

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ БРЕНДУ  
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І  
АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**ЮФФА ЮЛІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Приймак В.М.**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №13 від 12 травня 2022 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ д.е.н., професор Ситницький М. В.

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**  
«13» жовтня 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**ЮФФА ЮЛІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи:** «Управління проектом розвитку бренда фармацевтичного підприємства»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3.

**2. Строк завершення роботи:** 05.05.2022

**3. Попередній захист роботи:** 22.04.2022

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні і прикладні аспекти процесу управління проектом розвитку бренду фармацевтичного підприємства.

**5. Об'єкт дослідження:** форми, методи та інструменти управління проектом розвитку бренду ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».

**6. Мета і завдання дослідження:**

**мета - Мета –** розробка проекту бренд-менеджменту для фармацевтичного підприємства на українському ринку

**Завдання:**

6.1. розглянути концептуальні основи проектного менеджменту фармацевтичного підприємства;

6.2. дослідити інструментарій управління проектом розвитку бренду;

6.3. проаналізувати господарську та маркетингову діяльність фармацевтичного підприємства;

6.4. діагностувати процеси управління проектами на фармацевтичному підприємстві;

6.5. здійснити аналіз організаційно-методичного забезпечення розвитку бренду;

6.6. сформулювати напрями удосконалення підходів до управління проектом розвитку бренду у фармацевтичній підприємстві.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	вересень 2021
2.	Затвердження теми магістерської роботи	жовтень 2021
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	жовтень 2021
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень – листопад 2021
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	листопад 2021
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2021 – лютий 2022
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2022
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень-квітень 2022
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2022
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2022
11.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2022
12.	Передзахист роботи	22.04.2022
13.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2022-4.05.2022
14.	Завершення написання роботи	05.05.2022
15.	Перевірка роботи на плагіат	06.05 2022
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2022
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2022

## Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
15.09.2021	Приймак В. М.	Узгодження теми з науковим керівником	
15.10.2021	Приймак В. М.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мсти і завдань дослідження	
23.10.2021	Приймак В. М.	Розробка плану роботи. Консультації з приводу підбору інформації для написання роботи	
27.10.2021	Приймак В. М.	Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
20.11.2021	Приймак В. М.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження – остаточне узгодження плану роботи	
25.11.2021	Приймак В. М.	Розгляд попереднього варіанту першою розділу	
01.02.2022	Приймак В. М.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
15.03.2022	Приймак В. М.	Узгодження структури та змісту третього розділу	
10.04.2022	Приймак В. М.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
01.05.2022	Приймак В. М.	Опрацювання висновків роботи	
04.05.2022	Приймак В. М.	Розгляд загального варіанту роботи	
05.05.2022	Приймак В. М.	Узгодження кінцевого варіанту роботи після доопрацювання зауважень	

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ БРЕНДА.....	6
1.1. Концептуальні основи проєктного менеджменту фармацевтичного підприємства .....	6
1.2. Інструментарій управління проєктом розвитку бренду.....	19
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ БРЕНДА У ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».....	24
2.1. Діагностика процесів управління проєктами у ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».....	24
2.2. Аналіз організаційно-методичного забезпечення розвитку бренду у ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ БРЕНДУ У ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».....	39
3.1. Удосконалення РМ-орієнтованої моделі управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства .....	39
3.2. Розробка комплексу заходів щодо зміцнення бренду у ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» та оцінювання його результативності .....	43
ВИСНОВКИ .....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	57
ДОДАТКИ.....	64
АННОТАЦІЇ.....	78

## ВСТУП

На даний момент для суб'єктів підприємництва проблема конкуренції стає все гострішою, це пов'язано з тенденціями на світовій арені бізнесу. Оскільки світові ринки характеризуються високим рівнем пропозиції товарів і різних видів послуг, їх якості, цін, технічних характеристик тощо, споживач має чітко розуміти необхідність, доцільність та актуальність обраного товару, до покупця та замовника треба донести безумовні переваги певного товару чи послуги, знайти вагомні аргументи, що спонукають до придбання. Тому це дає поштовх до пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності самого підприємства та його результатів виробництва. Існуюча сьогодні продукція підприємств, яка характеризується відносно однаковими технічними параметрами та економічними показниками, має різні обсяги продажів і різні рівні доходу, отже є актуальним питання про те, як відповідні виробники завойовують довіру споживачів, зберігають і нарощують свій продукт на ринку.

На сьогоднішній день можна з впевненістю говорити про те, що на ринку товарів і послуг з кожним днем зароджується все більше і більше брендів. У своєму прагненні займати бажаний соціальний статус серед оточуючих людей, а також відповідати належному стилю життя, індивід воліє використовувати саме товари від брендированих виробників.

Безумовна актуальність бренд-менеджменту сьогодні надається сектору фармацевтики, зокрема фармацевтичному бізнесу. В умовах ринкової конкуренції дуже важливо, щоб медичні товари, що споживаються пацієнтам, клієнтами відповідали їх запитам, асортименту, сучасним медичним технологіям та якості обслуговування.

Сучасна фармацевтична політика є широкою концепцією, яка виходить за рамки стратегії підвищення конкурентоспроможності окремих фірм і секторів.

Створення та успішне існування фармацевтичної інфраструктури у населених пунктах розглядається як основний каталізатор розвитку території, який дозволив би підприємствам та людям набувати нових можливостей для прискорення зростання та соціально-економічного розвитку.

Значний науковий внесок у дослідження теоретичних і практичних проблем формування і розвитку бренду зробили зарубіжні та вітчизняні вчені, науковці, економісти: Бабаєв В. М., Багашова Н. В., Бережна Ю.В., Верба В. А., Дорош М. С., Маслянюк П. П., Петренко Н. О., Рябокони Н. П., Фесенко Т. Г., Хадарцев О. В., Чухрай Н. І., Янковий О. Г. та ін.

Зокрема, тему управління проектами досліджували такі дослідники як: Батенко Я. П., Березін О. В., Блага Н. В., Гондарева І. В., Кучеренко В. Р., Кузнецов Е. А., Маркітан О. С., Микитюк П. П. та ін.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні і прикладні аспекти процесу управління проектом розвитку бренду фармацевтичного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є форми, методи та інструменти управління проектом розвитку бренду ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».

**Метою дослідження** є розробка проекту бренд-менеджменту для фармацевтичного підприємства на українському ринку. Для досягнення цієї мети в роботі мають місце наступні завдання:

- 1) розглянути концептуальні основи проектного менеджменту фармацевтичного підприємства;
- 2) дослідити інструментарій управління проектом розвитку бренду;
- 3) проаналізувати господарську та маркетингову діяльність фармацевтичного підприємства;
- 4) діагностувати процеси управління проектами на фармацевтичному підприємстві;
- 5) здійснити аналіз організаційно-методичного забезпечення розвитку бренду;

б) сформувати напрями удосконалення підходів до управління проектом розвитку бренду у фармацевтичній підприємства.

**Методи дослідження:** аналіз і синтез наукової літератури; маркетинговий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; методи проектного менеджменту; аналіз бренду, економічно-статистичний (при аналізі результативності функціонування фармацевтичної підприємства); монографічний (при вивченні суб'єкта наукового дослідження); розрахунково-конструктивний (при обґрунтуванні перспективи розвитку об'єкта дослідження); абстрактно-логічний (при узагальненні тенденцій розвитку суб'єкта дослідження, формулюванні висновків та пропозицій).

Практичне значення розробленого проекту для фармацевтичного підприємства на відчизняному ринку визначається можливістю використання нових засоби рекламної комунікації, які дадуть підприємства поштовх його рентабельності.

Основними джерелами отримання інформації стали теоретичні розробки вчених, законодавчо-нормативна база, матеріали періодичних та спеціалізованих видань з питань управління проектом розвитку бренду, а також фактичні матеріали діяльності, фінансові, управлінські звіти фармацевтичного підприємства.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел зі 66 найменувань. Повний обсяг роботи становить 81 сторінок, містить 7 рисунків, 9 таблиць, усього 7 додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ БРЕНДА

### 1.1. Концептуальні основи проєктного менеджменту фармацевтичного підприємства

На етапі розвитку України одним із важливих чинників досягнення успіху над ринком товарів та послуг визнається здійснення виробничими підприємствами чи організацією інноваційної стратегії та впровадження інноваційних процесів. Саме інноваційні проєкти (ІП) дозволяють їм зберегти фінансову стійкість, тому що нові чи модернізовані продукти є конкурентною перевагою та сприяють кращому задоволенню попиту населення. Однак поки що в процесі реалізації таких стратегій українські підприємства зустрічають багато труднощів і проблем, серед яких однією з актуальних є пошук ідей для ІП, відбір та розробка бізнес-плану для виробництва, консолідація матеріальних, фінансових, технічних та кадрових ресурсів для налагодження виробництва та виведення нової продукції ринку.

Поширення обсягів та сфери використання проєктного менеджменту в умовах орієнтації на інноваційну модель розвитку вітчизняної фармації актуалізує необхідність розробки методологічних підходів до його оцінки. Побудова системи показників оцінки ефективності проєктного менеджменту є дуже важливим процесом [32, с. 21]. Враховуючи зростання темпів розвитку фармацевтичної галузі та інтенсивну динаміку фармацевтичного ринку, пошук гнучких стратегій управління, постійно зростаючу конкуренцію, глобалізацію економіки та, посилення нормативних вимог до діяльності та якості фармацевтичних препаратів формують конкурентне бізнес-середовище, в якому динамізм та адаптивність фармацевтичних компаній стають основними факторами конкурентної переваги.

Проєктування бізнес-діяльності дає чималу економічну ефективність і сприяє зростанню якості комплексу фармацевтичного продукту. Від так

використання концептуальних основ проєктного менеджменту посилює конкурентні переваги фармацевтичної підприємства на ринку. Насамперед слід виділити основні наукові здобутки в сфері проєктного менеджменту, дослідити узагальнені концептуальні засади та надати їх відповідну оцінку.

Економічні здобутки вчених дають нам різні трактування терміну «процеси» і «проєкт». У книзі «Управління проєктами» за ред. О. В. Ульянченка та П. Ф. Цигікала [55, с. 212] зазначено наступне: головні відмінності між цими двома видами діяльностей полягають у тому, що процеси мають повторювальний характер, вони є циклічними, а проєкти спрямовані на досягнення унікальних цілей у певний заданий час. Операції, що повторюються, характеризуються досить високим ступенем достовірності, припускають використання вже розроблених процесів та вимагають системи управління, спрямованої на підвищення ефективності використання існуючих ресурсів в одних і тих же бізнес-циклах [20, с. 68]. Проєкти, навпаки, є спрямованими на здійснення певних змін усередині підприємства або у зовнішньому середовищі. Прикладами внутрішніми змінами в випадку фармацевтичної підприємства є впровадження нової системи управління, удосконалення або розробка нового продукту.

