00	128 509.00
	З нарахованих доходів	1140	3000	
	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5633.00	5 293.00
	Поточні фін інвестиції	1160	271 546.00	400.00
	Гроші та їх еквіваленти	1165	980 455.00	1 101 288.00
	Розрахунки в банках	1167	980 455.00	1 101 288.00
	Витрати майбутніх періодів	1170	8 240.00	6 237.00
	Інші оборотні активи	1190	2 646.00	379.00
	Усього за розділом II	1195	4 726 711.00	6 068 705.00
	Баланс	1300	10 047 978.00	11 232 151.00
		Код	ПАСИВ	
			На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I	Власний капітал	1400	36 366.00	36 366.00
	Зареєстрований (пайовий) капітал			
	Додатковий капітал	1410	30 479.00	29 253.00
	Накопичені курсові різниці	1412	9 195.00	7 970.00
	Нерозподілені прибутки (непокритий збиток)	1420	8 081 964.00	9 354 574.00
	Усього за розділом I	1495	8 148 809.00	9 420 193.00
II	Довгострокові зобов'язання і забезпечення відстрочені податкові зобов'язання	1500	37 123.00	124 540.00
	Пенсійні зобов'язання	1505	155 403.00	114 233.00
	Довгострокові кредити банків	1510	148 347.00	114 611.00
	Інші довгострокові зобов'язання	1515	94 368.00	41 537.00

	Усього за розділом II	1595	435 241.00	394 921.00
	Поточна кредиторська заборгованість	1610	161 141.00	38 185.00
	Товари, роботи, послуги	1615	745 347.00	920 409
	Розрахунки з бюджетом	1620	120 618.00	48 898.00
	Ут.ч. з податку на прибуток	1621	104 667.00	43 898.00
	Розрахунки зі страхування	1625	11 664.00	225.00
	Розрахунки з оплати праці	1630	356 734.00	327 561.00
	За одержаними авансами	1635	12 200.00	26 707.00
	За розрахунками з учасниками	1640	436	436
	Поточні забезпечення	1660	32 334.00	31 902.00
	Доходи майбутніх періодів	1665	3 583.00	1 482.00
	Ін. поточні зобов'язання	1690	19 912.00	21 455.00
	Усього за розділом II	1695	1 463 928.00	1 417 037.00
	Баланс	1900	10 047 978.00	11 232 151.00

	Код	За звітний період, тис гр	За аналогічний період попереднього року, тис грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	2000	7 774 735.00	9 205 794.00
Собівартість реалізованої продукції	2050	3 115 014.00	4 041 082.00
Валовий прибуток	2090	4 659 721.00	5 164 712.00
Інші операційні доходи	2120	17 389.00	14 225.00
Адміністративні витрати	2130	917 136.00	1 013 613.00
Витрати на збут	2150	1 171 382.00	1 530 079.00
Ін опер витрати	2180	1 360 938	627 952.00
Фінансовий результат від оперативної діяльності (прибуток)	2190	1 227 654.00	2 007 293.00
Дохід від участі в капіталі	2200	4 479.00	3 949.00
Ін фін доходи	2220	14 541.00	17 647.00
Ін доходи	2240	303 031.00	32 991.00
Фінансові витрати	2250	47 756.00	42 010.00
Фін результат до оподаткування	2290	1 501 949.00	2 019 870.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-274 890.00	-381 947.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 227 059.00	1 637 923.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2022 рік

Назва	Код	За звітний період, тис грн	За аналог період попереднього року, тис грн
Накопичені курсові різниці	2410	-1 226.00	1 014.00
Інший сукупний дохід	2445	45 551.00	-2 982.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	44 325.00	- 1 968.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	44 325.00	- 1 968.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)	2465	1 271 384.00	1 635 955.00

Назва	Код	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Матеріальні витрати	2500	2 718 069.00	3 092 967.00
Витрати на оплату праці	2505	1 478 591.00	1 624 777.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	281 922.00	295 558.00
Амортизація	2515	555 151.00	509 760.00
Інші операційні витрати	2520	1 606 261.00	1 689 664.00
Разом	2550	6 639 994.00	7 212 726.00

Розрахунок показників прибутковості акцій (2022 рік):

Назва рядка	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року попередній
Середньорічна кількість простих акцій	2600	7 273 200.00	7 273 200.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	7 273 200.00	7 273 200.00
Чистий прибуток (на одну просту акцію)	2610	168.71	225.20
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	168.71	225.20
Дивіденди на одну просту акцію	2650	19.25	

Баланс - Звіт про фінансовий стан (2021 рік)

	Назва	Код	Активи	
			На початок звітного періоду, тис грн	На кінець звітного періоду, тис грн
I	Необоротні активи – Нематеріальні активи	1000	153 372.00	187 218.00
	- первісна вартість	1001	267 149.00	339 389.00
	- накопичена амортизація		113 777.00	152 171.00
	Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 597 797 .00	152 171.00
	Основні засоби	1010	2 084 500.00	3 581 922.00