Отже, застосувавши до терміну «проєкт» певні ознаки, можна з точністю розуміти його природу. Загальні ознаки виділені науковцем Гультьяєвим А. К. [56, с. 212] та включають в себе: 1) націленість для досягнення конкретних цілей; 2) можливість узгодженого здійснення взаємозалежних дій; 3) обмеженість у часі, певний початок та кінець; 4) певна унікальність та неповторність.

Чималий внесок у вивчення сутності проєктів зробив видатний вчений Приймак В. М., у своїй роботі «Управління проєктами. Збірник кейсів» виділено поняття проєкту, як комплексу спеціально організованих обмежених в часі, бюджеті дій, заходів, чи зусиль, які скеровані на створення унікального в своїй природі продукту (товари, послуги чи інші результати) визначеної якості [48, с. 67]. Існує чимала кількість визначень поняття

«проект», кожне з яких може існувати. Спеціалісти та науковці з управління проектами використовують найбільш вдале та підходяще до завдання, що розв'язується. Проаналізуємо тлумачення даного терміну спільнотою українських економістів та на міжнародній арені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Деякі підходи до визначення поняття «проект»

Автор	Визначення	Джерело
Масленко П. П., Марченко М.М.	Проектом розвитку підприємства є разовий комплекс взаємопов'язаних заходів із розроблення та впровадження стратегічних змін на підприємстві задля створення відмітних характеристик організації або підвищення рівня її компетентності в спільноті подібних суб'єктів певної діяльності, що реалізується у разі встановленого матеріального (ресурсного) забезпечення з чітко визначеними цілями (завданнями розвитку) протягом заданого періоду часу	[38, с. 69]
Фесенко Т. Г.	Проект (Project) – унікальний набір скоординованих дій, спрямованих на досягнення корисного результату необхідної якості, в умовах обмеженості ресурсів, що використовуються.	[57, с. 44]
Американський інститут з управління проектами	Проект – це тимчасове підприємство, створене для створення унікального продукту або послуги	[12, с. 47]
Мартін П., Тейт К.	Проект – це тимчасовий процес, що має початок та кінець, і результат якого є унікальним	[12, с. 47]

Узагальнивши, можна зрозуміти, що проектом є будь-що, що планується, знаходиться в розробці та готове до впровадження. Проект – це складна система, яка має певні етапи, елементи, що потребують якісного та ефективного управління. Він має свій життєвий цикл, який можна вкласти в чотири етапи:

- Перший етап – визначення завдання та ініціалізація проекту;
- Другий етап – процес планування проекту;
- Третій етап – реалізація, провадження проекту;

– Четвертий етап – завершення проєкту та отримання заздалегідь визначених результатів тощо [16, с. 515].

Чимала кількість науковців проводить дослідження в області класифікації проєктів за відповідними характеристиками. Наприклад досліджуючи напрацювання Ноздріна Л. В. [49, с. 105] та Тарасюк Г. М. [55, с. 228] можна виділити класифікацію проєктів за масштабами, типами, класами, видами, тривалістю, залежно від взаємовпливу, за характером проєкту та рівнем учасників, а також за характером цінової задачі. Піратовський М. М. [44, с. 319] розрізняє проєкти за ступенем терміновості реалізації, за рівнем ризику, за характером ефекту, за вимогами до якості та засобами її забезпечення, за мотивацією.

Отже, можна стверджувати, що класифікувати проєкти необхідно від заданих умов, конкретного середовища їх реалізації, цілей та проблем, які вони вирішують. Варто також зазначити, що не зважаючи на класифікацію проєкту в процесі його розгляду, створення та реалізації, беручи до уваги динамічність середовища, можливі відповідні корективи та зміни.

Як зазначає О. В. Шибаніна [56, с. 315], проєкт слід розглядати в контексті відповідної програми. Виконання окремого проєкту в складі програми може не давати відчутного результату, у той час як здійснення всієї програми забезпечує максимальну ефективність.

Автор Фесенко Т. Г. узагальнює, що всі дії, необхідні на створення продукту проєкту, та управлінські дії, спрямовані на виконання проєкту, визначаються як «проєктні дії». У японському стандарті проєктного менеджменту підкреслюється особлива риса проєктних дій – «ті, що створюють цінність проєкту» [57, с. 69].

Управління проєктами є складним процесом, який вирішує ряд пов'язаних питань:

- 1) Відносини між усіма учасниками процесу управління;
- 2) вибір методів та підходів до управління проєктами;
- 3) визначення механізмів, засобів та інструментів [45, с. 107].

Таким чином, управління будь-яким проектом вимагає застосування комплексного системного підходу не так для досягнення його найбільшої ефективності, як для досягнення поставлених цілей, вирішення конкретних завдань та отримання необхідних результатів.

Зокрема, автор Зотов О. В. [58], вказує на багатогранність поняття «управління проектами» і визначає, що управління проектами є складним процесом управління проектом на всіх стадіях, який складається з сукупності механізмів, дій, інструментів, інструментів і здійснюється під впливом зовнішніх і внутрішніх ризиків з урахуванням різних зовнішніх і внутрішніх зв'язку.

Розглянувши різноманітні визначення терміна «управління проектами», варто зауважити, що фахівці та вчені привертають увагу до окремих аспектів, які враховують у визначенні згаданої категорії, серед яких основні складові організаційно-економічного механізму управління соціально-економічними системами, ефективність реалізації проекту та його обмеження, діяльність керівника з управління проектами як у визначенні Товб А. С. На сьогодні, враховуючи розвиток наукового напрямку управління проектами, також є визначення, які розглядають проектне управління як методології, що передбачає формування на основі управлінських функцій, різноманітних ресурсів, необхідних для реалізації проекту [51, с. 67]. Проектне управління (англ. project management) поряд з іншими процесами, що є його складовими, також включає управління інтеграцією, термінами проекту, вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками, а також управління змінами та відхиленнями, тобто забезпечує дотримання принципів комплексності та системності, надає можливість управляти проектом різнобічно, багатогранно [60, с. 126].

Ідея множини основних складових проектного менеджменту полягає в наданні можливості учасникам визначити рамки проекту і врівноважити його ключові конкуруючі потреби: бюджет проекту, тривалість виконання проекту, якість виконаних робіт. Такий підхід став способом моніторингу та

контролю проєктів. Ці складові можна назвати індикаторами успішності проєкту. Проте зазначений підхід є не єдиним для визначення успішності проєкту [42, с. 17].

На рис. 1.1 узагальнено наукові надбання та проілюструємо загальну схему проєкта.



Рис. 1.1. Загальна схема проєкту [48, с. 105]

В процесі реалізації проєкт проходить відповідні життєві цикли, до яких слід виділити предиктивні, ітеративні та інкрементні та адаптивні. Документом, яким фіксує потреби бізнесу, поточне розуміння потреб клієнтів, новий продукт або результат проєкту, який планує створити виступає статут проєкту.

Мета проєкту повинна бути конкретною і вимірною. Цілі проєкту можуть включати: перелік кінцевих результатів проєкту, конкретні терміни відносно повного завершення проєкту, конкретні критерії якості, які повинні

задовольняти результати роботи, граничний рівень витрат, який не повинен бути перевищений у ході проєкту [58].

Стратегія управління проєктом – центральна ланка у виробленні напрямів дій з метою отримання позначених місією і системою цілей результатів проєкту. Реалізація проєкту здійснюється його учасниками. Учасники проєкту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проєкту, формують власні цілі та мотиви, впливають на проєкт, виходячи з власних потреб, компетенцій та ступеню залучення до проєкту. Також на створення та реалізації проєкту важливе його оточення – зовнішнє та внутрішнє [47, с. 45].

Основними принципами управління проєктами є: цілеспрямованість, послідовність, комплексність, безпека, пріоритетність, економічна безпека запланованих заходів. Сам життєвий цикл проєкту – це час від його задуму до завершення. Життєвий цикл проєкту поділяється на фази та етапи. Розрізняють такі наступні фази життєвого циклу проєкту як фаза початку, фаза зростання, фаза зрілості та фаза завершення. Функціями управління проєктами, спрямованими на управління цілями, є: управління обсягом, управління якістю, управління витратами, управління часом. Функціями, спрямованими на управління певними об'єктами, є: управління персоналом або людськими ресурсами, управління комунікаціями чи інформаційними відносинами, управління контрактами та забезпеченням проєктів, управління ризиками, управління інтеграцією проєктів [43, с. 139].

Управління проєктами – це процес управління людьми та координації людей, матеріальних і фінансових ресурсів у життєвому циклі проєкту із застосуванням сучасних методів та прийомів управління, цілей проєкту; це виконання комплексу взаємозалежних робіт в інтересах проєкту. Суть механізму управління проєктами полягає в управлінні цілями організації, що допомагає підприємства швидко досягати успіху в конкурентній боротьбі, реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, економити час і гроші. З цією метою керівник постійно контролює три фактори, які через тісну взаємодію

можна об'єднати в множину складових проектного менеджера: час, бюджет і якість роботи [41, с. 205].

Управління проектами допомагає швидко та ефективно домогтися поставленої мети. Крім того, в процесі цього створюється ціла низка інструментів, які можна використовувати для досягнення загальних цілей підприємства, а також під час розробки схеми розумного розподілу ресурсів. Нерідко успішний проєкт може започаткувати регулярну діяльність у якійсь галузі. У цьому аспекті можна назвати проєкти «зачинателями» бізнесу. З часом у фундаторів такого роду проєктів з'являються послідовники, інші учасники ринку намагаються копіювати успішні методики, прийоми та товари і послуги [34, с. 41].

Нині управління проектами – це ціла наука, огорнута системою знань, правил і стандартів. Найвідоміше джерело – РМВОК (довідник з управління проектами). Це своєрідна «книга знань» у галузі управління проектами, де описано найкращі практичні поради й тематичні знання.

Система встановлення цілей SMART дає можливість узагальнити всю наявну інформацію на початковому етапі проектної діяльності, встановити прийнятні терміни, визначити достатність ресурсів та надати всім учасникам процесу чіткі, точні та конкретні завдання [15]. Назва аналізу базується на англійських термінах, що формують цю аббревіатуру і мають конкретне смислове навантаження:

- Specific, конкретність. Характеризується чітко визначеними цілями, що збільшує ймовірність досягнення мети.

- Measurable, вимірюваність. Обумовлюється наявними критеріями або метриками для вимірювання процесу досягнення цілей, а саме такими показниками, як якість, кількість та ціна.

- Achievable, досяжність. Розумні цілі повинні бути досяжними, оскільки вони впливають на реальність завдання для мотивації підрядника. Якщо мета недосяжна – ймовірність її досягнення дорівнюватиме нулю.

– Relevant, актуальність. Щоб визначити актуальність мети, важливо зрозуміти, як вирішення конкретного завдання сприятиме досягненню глобальних стратегічних цілей підприємства. Якщо суспільство загалом не виграє від цієї мети – ця ціль вважається непотрібною і марною тратою ресурсів суспільства.

– Time-bound, обмеженість у часі. Ціль для SMART повинна бути обмежена в часі, що встановлює кінцевий термін, перевищення якого вказує на те, що мети не досягнуто; у протилежному випадку марно й говорити про досяжність – це може засвідчувати, що певна мета теоретично досяжна, проте неможливо вказати часові рамки, у які її вдасться досягнути. Встановлення часових рамок та меж реалізації мети допомагає керувати процесом управління. У такому разі часові рамки мають установлюватися з урахуванням своєчасного досягнення цілі [20, с. 112].

Для встановлення цілей та моніторингу процесу їх досягнення важливо звернути увагу на очікуваний результат і те, чого досягли від результату. Це допоможе зосередитися на тому, чого менеджер намагається досягти, а не на витрачених зусиллях. Пропонуємо декілька тенденцій управління проектами, які починають з'являтися і, найімовірніше, матимуть великий вплив незабаром.

1. Сфера, на яку слід звернути особливу увагу, – це безпека даних та конфіденційність. Більша частина нашого часу в системі управління проектами зараз відбувається в Інтернеті, і хоча це має масу переваг, також це містить певні недоліки. Щоб захистити свій бізнес, потрібно вивчити систему управління інформаційною безпекою (ISMS – СУІБ), або Управління інформаційною безпекою, – це програмне рішення, яке містить набір засобів контролю, призначених для захисту активів управління проектами.

2. Управління проектами віддаленої роботи – особливо актуальне за карантинних обмежень періоду пандемії. Більше підприємств, ніж будь-коли, мають свої команди, що працюють вдома. Частково це пов'язано з нещодавною кризою в галузі охорони здоров'я, але також із тим, що

підприємства усвідомлюють вигоди від заочної роботи. Надання дозволу командам працювати вдома може заощадити бізнесу на офісних приміщеннях великі кошти, однак може і створити деякі проблеми для керівників проєктів.

3. Автоматизація управління проєктами. Автоматизація – це ще одна сфера, на яку доцільно звернути увагу керівникам проєктів. Завдяки автоматизації менеджери проєктів можуть не тільки заощадити багато часу, а й краще обмірковувати свої проєкти. Нові засоби штучного інтелекту дають можливість вирішувати багато простих, але трудомістких завдань, з якими стикаються чимало менеджерів проєктів. Наприклад, інструменти штучного інтелекту можуть впоратися з плануванням зустрічей та термінів і допомогти зібрати важливі дані.

4. Управління індивідами та їх емоціями. Головною тенденцією сьогодення є те, що менеджери проєктів мало зосереджуються на особистості та емоціях членів своєї команди. І це вагомий недолік.

5. Аналіз даних. Складно зрозуміти, як поліпшити свою роботу з управління проєктами, не маючи надійної бази даних для аналізу. Менеджери проєктів повинні мати систему для збору якомога більшої кількості даних про свої проєкти та команди. Потім їм слід виробити звичку аналізувати цю інформацію та шукати шляхи поліпшення ситуації. 6. Тенденції управління навчальними проєктами та їхні переваги [25, с. 101].

Тенденції управління проєктами, наведені вище, є гарним стартом для зародження ідеї проєкту. Але за невеликий час з'являться нові переконання споживачів, нові потреби ринку, нові методи, цілі і завдання. Щоб отримати конкурентну перевагу, менеджеру слід не тільки регулярно шукати нові тенденції управління проєктами, а й бути готовими випробовувати їх у власному бізнесі. Деякі з них працюватимуть краще за інших, деякі слабше.

Одним з варіантів оцінювання ефективності процесу управління проєктами виступає його відповідність стандартам ISO, повнота і правильність використання останніх. Згідно зі стандартом ISO 9000:2005

результативністю є ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів. У керівництві також наведено рекомендації з управління окремими проектами, описано життєвий цикл управління проектами і супутні процеси. «Модель організаційної зрілості управління проектами» (Organization Project Management Maturity Model – OPM3) являє собою стандарт, який передбачає всебічний підхід, що допомагає організаціям оцінювати і розвивати свої можливості щодо ефективної реалізації проектів. OPM3 є своєрідним ключем до організаційної зрілості управління проектами і містить три взаємопов'язаних елемента:

- елемент Знання (knowledge), який містить сотні кращих практик з управління проектами, що характеризують ті чи інші рівні організаційної зрілості управління проектом;

- елемент Оцінка (assessment), який є інструментом, що допомагає організаціям оцінити поточну зрілість з управління проектами та визначити сфери поліпшення;

- елемент Поліпшення (improvement), який активізується за умов, що організація приймає рішення розвивати практику управління проектами і переходити на нові, більш високі рівні зрілості управління проектами; він допомагає компаніям побудувати схему розвитку управління проектами таким чином, щоб забезпечити максимально ефективне досягнення своїх стратегічних цілей [10, с. 45].

«Практичний стандарт для ієрархічної структури робіт проекту» (Practice Standard for Work Breakdown Structures) являє собою рекомендації щодо групування проектних робіт, формування рівнів, деталізації розподілу для створення структури робіт, їх кодування. Стандарт також містить терміни і визначення, взаємозв'язок з іншими стандартами PMI, розгляд етапів формування структури робіт, приклади формування ієрархічної структури робіт для проектів різних галузей та сфер діяльності, зокрема і для фармації. Запропонована структура не адаптована до сучасних умов вітчизняного фармацевтичного виробництва, проте вона дає змогу виявити

основні тенденції групування проектних робіт для проектів створення лікарських засобів. Так, ієрархічну структуру робіт рекомендовано формувати з чотирьох рівнів, розглядаючи на першому сам проект, на другому – ідентифікаційну, доклінічну програми, фази клінічних досліджень, упровадження та комерційну програму, на третьому – забезпечення фармацевтичної розробки, токсикологічне, медичне, маркетингове, регуляторне, нормативно-правове та управлінське забезпечення, на четвертому – конкретизацію виконання робіт з кожного виду забезпечення.

У разі виконання фармацевтичними підприємствами кількох близьких за характером проектів загальне управління ними здійснюється з урахуванням «Стандарту для управління програмами» (The Standard for Program Management) [21, с. 98]. За умов розширення напрямків реалізації проектів виникає потреба у формуванні проектного портфеля і, відповідно, використанні «Стандарту для управління портфелями» (The Standard for Portfolio Management) [16, с. 515], у межах якого визначено ключові підпроцеси (ідентифікація, категоризація, оцінка, відбір, пріоритезація проектів, балансування портфеля, авторизація, періодична звітність і огляд управління портфелем, стратегічні зміни) та інструменти проектно-портфельного менеджменту.

Необхідність постійного удосконалення персоналу, який професійно займається проектним менеджментом, обумовила розробку PMI відповідного стандарту – «Керівництво по оцінці і розвитку професійних навиків менеджерів проектів» (Project Manager Competency Development Framework) [17, с. 10], у межах якого визначено роль менеджерів, їх компетенції, сфери управління (лідерство, формування професійних навиків тощо).

Оскільки специфіка проектної діяльності потребує постійного виявлення відхилень, які виникають у процесі реалізації проектів, моніторингу причин та наслідків порушення запланованих критеріїв, управління проектами застосовує специфічний інструментарій аналізу тенденцій розвитку проектів і прогнозування наслідків виявлених відхилень.

Методи прогнозування вартості, тривалості та обсягів подальших робіт описано у «Стандарті для управління засвоєним обсягом в проєкті» (Practice Standard for Earned Value Management Project).

У праці [13, с. 69] розглянуто класичні напрямки проєктного менеджменту з певною адаптацією до умов фармацевтичної галузі, проте досвід розвинених країн у цій сфері не можна безпосередньо переносити на реалії вітчизняного фармацевтичного виробництва.

Певна специфіка проєктного менеджменту в умовах українського фармацевтичного сектора знайшла відображення у праці [30, с. 79], що розглядає теоретичні засади управління часом, бюджетом, якістю тощо проєктів і надає практичні приклади упровадження інструментів проєктного управління. Досвід управління проєктами в аптечній мережі висвітлено також у праці [36]. Питання специфіки організаційного проєктування у фармацевтичній промисловості України розглядаються у праці [40, с. 98] з погляду запровадження належної інженерної практики, проте автор не висвітлює інші сфери інтеграції належних практик та проєктного менеджменту.

Отже, управління проєктами є процесом управління командою, ресурсами проєкту з використанням спеціальних методів і прийомів з метою успішного досягнення поставлених цілей. Безпосередніми учасниками управління проєктом є юридичні або фізичні особи, які зобов'язані виконувати певні дії, передбачені проєктом, і чий інтереси будуть задіяні в реалізації проєкту. Учасниками можуть бути інвестори, банки, підрядники, постачальники обладнання, оптові покупці продукції, орендодавці та інші фізичні чи юридичні особи.

## 1.2. Інструментарій управління проектом розвитку бренду

Сучасне підприємство, яке функціонує в умовах мінливого зовнішнього оточення, постійно відчуває необхідність у внесенні певних змін до свого бізнесу. Використання лише традиційної системи управління, яка спирається на здійснення контролю повторюваних операцій та незмінний бізнес-процес, стає недостатнім для того, щоб здійснювати ефективне управління.

Серед основних інструментів планування проекту можна назвати планування цілей, декомпозицію, визначення операцій, планування ресурсів. Інструменти управління проектами на сьогодні не обмежуються лише підприємства, які у своїй діяльності орієнтуються на виконанні робіт у вигляді проектів (наприклад, будівельні підприємства, підприємства, що займаються розробкою та реалізацією індивідуальних замовлень). Навіть на підприємствах, що ведуть серійне виробництво, більшу частину діяльності необхідно планувати, спираючись на проекти.