	Первісна вартість	1011	4 4140 501.00	6 043 595.00
	Знос	1012	2 056 001	2 461 673.00
	Інвестиційна нерухомість	1015	1 346.00	341
	Первісна вартість	1016	4 154.00	3 122.00
	знос	1017	2 808.00	2 781.00
II	Довгострокові фінансові інвестиції	1030	4 917.00	5 042.00
	Інші фінансові інвестиції	1035	566 049.00	
	Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8 154.00	630 231.00
	Відстрочені податкові активи	1045	6052.00	6140.00
	Інші необоротні активи	1090		
	Усього за розділом I	1095	4 609 187.00	5 321 267.00
	II Оборотні активні Запаси	1100	1 327 167.00	1 635 802.00
	Виробничі запаси	1101	667 798.00	852 314.00
	Незавершене виробництво	1102	159 627.00	191 724.00
	Готова продукція	1103	487 214.00	557 024.00
	Товари	1104	12 528.00	34 740.00
	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 258 692.00	154 025.00
	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	61 248.00	118 153.00
	з бюджету	1135	136 198.00	160 211.00
	З нарахованих доходів			

	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 978.00	5 633.00
	Поточні фін інвестиції	1160	1 350.00	271 546.00
	Гроші та їх еквіваленти	1165	1 246 966.00	980 455.00
	Розрахунки в банках	1167		
	Витрати майбутніх періодів	1170	6 946.00	8240.00
	Інші оборотні активи	1190	3 691.00	2 646.00
	Усього за розділом II	1195	4 046 234.00	4 726 711.00
	Баланс	1300	8 655 421.00	10 047 978.00
			ПАСИВ	
I	Власний капітал Зареєстрований (пайовий)капітал	1400	36 366.00	36 366.00
	Додатковий капітал	1410	29 465.00	30479.00
	Накопичені курсові різниці	1412	8 181.00	9 195.00
	Нерозподілені прибутки	1420	6 587 032.00	8 081964.00
	Усього за розділом I	1495	6 652 863	8 148 809.00
II	Довгострокові зобов'язання і забезпечення відстрочені податкові зобов'язання	1500		37 123.00
	Пенсійні зобов'язання	1505	145 827.00	155 403.00
	Довгострокові кредити банків	1510	277 923.00	148 347.00
	Інші довгострокові зобов'язання	1515	122 915.00	94 368.00
	Усього за розділом II	1595	546 665.00	435 241.00
	Поточна кредиторська заборгованість	1610	174 343.00	161 141.00

Товари, роботи, послуги	1615	785 191	745 347.00
Розрахунки з бюджетом	1620	63 895.00	120618.00
Ут.ч. з податку на прибуток	1621	49 654.00	104664.00
Розрах зі страхування	1625	9 226.00	11 623
Розрах з оплати праці	1630	320 809.00	356 734.00
За одержаними авансами	1635	37 616.00	12 200.00
За розрахунками з учасниками	1640	449.00	436.00
Поточні забезпечення	1660	25 000.00	32 334.00
Доходи майбутніх періодів	1665	3 791	3 583.00
Ін. поточні зобов'язання	1690	35 573.00	19 912.00
Усього за розділом II	1695	1 455 893.00	1 463 928.00
Баланс	1900	8 655 421.00	10 047 978.00

Звіт про фінансові результати 2021 рік (Звіт про сукупний дохід)

Назва	Код	За звітний період, тис грн	За аналогічний період попереднього року, тис грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	2000	9 205 794.00	7 410 007.00
Собівартість реалізованої продукції	2050	4 041 082.00	3 129 796.00
Валовий прибуток	2090	5 164 712.00	4 280 211.00
Інші операційні доходи	2120	14 225.00	22 389.00
Адміністративні витрати	2130	997 877.00	814 317.001
Витрати на збут	2150	530 079.00	1 341 307
Інші операційні витрати	2180	643 688.00	514 593.00
Фінансовий результат від оперативної діяльності (прибуток)	2190	2 007 293.00	1 632 383.00
Дохід від участі в капіталі	2200	3 949.00	2 945.00
Інші фінансові доходи	2220	17 647.00	16 517.00
Інші доходи	2240	32 991.00	
Фінансові витрати	2250	42 010.0	48 429.00
Фін. результат до оподаткування	2290	2 019 870.00	1482 977.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-381 947.00	-275122.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 637 923.00	1 207 855.00

Елементи операційних витрат

Назва	Код	За аналогічний період попереднього року, грн	За аналог період попереднього року, тис грн
Матеріальні витрати	2500	3 092 967.00	2 158 973.00
Витрати на оплату праці	2505	1 624 777.00	1472 344.00

Відрахування на соціальні заходи	2510	295 558.00	249 495.00
Амортизація	2515	509 760.00	458 346.00
Інші операційні витрати	2520	1 689 664.00	1 460 855.00
Разом	2550	7 212 726.00	5 800 013.00

Показники прибутковості акцій 2021 рік

	Назва рядка	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року попередній
	Середньорічна кількість простих акцій	2600	7 273 200.00	7 273 200.00
	Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	7 273 200.00	7 273 200.00
	Чистий прибуток (на одну просту акцію)	2610	225.20	166.07
	Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	225.20	166.07
	Дивіденти на одну просту акцію	2650	19.25	13.75.