У сучасному світі для успіхів у конкурентній боротьбі необхідно забезпечити оптимальне поєднання налагоджених бізнес-процесів в управлінських структурах динамічних і націлених на кінцевий результат проектних підходів. Інструменти управління проектами є комплексним рішенням. Інструменти управління проектами – досконалі та сучасні методи збільшення ефективності підприємницької діяльності та складових її ділових процесів. Управління проектами має функціональну структуру, яка складається з 9 розділів управління (рис. 1.2).

Так, на етапі планування цілей відбувається розробка документа, що визначає проектні цілі. Відправна точка в даному випадку – опис продукту, обґрунтування проекту, існуючі обмеження, відомості про виконані аналогічні проекти.

Декомпозиція цілей є послідовне поділ основних результатів проекту більш дрібні частини. Через війну вибудовується структура (дерево) робіт

проєкту як ієрархії. У процесі визначення операцій відбувається виявлення переліку елементарних операцій, які необхідно виконати задля досягнення результатів.

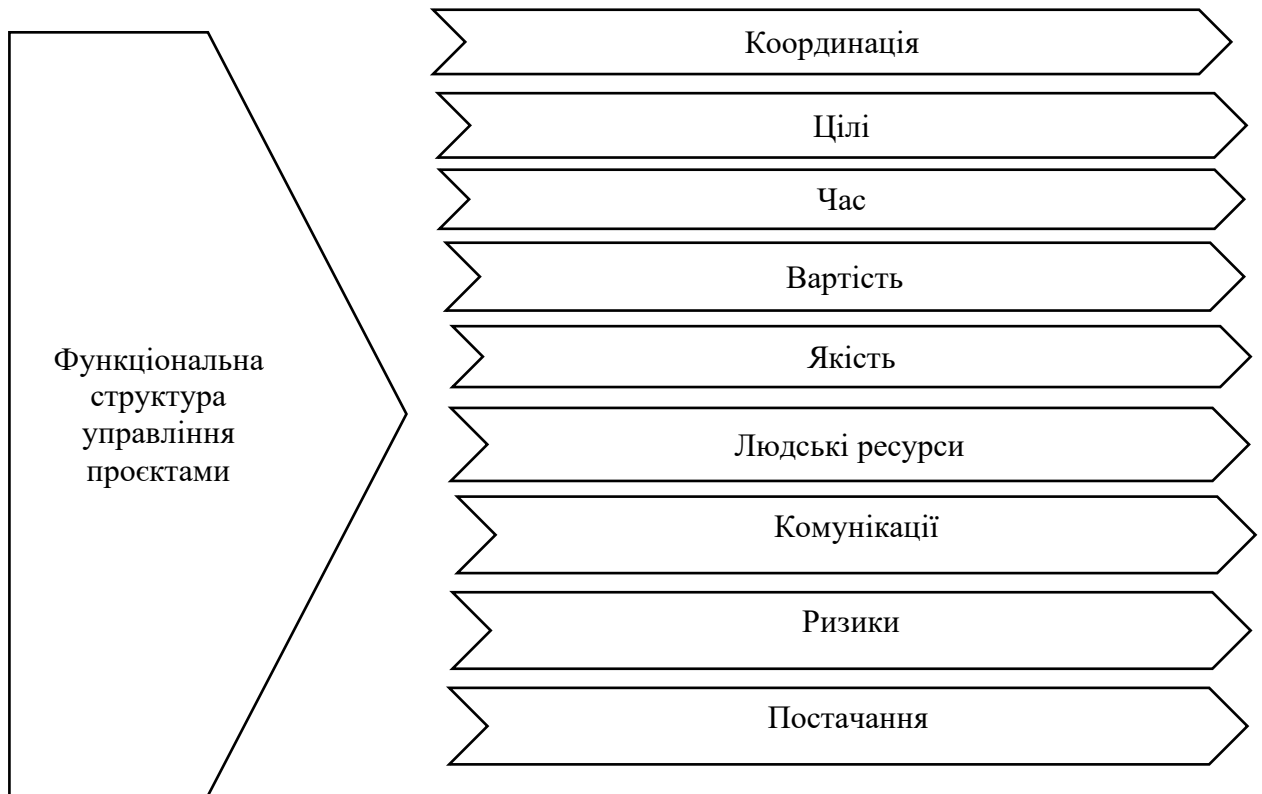


Рис. 1.2. Функціональна структура управління проєктами [20, с. 57]

Планування ресурсів сприяє визначенню того, які саме ресурси (людські, технічні, матеріальні) та в якій кількості будуть потрібні для виконання запланованої роботи. При цьому відбувається облік обмежень, які стосуються політики підприємства у сфері кадрових питань, рівня запасів, використання обладнання та ін. Визначення взаємозв'язку операцій здійснюється як визначення послідовності здійснення проєктних робіт, враховуючи технологічні, організаційні та інші обмеження. При цьому одні роботи виконуються паралельно, інші можуть розпочатися не раніше, ніж завершаться попередні. В результаті цього етапу будується мережна діаграма, що відображає логічний взаємозв'язок робіт проєкту [61, с. 234].

У процесі здійснення такого інструменту, як оцінка тривалості операцій, відбувається визначення кількості робочого часу, необхідного для здійснення кожної елементарної операції. Цей розрахунок проводиться на основі експертних оцінок та моделювання з огляду на ресурсні та інші обмеження. Автор Микитюк П. П. [40, с. 105] у своїй науковій роботі окреслює, що формування проєктного менеджменту для системи маркетингу підприємства має на меті реалізацію двох типів діяльності: по-перше, це управління проєктами підприємства і. по-друге, це залучення інструментів маркетингу до проєктування. Якщо розуміти управління проєктами через формування конкретного бізнес-плану, який втілює в життя задум чи ідею підприємства зі створення унікальної продукції, що є головним завданням маркетингу, на сьогоднішній день, то його можна виокремлювати через опрацювання різних напрямів в діяльності підприємства. Крім того проєктний менеджмент, як і будь-який напрям діяльності, має свої етапи, фази та стадії. Якщо вести мову про життєвий цикл проєкту, то він має на меті формування від початку до кінцевого результату – повного отримання запланованих результатів чи елімінування через неможливість подальшого провадження.

Дослідженням визначень та застосування інструментів управління проєктами широко розглядали Хадарцев О. В. [58], яка у своєму дослідження пояснює, що проєкт це унікальний процес, що складається із сукупності скоординованої і керованої діяльності з датами початку та закінчення, розпочатий для досягнення мети, яка відповідає конкретним вимогам, що включає обмеження термінів, вартості та ресурсів. Узгодженість проєктного підходу забезпечує функціонування проєкту як цілісного механізму взаємозалежних процесів: програмування, ідентифікації, формулювання, фінансування, впровадження, оцінки та аудиту. Також одним із інструментів проєктного управління є логіко-структурний підхід, котрий складається з аналізу та планування, при цьому до фази аналізу включають аналіз учасників, проблеми, цілей та стратегії; фаза планування включає

логічну структуру проекту, планування діяльності та ресурсів, що у підсумку дає змогу побудувати логіко-структурну матрицю проекту. Застосування інструментів управління проектами: управління змістом, часом, ресурсами, вартістю, якістю, ризиками детально описано у працях [6; 8–10].

Побудова системи належного управління проектами у фармацевті повинна складатися з двох ключових етапів:

I – формування методологічних засад належної практики управління проектами у фармацевті;

II – розробка системи належного управління проектами фармацевтичного виробництва.

На першому етапі необхідно розробити і опрацювати нормативно-правову основу впровадження концепції належного управління проектами в сучасних умовах вітчизняної фармацевті [13, с. 67]. Другий етап – розробка системи належного управління проектами фармацевтичного виробництва – забезпечує конкретизацію здійснення належного управління проектами у межах певного фармацевтичного підприємства [21, с. 45].

Ключовим етапом удосконалення управлінням та просуванням бренду є календарне планування проекту просування бренду. Системне календарне планування розробляється відповідно до фазами реалізації проекту [30, с. 79]. Розглянемо ці фази:

1. Концептуальна фаза. На даній фазі проекту збирається інформація про проблематику проекту, проводяться дослідження, висувуються початкові концепції та шляхом складання програми проекту приймається рішення про доцільність проведення проекту. При економічній, логічній доцільності проекту готується презентація програми для вищого керівництва і відбувається процес узгодження.

2. Фаза розробки. На етапі розробки проекту формується команда проекту, визначаються необхідні матеріали для реалізації проекту.

3. Фаза реалізації. На даному етапі проводяться більшість робіт проекту, наприклад, технічна підготовка та впровадження необхідних

інструментів просування, листуються поточні правила програми просування, відбувається навчання персоналу та збір зворотного зв'язку.

4. Завершальна фаза. На завершальній фазі готується звіт про виконану роботу для керівництва підприємства, відбувається остаточний збір зворотного зв'язку від усіх співробітників підприємства та визначаються подальші перспективи розвитку [13, с. 69].

Таким чином, впровадження розробок в практичну діяльність вітчизняних фармацевтичних виробників сприятиме «вбудовуванню» належної практики управління проектами в інтегровану систему менеджменту фармацевтичного підприємства, що дозволить суттєво економити витрати часу й коштів на реалізацію проектів. Сучасні підходи до управління проектами відрізняються гнучкістю, орієнтацією отримання швидкого результату, стійкістю до змін, але не включають групу процесів управління маркетингом проекту. Варто відзначити, що лояльність кінцевого користувача до бренду і продукції підприємства підвищується, якщо користувач відчуває цінність своєї думки, усвідомлює, що його залучають до розробки нових товарів і послуг, а також створюють продукт, який цікавий саме для нього. Саме для вирішення таких проблем важливо включати та використовувати групу процесів управління маркетингом не тільки на етапі ініціації та планування проекту, а також користуватися послугами фахівців з маркетингу на етапі розробки проекту. Розробка комплексу критеріїв, здатних оцінити бізнес-цінність продукту, що розробляється, повинна стати одним з пріоритетних завдань сучасного менеджменту і, зокрема, повинна стати сполучною ланкою між системами управління маркетингом і управлінням проектами. Крім того, важливо, щоб така ідея знайшла позитивний відгук у професійній спільноті проектних менеджерів.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ БРЕНДА У ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»**

### **2.1. Діагностика процесів управління проєктами у ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»**

Організація ФІРМА «ПОЛІМЕД» зареєстрована 31.10.1996 р. за юридичною адресою 65063, Одеська обл., м. Одеса, вул. Сегедська, будинок 1/2, квартира 100. Керівником організації є Костарев Андрій Олександрович [66]. Види діяльності ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» за КВЕД:

Основний вид діяльності ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» за КВЕД:

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

Інші види діяльності ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» за КВЕД:

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами.

86.21 Загальна медична практика.

86.22 Спеціалізована медична практика [66].

Основними принципами роботи ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» є надійність, професіоналізм, гарантія якості лікарських засобів та всієї продукції, ввічливе та швидке обслуговування. Зручність роботи з нами – якісна лікарська та парафармацевтична продукція відомих фірм; великий асортимент лікарських засобів, БАДів (біологічно активних добавок), гомеопатії, медичних виробів та парафармації, дитячих товарів, засобів гігієни, ароматичних масел; кваліфіковані консультації фармацевтів безпосередньо в аптеках та за телефоном [66].

Аптеки мережі «Полімед» працюють із найбільшими оптовими постачальниками. Контакти з надійними постачальниками виключають потрапляння до аптек міста та області фальсифікованих лікарських засобів. Великі постачальники – це широкий асортимент, і прийнятні ціни, і високий рівень сервісу [66].

Весь товар, що надходить на реалізацію в аптечну мережу, проходить ретельну перевірку – за сертифікатами якості та протоколами аналізу. Крім того, у процесі знаходження на складі товар проходить також повторну перевірку за новими відомостями МОЗ про фальсифікований та забракований товар, які розсилаються у вигляді листів [66].

Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» (рис. 2.1).

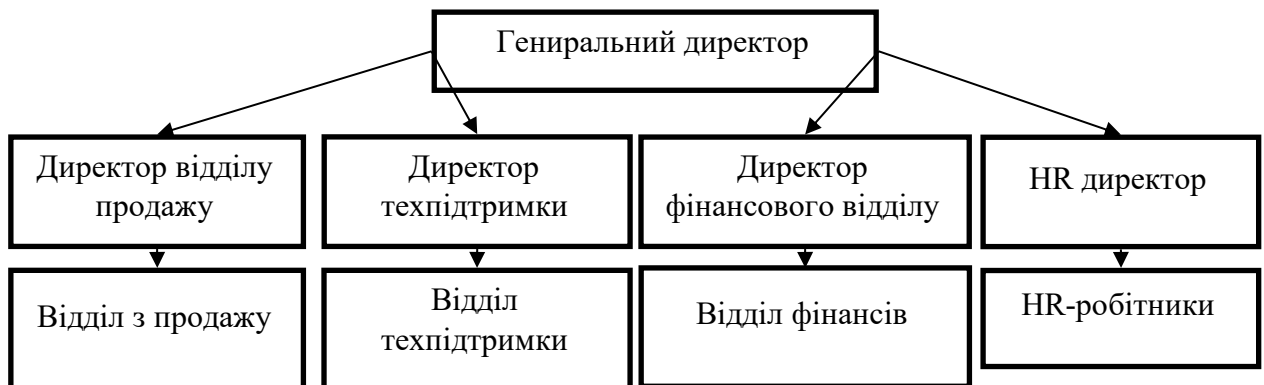


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»

Для відповідності продукції, що випускається міжнародним стандартам серії ISO 9000, у ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» заснована служба управління проектами, в яку входять два підрозділи, підпорядковані Директору за якістю – Відділ контролю управління проектами та Відділ забезпечення управління проектами. Відділ забезпечення управління проектами проводить роботу з розробки та вдосконалення Інтегрованої системи менеджменту, впровадження та контролю дотримання правил належної виробничої практики. Інтегрована система менеджменту (ІСМ) ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» охоплює фармацевтичну систему управління проектами (ФСУП), розроблену та впроваджену в розвиток вимог «Правил належної виробничої практики», і систему управління якістю (СУЯ), стосовно проектування та розробки, виробництва і реалізації: нестерильних лікарських препаратів, фармацевтичних субстанцій, БАДів дезінфікуючих засобів,

сертифіковану на відповідність ДСТУ ISO 9001-2011. За період використання даної системи управління проектами кількість рекламаций знизилася на довше ніж на половину, в тому числі в системі внутрішньої оцінки управління проектами продукції, що виробляється, що дозволило знизити витрати підприємства на 1,8%.

У процесі вивчення проблем, пов'язаних із забезпеченням і контролем управління проектами ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» нами встановлено необхідність проведення превентивних заходів, спрямованих на запобігання надходження фармацевтичної продукції. Розроблений і запропонований нами комплекс заходів включає три основних етапи:

1) організацію контролю документації по передбачуваній або здійсненій поставці фармацевтичної продукції;

2) організацію приймального контролю з проведенням експертизи зразків фармацевтичної продукції за показниками «Опис», «Упаковка», «Маркування», встановленням відсутності ознак фальсифікації фармацевтичної продукції у групі ризику і обов'язкової ідентифікацією декларацій про відповідність за наданими постачальником відомостями;

3) проведення інформаційно-аналітичного моніторингу та скринінгу управління проектами фармацевтичної продукції з використанням автоматизованої бази даних про якість фармацевтичних товарів [66].

Взаємодія регіонального органу контролю управління проектами ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» зі здійснення комплексу превентивних заходів може проводитися в різних варіантах, залежно від виду організації, ступеня підготовки фахівців і ресурсного забезпечення. Пріоритетним напрямком нами визначена організація взаємодії регіонального органу контролю управління проектами ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».

В основу пропонованої моделі регіональної системи забезпечення управління проектами ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» закладені складові, дотримання яких дозволить мінімізувати ризик надходження фармацевтичних товарів неналежної управління проектами:

- необхідність призначення спеціалістів, які здійснюють розробку рекомендацій по забезпечення і контролю управління проектами фармацевтичних товарів на рівні організації;

- проведення розробленого нами комплексу превентивних заходів, самостійно або у взаємодії з регіональним органом контролю управління проектами ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»;

- можливість використання заходів залежно від рівня підготовленості суб'єкта звернення фармацевтичних товарів до їх проведення [66].

У зв'язку з обмеженістю заходів, спрямованих на контроль управління проектами ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» перед їх надходженням на територіальний ринок, і з урахуванням непідготовленості значної частини суб'єктів звернення фармацевтичних товарів до самостійної діяльності, запропонована модель може бути використана як тимчасовий захід. У подальшому вся повнота відповідальності за якість та споживчі властивості продукції ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» повинна покладатися безпосередньо на суб'єкт звернення фармацевтичних товарів, при цьому система забезпечення управління проектами повинна впроваджуватися в практичну діяльність з урахуванням підготовленості суб'єкта звернення фармацевтичних товарів і наявності актуалізованої бази даних за якістю фармацевтичних товарів.

Алгоритм упровадження інтегрованої системи управління якістю (ІСУЯ) ISO 9001:2000/GMP в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» представлено в Додатку А. Так, система управління проектами відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO – це організація діяльності всього підприємства, а саме: упорядкування єдиного ведення документації незалежно від її призначення, постійне навчання персоналу, постійне контролювання та вдосконалення процесів, а правила GMP – це спеціальні вимоги до приміщень, обладнання, персоналу для якісного виробництва ЛЗ [66].

На підставі аналізу принципів процесного підходу та діяльності фармацевтичного підприємства було визначено основні процеси та зміст діяльності ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД», які наведено в Додатку Б.

Упровадження ІСУЯ передбачає суттєві зміни в функціональній структурі ФП. Відповідно до певних основних посад та відділів фармацевтичного підприємства нами запропоновано структуру ФП в умовах упровадження та функціонування ІСУЯ. При впровадженні ІСУЯ в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» розробляється та періодично актуалізується основний документ в ІСУЯ – Настанова з управління проектами. Запропонована структура Настанови з управління проектами описує ІСУЯ, а саме: структуру ФП, процеси підприємства, їх взаємозв'язок та взаємодію відповідно до вимог ISO 9001:2000 та GMP.

Таким чином, впровадження систем управління проектами дозволяє ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» підвищити ефективність своєї діяльності, домогтися поставлених цілей, приймати грамотні управлінські рішення, більш повно задовольняти споживачів.

Розвиток фармацевтичного ринку, велика конкуренція та підвищення вимог до якості продукції зумовлюють необхідність впровадження фармацевтичними підприємствами інтегрованої системи управління якістю, що призводить до ускладнення та подорожчання реалізації проектів. За цих умов зростає актуальність впровадження на фармацевтичних підприємствах системи управління проектами, яка б дозволила раціоналізувати використання ресурсів у часі та зменшити терміни реалізації проектів.

Ключовим інструментом системи управління проектами є структура проектних робіт (WBS – Work Breakdown Structure) – графічне зображення ієрархічної структури логічного розподілу робіт проекту. Чітке визначення кількості та функціональної спрямованості всіх необхідних для успішного виконання проекту робіт дозволяє перейти до наступного інструменту системи управління проектами – формування сукупності виконавців проектних робіт.

Обґрунтуємо цілі реалізації бізнес-плану розвитку процесів управління проектами на основі побудови виробничої структури (WBS).

Для управління бізнес-планом розвитку процесів управління проектами в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД», доведення до виконавців проекту планових показників і відстеження їх виконання, використаємо цифрову систему кодування (WBS проекту).

Код 1 має етап – Планування реалізації процесів управління проектами в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД». Відповідно роботи, які включає організаційна структура проекту, матимуть таку систему кодування:

1.1. – Ринкові дослідження.  
1.2. – Маркетингова концепція продукту.  
1.3. – Технічна концепція продукту. Даний етап включатиме такі задачі:

1.3.1. – Оцінка технічних можливостей.  
1.3.2. – Реалізації процесів управління проектами в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».

1.4. – Розробка фінансового плану проекту.

Код 2 має етап – Відкриття ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД». Відповідно роботи, які включає організаційна структура проекту, матимуть таку систему кодування:

2.1 – Розробка статутних документів.  
2.2 – Реєстрація ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».  
2.3 – Вибір банку та відкриття рахунку.  
2.4 – Реєстрація у податкових органах.  
2.5 – Реєстрація в пенсійному фонді.  
2.6 – Реєстрація у фонді зайнятості.  
2.7 – Підготовка нормативної документації щодо функціонування ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».

2.8 – Контролінг організаційних заходів реалізації проекту.

Код 3 має етап – Маркетингові заходи. Відповідно, роботи, які включає даний етап проекту, матимуть таку систему кодування:

3.1 – Розробка рекламної концепції.