Фінансова звітність 2020 рік

	Назва	Код	Активи	
			На кінець звітнього року, тис грн	На початок звітнього року, тис грн
I	Необоротні активи – Нематеріальні активи	1000	133774.00	153 372.00
	- первісна вартість	1001	225315.00	267 149.00
	- накопичена амортизація	1002	91541.00	113 777.00
	Незавершені капітальні інвестиції	1005	705049.00	1 597 797 .00
	Основні засоби	1010	2080742.00	2 084 500.00
	Первісна вартість	1011	3810363.00	4 4140 501.00
	Знос	1112	1729621.00	2 056 001
	Інвестиційна нерухомість	1115	1606.00	1 346.00
	Первісна вартість	1116	4261.00	4 154.00
	знос	1117	2655.00	2 808.00
	Довгострокові фінансові інвестиції	1130	4302.00	4 917.00
	Інші фінансові інвестиції	1135	546189.00	566 049.00
	Довгострокова дебіторська заборгованість	1140	5229.0	8 154.00
	Відстрочені податкові активи	1145	25851.00	6052.00
	Інші необоротні активи	1190	230011.00	187000.00
	Усього за розділом I	1195	3732753.00	4 609 187.00
II	Оборотні активні Запаси	1100	1554977.00	1 327 167.00
	Виробничі запаси	1101	698907.00	667 798.00

	Незавершене виробництво	1102	110067.00	159 627.00
	Готова продукція	1103	731039.00	487 214.00
	Товари	1104	14964.00	12 528.00
	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1133529.00	1 258 692.00
	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	134975.00	61 248.00
	з бюджету	1135	99689.00	136 198.00
	З нарахованих доходів	1140	720	
	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32812.00	8 978.00
	Поточні фін інвестиції	1160	1092.00	1 350.00
	Гроші та їх еквіваленти	1165	155483.00	1 246 966.00
	Розрахунки в банках	1167	155483.00	1241966.00
	Витрати майбутніх періодів	1170	4181.00	6 946.00
	Інші оборотні активи	1190	1622.00	3 691.00
	Усього за розділом II	1195	3119080.00	4 046 234.00
	Баланс	1300	6851833.00	8 655 421.00
			ПАСИВ	
I	Власний капітал	1400	36 366.00	36 366.00
	Зареєстрований (пайовий) капітал			
	Додатковий капітал	1410	28475.00	29 465.00
	Накопичені курсові ресурси	142	7191.00	8 181.00
	Нерозподілені прибутки	1420	5480565.00	6 587 032.00

	Усього за розділом I	1495	5545406.00	6 652 863
II	Довгострокові зобов'язання і забезпечення відстрочені податкові зобов'язання	1500		
	Пенсійні зобов'язання	1105	145417.00	145 827.00
	Довгострокові кредити банків	1110	168397.00	277 923.00
	Інші довгострокові зобов'язання	1115	146417.00	122 915.00
	Усього за розділом II	1195	460307.00	546 665.00
	Поточна кредиторська заборгованість	1610	104639.00	174 343.00
	Товари, роботи, послуги	1615	451455.00	785 191
	Розрахунки з бюджетом	1620	12748.00	63 895.00
	Ут.ч. з податку на прибуток	1621	1498.00	49 654.00
	Розрахунки зі страхування	1625	7945.00	9 226.00
	Розрахунки з оплати праці	1630	177862.00	320 809.00
	За одержаними авансами	1635	10992.00	37 616.00
	За розрахунками з учасниками	1640	449.00	449.00
	Поточні забезпечення	1660	27282.00	25 000.00
	Доходи майбутніх періодів	1665	3966.00	3 791
	Ін. поточні зобов'язання	1690	48782.00	35 573.00
	Усього за розділом II	1695	846120	1 455 893.00
	Баланс	1900	6851833.00	8 655 421.00

		За звітний період попереднього року, тис грн	За аналогічний період попереднього року, тис грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	2000	7 410 007.00	6400843.000
Собівартість реалізованої продукції	2050	3 129 796.00	2772473.00
Валовий прибуток	2090	4 280 211.00	3628370.00
Інші операційні доходи	2120	22 389.00	22301.00
Адміністративні витрати	2130	814 317.001	710764.00
Витрати на збут	2150	1 341 307	1324383.00
Ін опер витрати	2180	514 593.00	404120.00
Фінансовий результат від оперативної діяльності (прибуток)	2190	1 632 383.00	1211404.00
Дохід від участі в капіталі	2200	2 945.00	3363.00
Ін фін доходи	2220	16 517.00	9592.00
Ін доходи	2240		73879.00
Фінансові витрати	2250	48 429.00	44395.00
Інші витрати	2270	120439	0000
Фін. результат до оподаткування (прибуток)	2290	1482 977.00	1253843.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-275122.00	-206239.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 207 855.00	1 047604.00

Звіт про фінансові результати 2020

Сукупний дохід (2020 рік)