3.2 – Розробка цінової політики на фармацевтичні товари ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».

Код 4 має етап – Відповідно роботи, які включає даний етап проєкту, матимуть таку систему кодування:

4.1 – Розміщення вакансії персоналу ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».

4.2 – Проведення співбесід.

4.3 – Найм, оформлення, адаптація співробітника.

Структура процесів управління проєктами в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» представлена на рис. 2.2.

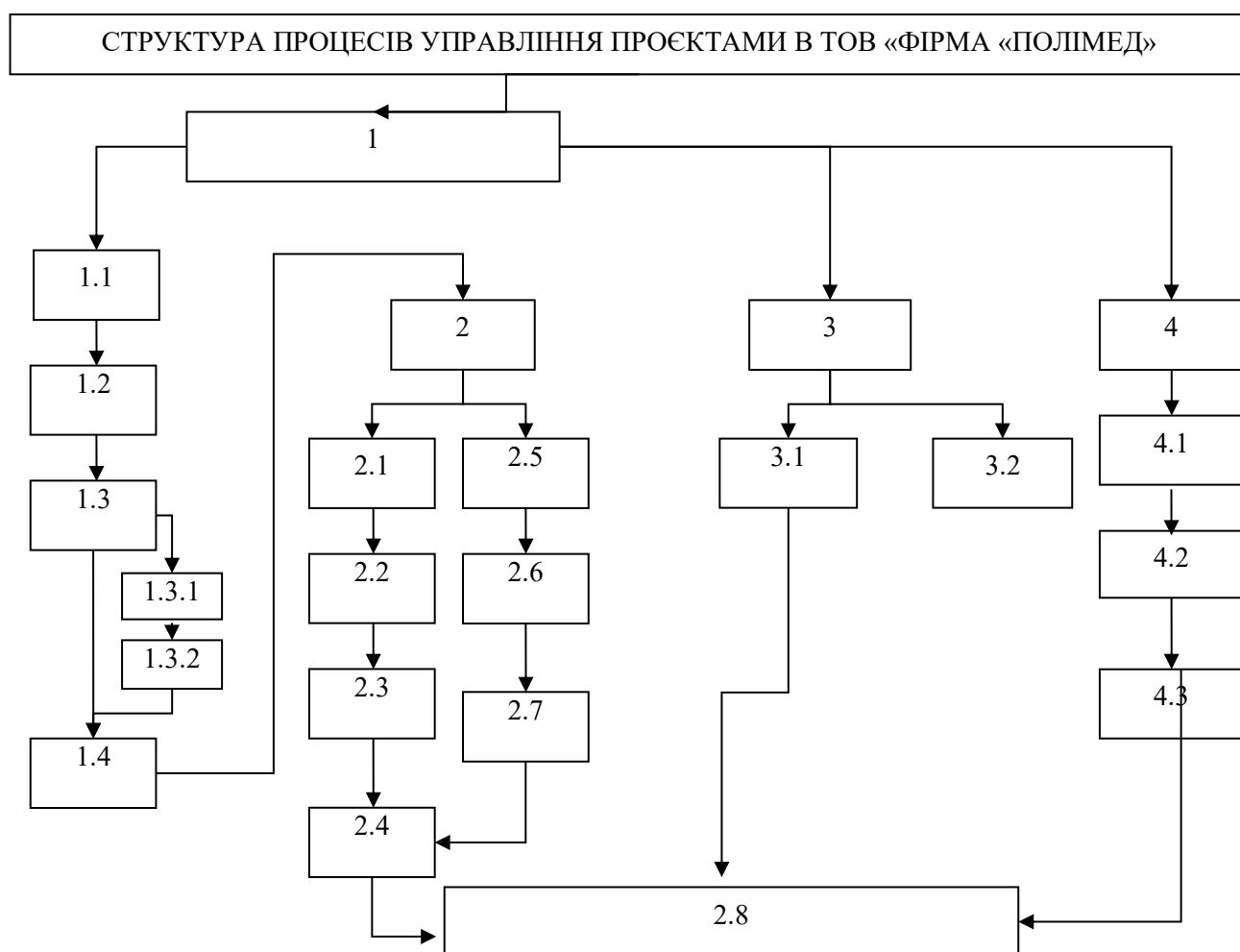


Рис. 2.2. Структура процесів управління проєктами у ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»

Отже, ключова ціль реалізації бізнес-плану розвитку процесів управління проєктами: задоволення попиту споживачів на заповнення попиту населення у фармацевтичних препаратах.

Доцільно оцінити поточну реалізацію процесу формування та розвитку управління проєктами за певними критеріями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка ефективності запропонованого бізнес-плану по формуванню та розвитку управління проєктами за певними критеріями

Критерії оцінки	Слабка – 0 балів	Середня – 3 бали	Висока – 5 балів	Усього балів
1. Джерело і повнота інформації	Потрібна перевірка	Неповна довіра	Повна довіра	5
2. Наявність досвіду реалізації подібних проєктів	Немає	Недостатній	Є	3
3. Наявність патенту, ліцензії, сертифікатів	Немає	Не всі документи	Є (не треба)	3
4. Ринок збуту	Менше 3-х	Більше 3-х років	Є	5
5. Конкурентоспроможність	Невідома	Є	Дуже висока	5
6. Підтримка і пільги	Немає	Можливі	Є	5
7. Наявність власних фінансових засобів	Менше 20%	До 51%	Більше 51%	5
8. Наявність команди	Менше 50%	50% і більше	75-100%	5
9. Наявність землі і приміщень	Менше 50%	50% і більше	75-100%	5
10. Наявність основного устаткування	Менше 33%	33% і більше	66-100%	5
11. Строк окупності	Більше 2-х років	До 1,5-2-х років	До 1 року	5
12. Наявність етапів наступного розвитку	Немає	Один	2 і більше	5
Усього балів	х	х	х	56

Отже, відповідно до вище проведеного дослідження критеріїв запропонованого бізнес-плану по формуванню та розвитку управління проєктами, ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» має досить високі шанси на успішний розвиток досліджуваного фармацевтичного підприємства.

Для аналізу стратегічного планування управління проектом розвитку бренду фармацевтичного підприємства ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» був використаний SWOT-аналіз. У табл. 2.2 був проведений SWOT-аналіз бренду фармацевтичного підприємства ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».

Таблиця 2.2

## SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Проекти, котрі наділені соціальним, наявність пояснювальних, навчаючих, консультаційних робіт щодо особливостей споживання фармацевтичних засобів та ліків для споживачів. Постійне підвищення обізнаності фахівців підприємства.</p> <p>Партнерство з громадськими організаціями та ЗМІ, котре зумовлене роллю бренду фармацевтичного підприємства у регіоні. Обмін досвідом, шляхом мережевої реалізації фармацевтичних засобів фірми.</p> <p>Реалізація та оприлюднення соціальних проектів.</p> <p>Інтеграційна політики соціальної відповідальності у загальну стратегію підприємства.</p>	<p>Соціальні програми фінансуються організацією без залучення держави або соціальних фондів.</p>
Можливості	Загрози
<p>Взаємовигідне залучення підприємств до соціальної відповідальності.</p> <p>Взаємодія з організаціями регіону та покращення співпраці.</p> <p>Залучення місцевої влади та місцевих громад до співробітництва.</p>	<p>Формування хибної уяви щодо реалізації соціальних проектів, через відсутність планування та їх оцінки.</p> <p>Рівень прибутковості бренду фармацевтичного підприємства залежить від впливу фінансових соціальних проектів за рахунок організацій.</p>

Таким чином, сучасна ситуація в фармацевтичній галузі України передбачає пошук ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» новітніх методів, сучасних підходів та інструментів розвитку і управління господарською діяльністю. Для підвищення конкурентоспроможності суб'єкти економіки вибирають найбільш результативні з них. Найважливішого значення набуває стратегічне управління як головний підхід ефективною адаптації до мінливого та

невизначеного зовнішнього середовища і забезпечує сталий розвиток організацій в умовах конкурентного середовища. Багато організацій усвідомлюють плюси реалізації системи стратегічного менеджменту шляхом здійснення стратегічного планування, розробки стратегій і проведення стратегічного аналізу.

## **2.2. Аналіз організаційно-методичного забезпечення розвитку бренду у ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»**

ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» функціонує на основі багатьох масштабних бізнес-процесів управління проектом розвитку бренду, що зумовлюють ефективну реалізацію основних продуктів виробництва та підтримують масовість збуту продукції. Основним видом діяльності даного підприємства є роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах. Тому доцільним є використання функції бізнес-процесів управління проектом розвитку бренду, що передбачає перш за все роботу співробітників в реальному часі, в одній базі даних. Як правило, у будь-якому з процесів є мета, що визріває із завдань, і виконавці певних завдань. На підприємстві все взаємопов'язано, що дозволяє покращити загальну картину виробництва. Відтак, поки перший виконавець не виконає свою функцію, другий не може приступити до своєї.

Фармацевтична галузь, в якій функціонує ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД», займає особливе місце із двох причин. По-перше, вона відрізняється інноваційністю, науковістю та високою прибутковістю ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД». Фармацевтичне підприємство привабливе для інвесторів: приватні капіталовкладення у галузеві фармацевтичні ринки та загалом у сферу фармацевтики та біотехнологій – одні з найвищих серед наукомістких виробництв. Як результат, у фармацевтичному секторі ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» зайнято значну кількість висококваліфікованих спеціалістів. По-друге, ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» працює у складних умовах за

нааявності протидіючих факторів та суворого режиму регулювання. З одного боку, ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» націлене на мінімізацію часу виведення нових продуктів на ринок, збільшення кількості нових розробок, з іншого боку – у галузі помітно скорочення термінів комерціалізації інтелектуальної власності, посилення контролю з боку регуляторів, громадських організацій, а також зміна споживчих вимог та очікувань від продукції та діяльності підприємств галузі загалом.

Фармацевтична галузь також одна із найбільш соціально значимих сегментів економіки. Результати роботи ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» як фармацевтичного підприємства значно впливають на здоров'я населення, складають важливу частину систем охорони здоров'я країн світу. Найновіші препарати, у тому числі вакцини, є виключно важливими для стабільності світової системи охорони здоров'я і через це знаходяться під жорстким контролем національних регуляторів, а також міжнародних організацій, таких як Всесвітня організація охорони здоров'я. Все це визначає стратегічний характер галузі як для економічного розвитку країн, так і для їх науково-дослідного потенціалу. При всьому своєму масштабі та загальносвітовому характері функціонування фармацевтичної галузі у кожній конкретній країні залежить як від рішень та політики місцевих регуляторів та галузевих інститутів, так і від рівня участі місцевих компаній у глобальному фармацевтичному ринку. Залежність ця проявляється у роботі провідних компаній, які виводять ринку інноваційні препарати.