Назва	Код	За звітний період (2020), тис грн	За аналог період попереднього року (2019), тис грн
Накопичені курсові різниці	2410	990.00	109.00
Інший сукупний дохід	2445	-1 381.00	31913.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	- 391.00	31804.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	- 391.00	31804.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)	2465	1 207 464.00	1015800.00

Елементи операційних витрат 2020 рік

НАЗВА	КОД	За звітний період 2020 року, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Матеріальні затрати	2500	2 158 973.00	2 263 796.00
Витрати на оплату праці	2505	1 472 344.00	1 170 068.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	249 495.00	199 030.00
Амортизація	2515	458 346.00	398 416.00
Інші операційні витрати	2520	1 460 855.00	1 180 430.00

Разом	2550	5 800 013.00	5 211 740.00
-------	------	--------------	--------------

Розрахунок показників прибутковості акцій 2020 рік

Назва рядка	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року попередній
Середньорічна кількість простих акцій	2600	7 273 200.00	7 273 200.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	7 273 200.00	7 273 200.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	166.07	141.90
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	166.07	141.90
Дивіденди на одну просту акцію	2650	13.75	6.90

Національний фармацевтичний університет

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту

Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувачка кафедри
управління та
забезпечення якості у
фармації**

Тетяна КРУТСЬКИХ

«_19_» січня ___ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВИТИ**

Олени КОВАЛЬСЬКОЇ

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення процесу планування проєкту»
керівник кваліфікаційної роботи: Яна ДЕРЕНСЬКА, канд. екон. наук, доцент

затверджений наказом НФаУ від «16» жовтня 2023 року № 229.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: 12.01.2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Форми фінансової звітності (АТ « Фармак» за 2020-2022 рр. (Форми 1, 2)

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ

2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ФАРМАК»

3 ПЛАНУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ АТ «ФАРМАК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Таблиць – 12, рисунків – 15.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Яна ДЕРЕНСЬКА, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	16.10.2023	06.11.2023
2	Яна ДЕРЕНСЬКА, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	07.11.2023	28.11.2023
3	Яна ДЕРЕНСЬКА, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	29.11.2023	29.12.2023

7. Дата видачі завдання: « 16 » жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Отримання завдання, розроблення плану	16.10-22.10.2023 р.	виконано
2	Аналіз джерел інформації	23.10-29.10.2023 р.	виконано
3	Написання теоретичного розділу	30.10-06.11.2023 р.	виконано
4	Написання аналітичного розділу	07.11-28.11.2023 р.	виконано
5	Написання проектного розділу	29.11-29.12.2023 р.	виконано
6	Оформлення роботи	02.01-07.01.2024 р.	виконано
7	Оформлення супровідної документації	08.01-12.01.2024 р.	виконано
8	Подання роботи до ЕК	12.01.2024 р.	виконано

Здобувач вищої освіти

_____ Олена КОВАЛЬСЬКА

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Яна ДЕРЕНСЬКА

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 229
по Національному фармацевтичному університету
від 16 жовтня 2023 року

Про затвердження тем кваліфікаційних робіт

Затвердити теми кваліфікаційних робіт, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти 2 курсу, спеціальність – 073 Менеджмент, освітня програма – Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом, ступінь вищої освіти – магістр, термін навчання – 1 р. 6 міс., заочна форма здобуття освіти.

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Ковальська Олена Василівна	Удосконалення процесу планування проєкту	Improving the project planning process	к.с.н., доцент, доцент ЗВО кафедри управління та забезпечення якості у фармації Деренська Яна Миколаївна	д.фарм.н., професор, завідувач кафедри управління та економіки фармації Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтично го університету Зарічкова Марія Володимирівна

В.о. ректора

Алла КОТВИЦЬКА

Вірно:

Декан факультету фармацевтичних
технологій та менеджменту



Наталія ЖИВОРА

ВИСНОВОК

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі
здобувача вищої освіти**

№ 125392 від «9» січня 2024 р.

Проаналізувавши випускню кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Ковальської Олени Василівни, 2 курсу, _____ групи, спеціальності 073 Менеджмент, на тему: «Удосконалення процесу планування проєкту / Improving the project planning process», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,
професор**



Інна ВЛАДИМИРОВА

7%

5%

ВІДГУК

наукового керівника на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти
магістр, спеціальності 073 Менеджмент

Олени КОВАЛЬСЬКОЇ

на тему: «Удосконалення процесу планування проєкту»

Актуальність теми. Широке коло проєктів, які реалізують фармацевтичні підприємства, актуалізує необхідність застосування концепції проєктного менеджменту. Ефективне впровадження інструментів управління проєктами дозволяє більш ефективно спланувати ресурси за проєктом. Актуальною проблемою залишається формування адаптованих до умов фармацевтичного виробництва підходів до процесу планування проєктів.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Всі наукові положення, що викладені здобувачем вищої освіти, є достовірними і ґрунтуються на проведеному теоретичному дослідженні методичних матеріалів, робіт вітчизняних і іноземних вчених-економістів щодо питань планування проєктів на фармацевтичних підприємствах.