У Додатку В наведена карта бізнес-процесів управління проектом розвитку бренду в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД». Оцінка ефективності формування та розвитку бізнес-процесів управління проектом розвитку бренду показала відхилення по ключовим показникам ефективності формування та розвитку бізнес-процесів управління проектом розвитку бренду, а саме зростання кількості претензій з боку споживачів, зниження кількості клієнтів тощо.

Управління бізнес-процесами серед фармацевтичних підприємств починається з розмежування процесів. На цьому етапі нам важливо описати спільне поле діяльності. Зрозуміти, які процеси існують серед фармацевтичних підприємств та визначити, де закінчується один і починається інший. Перше, що необхідно зробити, – створити карту основних бізнес-процесів управління проектом розвитку брендсеред фармацевтичних підприємств.

На рис. 2.3 представлена карта бізнес-процесів управління проектом розвитку бренду ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».

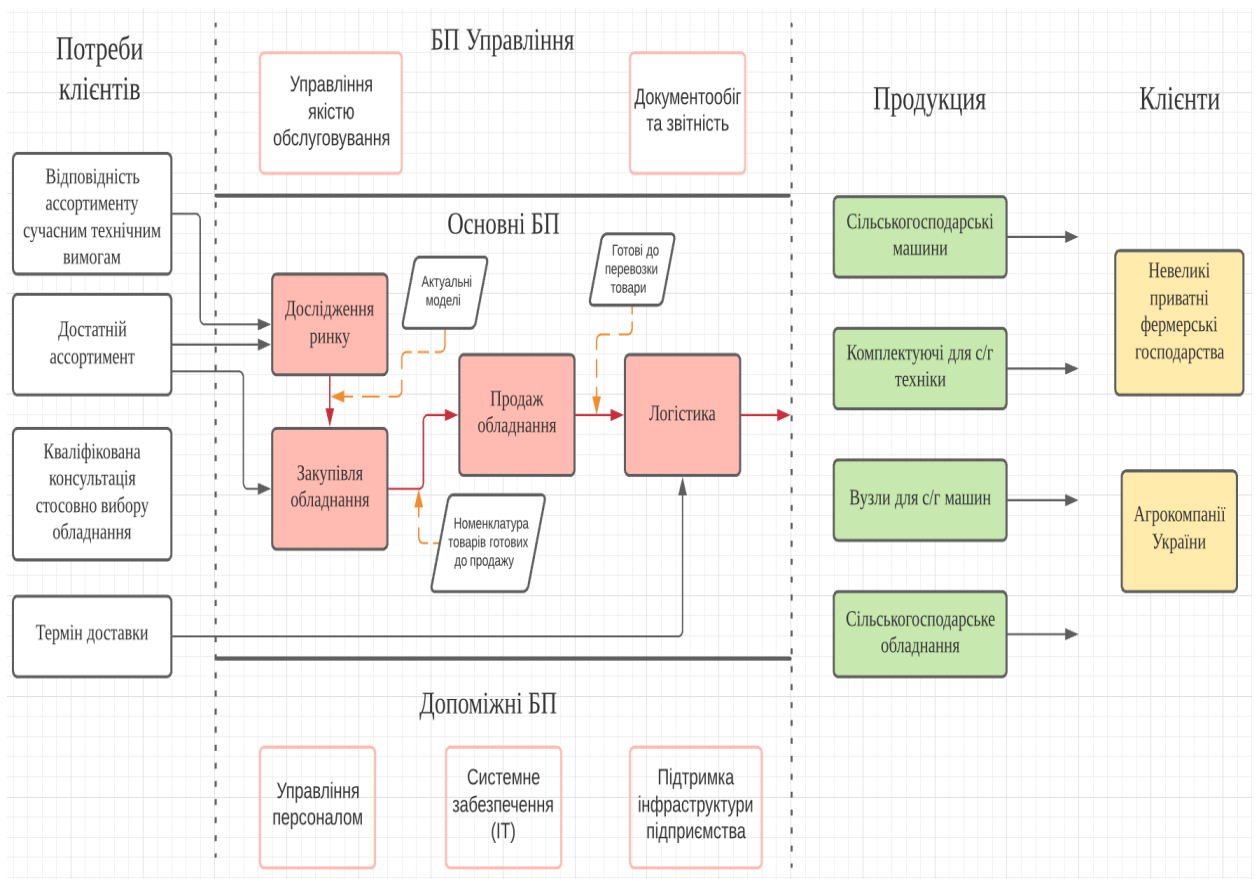


Рис. 2.3. Карта бізнес-процесів управління проектом розвитку бренду ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»»

Варто відзначити, що основними бізнес-процесами в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»» є: дослідження ринку, закупівля обладнання, продаж обладнання та логістика.

Розглянемо паспорти опису основних бізнес-процесів управління проектом розвитку бренду «Продаж обладнання» у діяльності ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД». Паспорт для процесу «Вибір постачальників» декомпозиції наскрізного БП закупівлі матеріалів наведений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Паспорт для БП «Вибір постачальників»

Параметр		Значення
Найменування процесу		Вибір постачальників
Індекс		1.2
Призначення		На основі оформленої та узгодженої заявки на матеріали обираються постачальники, з якими буде укладено договір на постачання матеріалів
Результати		Постачальники необхідних матеріалів обрані
Виходи БП	матеріальні	–
	інформаційні	Перелік постачальників, матеріалів та їх характеристик
Входи БП	матеріальні	–
	інформаційні	Заявка на матеріал
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	персонал	Керівник відділу постачань, логіст, постачальник
	засоби	Персональний комп'ютер, СКМ-система
	реалізації	
Споживач		Відділ постачань, постачальник
Постачальник		СКМ-система
Попередній процес		Підготовка та оформлення заявки на матеріал
Наступний процес		Обробка замовлень
Записи у ході виконання процесу		–

Паспорти для процесів, що складають декомпозицію процесу «Вибір постачальників», наведені в Додатку Д. Бізнес-процес (БП) «Реєстрація відхилень від контрольних дат за умовами постачання» виконується лише тоді, коли виникають затримки в доставці замовлених матеріалів. БП «Виставлення претензій за фактом відступу від умов договору» виконується лише в тому разі, якщо до постачальників виставлено претензії в процесі виконання БП «Зіставлення характеристик і якості отриманого матеріалу із

заявленими постачальником» щодо виконання умов договору або щодо якості відвантажених матеріалів.

На рис. 2.4 побудуємо схему одного з бізнес-процесів управління проектом розвитку бренду ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» (AS-IS) – БП «Продаж обладнання».

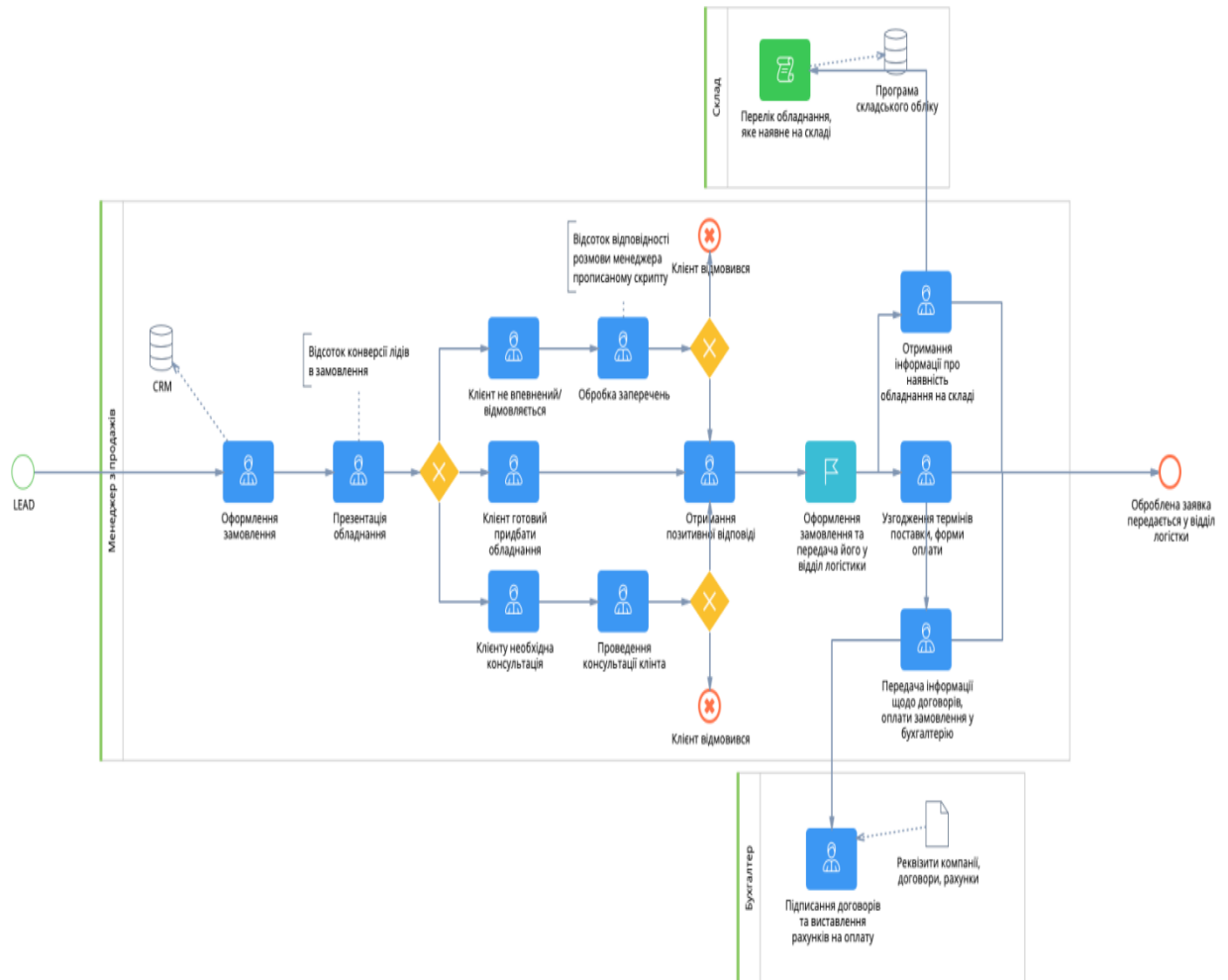


Рис. 2.4. Схема бізнес-процесу «Продаж обладнання» для ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»