Оцінка роботи. Науково-практичну цінність роботи полягає в систематизації сучасних уявлень про поняття «управління проєктами», визначенні процесів управління проєктами, в тому числі особливостей процесу планування проєкту. У роботі запропонована процесна модель плануванні досліджуваного проєкту, побудовано ключові інструменти планування параметрів проєктних робіт.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту. В цілому кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення процесу планування проєкту» здобувачки вищої освіти 2 курсу освітньо-професійної програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом» Олени КОВАЛЬСЬКОЇ є завершеним науковим дослідженням, відповідає вимогам, що ставляться до її змісту і оформлення, та рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії з позитивною оцінкою.

Науковий керівник _____ Яна ДЕРЕНСЬКА

13 січня 2024 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 073
Менеджмент

Олени КОВАЛЬСЬКОЇ

на тему: «Удосконалення процесу планування проєкту»

Актуальність теми. Кризові явища в економіці України спричиняють пошук нових підходів до управління підприємствами. У даний час основні методи управління підприємствами поєднуються з проєктним менеджментом, оскільки останній дозволяє детально планувати діяльність за проєктом та акцентувати увагу на розробленні специфічних інструментів планування проєкту. Адаптація науково-теоретичних і прикладних аспектів проєктного управління до діяльності фармацевтичних підприємств є актуальним питанням сучасного їх менеджменту.

Теоретичний рівень роботи. Визначено контент-аналіз поняття «управління проєктами» та проведено його порівняння з підходами класичного менеджменту, досліджено процеси управління проєктами, зокрема, процес та інструменти планування проєктів.

Пропозиції автора з теми дослідження. У кваліфікаційній роботі досліджено особливості здійснення проєктної діяльності АТ «Фармак», за результатами яких запропоновано удосконалену процесну модель планування проєкту з оновлення обладнання.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Практична цінність роботи полягає в наданих рекомендаціях щодо удосконалення процесу планування проєкту на фармацевтичних підприємствах. Також для досліджуваного проєкту АТ «Фармак» побудовано інструменти планування проєктних робіт, витрат, сіткового та календарного планування.

Недоліки роботи. Доцільно було б розширити опис планування витрат за проєктом їх календарним розподілом.

Загальний висновок і оцінка роботи. Роботу виконано у відповідності до вимог стандартів, що висуваються до кваліфікаційних робіт за освітньо-професійною програмою «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»; кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а здобувач вищої освіти Олена КОВАЛЬСЬКА – присвоєння кваліфікації «магістр менеджменту».

Рецензент _____

проф. Марія ЗАРІЧКОВА

26 січня 2024 р.

ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6
засідання кафедри управління за забезпечення якості у фармації НФаУ

від «19» січня 2024 р.

ГОЛОВУЮЧИЙ: д.фарм.н., проф. Крутських Т.В.

СЕКРЕТАР: к.фарм.н., доц. Лісна А.Г.

ПРИСУТНІ: зав. каф., проф. Крутських Т.В., проф. Коваленко С.М., проф. Посилкіна О.В., проф. Літвінова О.В., проф. Братішко Ю.С., доц. Баєва О.І., доц. Гладкова О.В., доц. Глебова Н.В., доц. Деренська Я.М., доц. Зборовська Т.В., доц. Коляда Т.А., доц. Ковальова В.І., доц. Лісна А.Г., доц. Ткаченко О.В., доц. Мороз С.Г., здобувач вищої освіти Ковальська О.В.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

1. Попередній захист кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом другого (магістерського) рівня Олени КОВАЛЬСЬКОЇ на тему «Удосконалення процесу планування проєкту».

СЛУХАЛИ: доповідь до кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом другого (магістерського) рівня Олени КОВАЛЬСЬКОЇ на тему «Удосконалення процесу планування проєкту».

УХВАЛИЛИ: допустити Олену КОВАЛЬСЬКУ до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.

**Зав. кафедри управління та
забезпечення якості у фармації,
професор**

_____ **Тетяна КРУТСЬКИХ**

Секретар кафедри

_____ **Анастасія ЛІСНА**

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОДАННЯ

**ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється здобувач вищої освіти Олена КОВАЛЬСЬКА до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 07 Управління та адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент освітньою програмою Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом на тему: «Удосконалення процесу планування проєкту».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Наталія ЖИВОРА /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Олена КОВАЛЬСЬКА виконала кваліфікаційну роботу згідно з завданням, належним чином оформила кваліфікаційну роботу, надала супровідну документацію та допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Яна ДЕРЕНСЬКА

«13» січня 2024 р

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Олена КОВАЛЬСЬКА допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувачка кафедри
управління та забезпечення якості у фармації

_____ Тетяна КРУТСЬКИХ

«19» січня 2024 року

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

- 1. Найменування позиції для впровадження:** процесна модель планування проекту .
- 2. Ким запропоновано:** Національний фармацевтичний університет.
Автори: Деренська Я.М., Ковальська О.В.
- 3. Джерело інформації:** кваліфікаційна робота за темою “Удосконалення процесу планування проекту”.
- 4. Ким і коли впроваджено:** АТ “Лубнифарм” 15 січня 2024 року.
- 5. Ефективність впровадження:** запропонована процесна модель планування проекту була використана для удосконалення етапу планування проекту з оновлення обладнання.
- 6. Зауважень та пропозицій немає.**

АТ "Лубнифарм"

Відповідальний за впровадження

«15» січня 2024 р.

місце для печатки



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ
НОВИХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ**

МАТЕРІАЛИ
XXIX МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ ТА СТУДЕНТІВ

19-21 квітня 2023 року
м. Харків

Харків
НФаУ
2023

УДК 615.1

Редакційна колегія: проф. Котвіцька А. А., проф. Владимірова І. М.
Укладачі: Сурікова І. О., Боднар Л. А., Григорів Г. В. Литкін Д. В.

Актуальні питання створення нових лікарських засобів: матеріали XXIX міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів (19-21 квітня 2023 р., м. Харків). – Харків: НФаУ, 2023. – 606 с.

Збірка містить матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Youth Pharmacy Science», які представлені за пріоритетними напрямами науково-дослідної роботи Національного фармацевтичного університету. Розглянуто теоретичні та практичні аспекти синтезу біологічно активних сполук і створення на їх основі лікарських субстанцій; стандартизації ліків, фармацевтичного та хіміко-технологічного аналізу; вивчення рослинної сировини та створення фітопрепаратів; сучасної технології ліків та екстемпоральної рецептури; біотехнології у фармації; досягнень сучасної фармацевтичної мікробіології та імунології; доклінічних досліджень нових лікарських засобів; фармацевтичної опіки рецептурних та безрецептурних лікарських препаратів; доказової медицини; сучасної фармакоterapiї, соціально-економічних досліджень у фармації, маркетингового менеджменту та фармакоeкономіки на етапах створення, реалізації та використання лікарських засобів; управління якістю у галузі створення, виробництва й обігу лікарських засобів; суспільствознавства; фундаментальних та мовних наук.

УДК 615.1

© НФаУ, 2023

підкреслити особливість контингенту відвідувачів аптек – це, як правило, хворі або їх родичі, інваліди, пенсіонери, які потребують дбайливого, коректного ставлення. Робота провізора з відпуску лікарських препаратів вимагає професійних знань, творчого підходу, а її результативність багато в чому визначається особистими якостями, рівнем консультативних послуг, знаннями в області психології продажів.

Аптечні підприємства є кінцевою ланкою в ланцюзі руху товарів фармацевтичної продукції. Це визначає такі завдання менеджменту як:

- формування інформації про ринок;
- формування інформації про попит на лікарські препарати та інші товари аптечного асортименту;
- формування інформації про перевагах споживачів.

Зі зростанням конкуренції між аптеками важливого значення набувають організаційні форми роботи, залучення покупців, розширення додаткових послуг, контакти з лікувально-профілактичними та іншими організаціями-споживачами, формування та збереження іміджу аптеки.

Висновки. Менеджмент у фармації має свої специфічні особливості, обумовлені складністю, багатоаспектністю, соціально-економічним характером галузі. Тут можна говорити про управління в широкому розумінні: управління пошуком, розробкою або створенням, дослідженням, виробництвом, стандартизацією, зберіганням і реалізацією лікарських препаратів.

Особливість менеджменту фармацевтичних підприємств пов'язана з суміщенням функцій лікарського забезпечення з науковою, виробничою, контрольно-аналітичною, комерційною, медичною, інформаційною, контрольною та допоміжними функціями.

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНУВАННЯ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Ковальська О.В.

Науковий керівник: Деренська Я.М.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

yezjf@nuph.edu.ua

Вступ. З метою забезпечення стабільності свого розвитку та утримання конкурентних позицій сучасні заклади охорони здоров'я на етапі реформування стикаються з необхідністю впровадження різнофункціональних проєктів. Останнє актуалізує доцільність використання відповідних управлінських концепцій, однією з яких є проєктний менеджмент. У свою чергу, система управління проєктами структурується за функціями, у тому числі, управління часом. До процесів управління часом у проєкті належать планування послідовності робіт і календарне планування. Для здійснення означених процесів використовуються відповідні інструменти проєктного менеджменту.

Мета дослідження полягає у визначенні сутності та особливостей використання інструментів календарного планування в управлінні проєктами на прикладі закладу охорони здоров'я.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження слугували міжнародні та національні стандарти з проєктного менеджменту, публікації вітчизняних і закордонних вчених щодо

інструментарію календарного планування проєктів. Для побудови діаграми Ганта використано графічний метод.

Результати дослідження. Згідно з «Керівництвом до бази знань з проєктного менеджменту» (PMBOK), інструмент у проєктному менеджменті – це дещо відчутне, що використовується при виконанні операції з метою отримання продукту або результату.

Управління часом при виконанні проєкту є вагомим процесом, який забезпечує планування, а в подальшому й контроль дотримання часових параметрів (календарних дат) реалізації кожної проєктної роботи і проєкту в цілому. Календарне планування проєкту – це процес визначення календарних дат виконання всіх робіт за допомогою формування календарних планів (графіків). У першу чергу, календарний план будується з метою забезпечення вчасного виконання робіт за проєктом. Але до завдань календарного планування також відносять забезпечення вчасного постачання необхідних ресурсів, координування їх надходження, вчасного фінансування проєкту, планування у часі рівня потрібних витрат і ресурсів (з точки зору їх раціонального розподілу за роботами окремого проєкту, або за різними проєктами, які виконуються одночасно). Практика проєктного менеджменту передбачає побудову двох видів календарних планів – табличного та діаграмного.

Табличний календарний план – це таблиця, в якій відображується перелік робіт на певному рівні ієрархічної структури проєктних робіт із датами початку, завершення, тривалості виконання кожної з робіт за планом (на етапі планування проєкту) та за фактом (на етапі виконання і контролю проєкту).

Діаграмний календарний план – діаграма Ганта, яка наочно показує дати початку, завершення та тривалість кожної з робіт, критичні та некритичні роботи, запас часу по некритичних роботах, логічні зв'язки між роботами, фактичне виконання робіт на певну дату. Діаграма Ганта дозволяє побачити послідовну залежність між виконанням робіт, хід реалізації проєкту, перебіг подій та наслідки змін дат фактичного виконання робіт.

Предметом дослідження був проєкт офтальмологічного центру з вдосконалення методики лікування відшарування сітківки. Причиною ініціалізації проєкту є незадоволений попит пацієнтів (який був виявлений під час дослідження потреб пацієнтів з офтальмологічними проблемами та рівнем їх задоволеності конкурентами центру) у безпечних, «швидких» методиках лікування проблем відшарування сітківки. Метою проєкту є впровадження методики закритою вітректомії для лікування відшарування сітківки. Для планування часового параметру реалізації проєкту сформовано табличний календарний план (табл. 1) та діаграму Ганта (рис. 1).

Таблиця 1. Календарний план проєкту

№	Робота	Тривалість, дні	Дата початку	Дата завершення	Попередня робота
1	Ухвалення рішення щодо впровадження методики закритої вітректомії при лікуванні відшарування сітківки	1	Пт 12.08.22	Пт 12.08.22	
2	Вибір протоколу лікування	3	Пн 15.08.22	Ср 17.08.22	1
3	Підписання договору та купівля обладнання	2	Чт 18.08.22	Пт 19.08.22	2
4	Доставка обладнання	7	Пн 22.08.22	Вт 30.08.22	3
5	Пускові та налагоджувальні роботи	2	Ср 31.08.22	Чт 01.09.22	4

XXIX Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених та студентів
«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ НОВИХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ»

6	Отримання сертифікату відповідності виміральної системи обладнання вимогам ДСТУ	3	Пт 02.09.22	Вт 06.09.22	5
7	Підготовка робочого місця	1	Ср 07.09.22	Ср 07.09.22	6
8	Вивчення літератури, протоколів лікування за новим методом	3	Чт 18.08.22	Пн 22.08.22	2
9	Набуття практичних навичок застосування методики	5	Чт 08.09.22	Ср 14.09.22	7;8
10	Запуск нової методики лікування відшарування сітківки	1	Чт 15.09.22	Чт 15.09.22	9

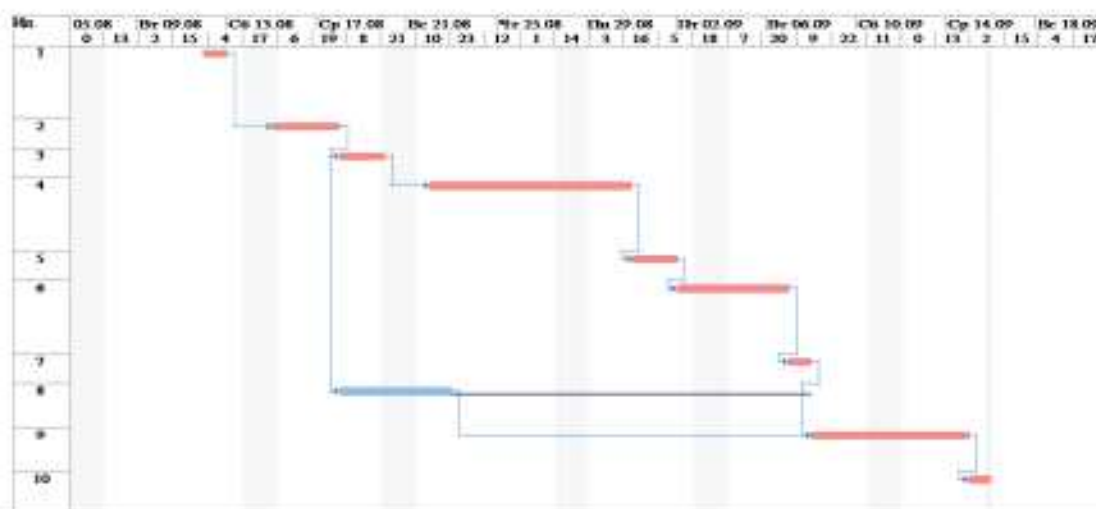


Рис. 1 Діаграма Ганта за проектом

Висновки. Таким чином, за допомогою табличного календарного плану визначено дати реалізації проекту (з 12.08.2022 р. по 15.09.2022 р.), а також дати початку та завершення виконання кожної проектної роботи за планом. Побудова діаграми Ганта дозволила наочно визначити взаємозв'язок між проектними роботами, критичний шлях (червоний колір), некритичну роботу (синій колір) та резерв її виконання (чорна лінія – кількість днів можливого затримання виконання некритичної роботи). Основною перевагою діаграми Ганта є те, що за допомогою цього інструменту у подальшому управлінні проектом можливе проведення контролю своєчасності виконання окремих проектних робіт та проекту в цілому.

АВТОМАТИЗАЦІЯ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ – ВИМОГА СЬОГОДЕННЯ

Кононенко В.О.

Науковий керівник: Назаркіна В.М.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

vladakon123@gmail.com

Вступ. Сучасний світ високих технологій диктує нові правила практично для всіх сфер життя, не оминаючи і фармацію. У багатьох розвинених країнах світу з великим успіхом

Mahbaz Younes; S. s.: Ovakimian O.S.	500
Seyedeh Arshia Khadem; S. s.: Malyi V.V.	501
Trepach E.M.; S. s.: Pestun I.V.	502

СЕКЦІЯ 14. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ У ФАРМАЦІЇ

ECONOMIC MANAGEMENT AND QUALITY ASSURANCE IN PHARMACY

Дьякова А.С.; Н. к.: Глебова Н.В.	504
Зливко Ю.С.; Н. к.: Коваленко С.М.	506
Калекіна Т. В.; Н. к.: Шуть О.Ю.	507
Ковальська О.В.; Н. к.: Деренська Я.М.	509
Кононенко В.О.; Н. к.: Назаркіна В.М.	511
Кривоногова М.Ю.; Н. к.: Шуть О.Ю.	513
Кузніцова С.С.; Н. к.: Коляда Т.А.	514
Лазько А.В.; Н. к.: Глебова Н.В.	516
Машкіна О.В.; Н. к.: Ковальова В.І.	518
Мельник К.І., Коляда Т.А.	520
Митрович О.С.; Н. к.: Глебова Н.В.	522
Муляр Т.В.; Н. к.: Гладкова О.В.	524
Синеколодезький Р.М.; Н. к.: Коляда Т.А.	527
Суворов М.О., Посилкіна О.В.; Н. к.: Котвіцька А.А.	528
Ткаченко Т.І.; Н. к.: Лісна А.Г.	530
Ткачук Б.В.; Н. к.: Посилкіна О.В.	533
Шкарлат П.А.; Н. к.: Крутських Т.В.	535

СЕКЦІЯ 15. СУСПІЛЬСТВОЗНАВСТВО

SOCIAL SCIENCE

Бондарчук Т.І.; Н. к.: Кулакова О.М.	539
Гуторка М.О.; Н. к.: Хіріна Г.О.	541
Кирилов Д.К.; Н. к.: Хіріна Г.О.	543
Клочко Д.М.; Н. к.: Садовніков О.К.	545
Кравцова А.А.; Н. к.: Кулакова О.М.	546
Кузнецова Ю.О.; Н. к.: Кулакова О.М.	548
Мала О.Д.; Н. к.: Хіріна Г.О.	549
Ріжук А.М.; Н. к.: Садовніков О.К.	552
Середа А.А.; Н. к.: Кулакова О.М.	553
Соляник К.В.; Н. к.: Михайлова І.О.	555
Ступак А.О.; Н. к.: Кулакова О.М.	557
Сураєва Н.О.; Н. к.: Кулакова О.М.	559



РАДА МОЛОДИХ
ВЧЕНИХ

ПРИ ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСНІЙ
ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ

.....
ПОДЯКА

НАГОРОДЖУЄТЬСЯ

Ковальська Олена

ЗА АКТИВНУ УЧАСТЬ
У НАУКОВИХ ЗАХОДАХ
2022/2023 НАВЧАЛЬНОГО РОКУ
ТА ПОПУЛЯРИЗАЦІЮ ЗДОБУТКІВ
МОЛОДІЖНОЇ НАУКИ

ГОЛОВА РАДИ
МОЛОДИХ ВЧЕНИХ ПРИ
ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСНІЙ
ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ

Олександра МАНДИЧ



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДИПЛОМ І СТУПЕНЯ

нагороджується

Олена КОВАЛЬСЬКА

із науковою роботою:

«Управління часовим ресурсом проекту закладу охорони здоров'я»

(науковий керівник: Деренська Я.М., к. екон. н., доц.,
кафедра управління та забезпечення якості у фармації)

у I етапі Всеукраїнського конкурсу студентських
наукових робіт зі спеціальності
«Управління проектами і програмами»

В.о. ректора
Національного фармацевтичного
університету
Голова конкурсної комісії



Алла КОТВИЦЬКА

21 квітня 2023 р.

м. Харків



Кваліфікаційну роботу захищено

у Екзаменаційній комісії

« 15 » лютого 2024 р.

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор наук з державного управління, професор

_____ / Дмитро КАРАМИШЕВ /