Отже, дослідивши алгоритми бізнес-процесів управління проектом розвитку бренду на підприємстві «ФІРМА «ПОЛІМЕД», я виокремила наступні бізнес-процеси, зокрема, продажу, у якому залучені наступні виконавці: менеджер з продажу, менеджер з логістики, бухгалтер, менеджер напрямку. Зокрема, менеджер з продажу – оформляє документ замовлення, погоджує з клієнтами замовлення до моменту передачі на відвантаження. Зі

свого боку бухгалтер – відстежує взаєморозрахунки з клієнтом, дає дозвіл на відвантаження м'ясної чи тваринної текстильної продукції або заборону. Менеджер з логістики передає на склад замовлення. Вся документація ведеться згідно із законодавством та завіряється на кожному етапі певних бізнес-процесів управління проектом розвитку бренду виробництва даного підприємства.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ БРЕНДУ У ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»**

#### **3.1. Удосконалення РМ-орієнтованої моделі управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства**

Для підвищення ефективності процесу управління брендом ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» та забезпечення в майбутньому стабільної прибутковості необхідно враховувати декілька моментів: по-перше, це використання ефективних методів та інструментів у процесі формування марочних стратегій та забезпечення стабільності бренда в довгостроковій перспективі внаслідок використання зарубіжного досвіду, а також вже існуючих методичних розробок вітчизняних науковців та практиків з брендингу, які адаптовані до специфіки діяльності фармацевтичних підприємств в Україні; по-друге, це наявність цільової спрямованості процесу, тобто чітке розуміння та визначення того, яким і через скільки років повинен стати бренд; по-третє, це орієнтація на споживачів, яка полягає у визначенні їх потреб, побажань, задоволеності, асоціацій, установок тощо, для забезпечення високого рівня лояльності споживачів, що виступає передумовою довгострокового успіху бренда та підприємства загалом; по-четверте, врахування причинно-наслідкового зв'язку між створенням образу бренда товару або підприємства шляхом комплексу маркетингових зусиль, який сприяє формуванню іміджу та зростанню його сили, яка, у свою чергу, впливає на фінансові результати діяльності та капіталізацію ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».

Використовуючи можливості MS Project 2010 доцільно розробити перелік процесу вдосконалення РМ-орієнтованої моделі управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства. Результати приведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Перелік задач процесу вдосконалення РМ-орієнтованої моделі  
управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства  
з логічними зв'язками

WBS	Назва задачі	Дата початку	Дата закінчення	Тривалість, днів	Попередники	Послідовники
1	2	3	4	5	6	7
1	Управління проєктом продажу фармацевтичних препаратів	17.03.2023	14.12.2023	194		
1.1	Розробка концепції	17.03.2023	28.04.2023	30		
1.1.1	Призначення менеджера проєкту	17.03.2023	24.03.2023	5		1.1.2
1.1.2	Затвердження Уставу	24.03.2023	26.03.2023	2	1.1.1	1.1.3
1.1.3	Збір інформації	26.03.2023	09.04.2023	10	1.1.2	1.1.4
1.1.4	ТЕО	09.04.2023	23.04.2023	10	1.1.3	1.1.5; 1.1.7
1.1.5	Формування цілей	23.04.2023	24.04.2023	1	1.1.4	1.1.6; 1.1.7
1.1.6	Формування задач	24.04.2023	28.04.2023	2	1.1.5	1.2.1; 1.1.7
1.1.7	Прийняття рішення про реалізацію проєкту	28.04.2023	28.04.2023	0	1.1.4; 1.1.5; 1.1.6	
1.2	Планування	28.04.2023	20.05.2023	16		
1.2.1	Формування команди	28.04.2023	29.04.2023	1	1.1.6	1.2.2
1.2.2	Розробка деталізованого плану	29.04.2023	06.05.2023	5	1.2.1	1.2.3
1.2.3	Формування бюджету та графіку фінансування	06.05.2023	08.05.2023	2	1.2.2	1.2.4
1.2.4	Розробка календарного плану	08.05.2023	13.05.2023	3	1.2.3	1.2.5
1.2.5	Планування робіт та витрат	13.05.2023	18.05.2023	3	1.2.4	1.2.6
1.2.6	Затвердження проєкту	18.05.2023	20.05.2023	2	1.2.5	1.3.1; 1.2.7
1.2.7	Закінчення підготовки до реалізації проєкту	20.05.2023	20.05.2023	0	1.2.6	
1.3	Реалізація	20.05.2023	09.09.2023	80		

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7
1.3.1	Реєстрація підприємства	20.05.2023	25.05.2023	3	1.2.6	1.3.2; 1.3.5[SS]; 1.3.6[SS]
1.3.2	Підбір кадрів	25.05.2023	08.06.2023	10	1.3.1	1.3.3
1.3.3	Укладення угод	08.06.2023	15.06.2023	5	1.3.2	1.3.4
1.3.4	Виконання робіт	15.06.2023	07.09.2023	60	1.3.3	1.4.1
1.3.5	Контроль за виконанням	20.05.2023	09.09.2023	80	1.3.1 [SS]*	1.4.1
1.3.6	Вирішення поточних питань	20.05.2023	09.09.2023	80	1.3.1 [SS]	1.4.1;1.3. 7
1.3.7	Завершено створення нормативної документації	09.09.2023	09.09.2023	0	1.3.6	
1.4	Завершення проєкту	09.09.2023	14.12.2023	68		
1.4.1	Контроль за імплементацією	09.09.2023	02.12.2023	60	1.3.4; 1.3.5; 1.3.6	1.4.2
1.4.2	Розпуск команди	02.12.2023	07.12.2023	3	1.4.1	1.4.3
1.4.3	Закриття проєкту	07.12.2023	14.12.2023	5	1.4.2	1.4.4
1.4.4	Завершення проєкту	14.12.2023	14.12.2023	0	1.4.3	

\* SS – зв'язок типу Start-to-Start (SS), початок – початок.

Календарний план-графік реалізації бізнес-плану вдосконалення РМ-орієнтованої моделі управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Календарний план-графік реалізації бізнес-плану вдосконалення РМ-орієнтованої моделі управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства

Назва задачі	Етапи проєкту (місяці)												Відповідальні особи	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Економічне обґрунтування доцільності розробки бізнес-плану розвитку процесів управління проєктами														Директор, Комерційний директор

## Продовження табл. 3.2

Назва задачі	Етапи проекту (місяці)												Відповідальні особи
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Реєстрація ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»													Головний бухгалтер
Забезпечення ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» фінансовими матеріальними та трудовими ресурсами													Менеджер з постачання, маркетолог
Запуск ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» в дію													Комерційний директор

Дата початку проекту вдосконалення РМ-орієнтованої моделі управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства: 17.03.2023 р. Тривалість проекту вдосконалення РМ-орієнтованої моделі управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства: 194 дні. Орієнтовна дата завершення проекту вдосконалення РМ-орієнтованої моделі управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства: 14.12.2023 р.

Після складання календарного плану проекту вдосконалення РМ-орієнтованої моделі управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства зазвичай його переглядають на предмет оптимізації тривалості робіт та тривалості проекту в цілому. У Додатку Ж приведено заходи щодо скорочення тривалості робочого часу. Використаємо метод критичного шляху для оптимізації тривалості проекту «Продажу фармацевтичних препаратів». Концепція критичного шляху приводить до управління резервом часу проекту. Існує два типи резерву часу: вільний і загальний. Вільний резерв часу – це час, на який може бути відкладена задача, до того, як вона вплине на своєчасний початок іншої задачі. Загальний резерв часу – це час, на який може бути відкладена задача до того, як вона вплине на дату завершення проекту. Задача знаходиться на критичному шляху, якщо її загальний резерв часу менше певного значення (за замовчуванням, якщо він дорівнює 0 днів).

У запропонованому проєкті вдосконалення РМ-орієнтованої моделі управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства можна скоротити термін виконання робіт за рахунок інтенсифікації робочого часу, а саме – введення робочих субот. В разі змін у календарі проєкту вдосконалення РМ-орієнтованої моделі управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства можна досягти завершення робіт над проєктом до 24.10.2023 р. Цей засіб можна буде використати в разі виявлення серйозного відставання від плану в процесі реалізації проєкту вдосконалення РМ-орієнтованої моделі управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства.

### **3.2. Розробка комплексу заходів щодо зміцнення бренду у ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» та оцінювання його результативності**

Фармацевтичне підприємство ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» для побудови успішного бренду залучає значні та довготривалі інвестиції. Саме довгострокові зусилля можуть забезпечити як створення образу бренду у свідомості споживачів, а й забезпечити прихильність до нього. Часто робота на тривалу перспективу проводиться для корпоративних та видових брендів. Зазвичай бренд проходить три ступені у свідомості споживачів: а) впізнання чи поінформованість: споживачі знають даний лікарський засіб, вони можуть купити його, оскільки він їм знайомий; б) перевага: споживачі зазвичай купують лікарський засіб за його наявності в аптеці, проте у разі його відсутності або за будь-якими іншим мотивам, вони можуть придбати й інші аналогічні препарати та в) відданість: споживач не погоджується на заміну лікарського засобу та у разі відсутності займається активним його пошуком.

Виробники фармацевтичних препаратів отримують можливість забезпечувати перевагу товару перед аналогами шляхом створення унікальних характеристик, які не піддаються миттєвому копіюванню

конкурентами; протистояти ціновому тиску з боку генериків; підвищувати споживання шляхом формування лояльності товару в різних цільових аудиторіях; акумулювати у бренді витрати на рекламу; через «образ» товару звертатися безпосередньо до споживача, підтримувати емоційний зв'язок з ним і доносити зміст продукту; покращувати дистрибуцію товару; збільшувати обсяги продажу; полегшувати завоювання нових сегментів ринку.

Лікарі та провізори отримують можливість призначати та рекомендувати споживачам препарати, ефективність та безпека яких доведена та гарантована іміджем компанії-розробника. Кінцеві споживачі отримують можливість диференціювати якісні препарати серед аналогів, впливати на призначення лікарських засобів лікарями, вибирати ті препарати, які краще задовольняють їхні потреби. Таким чином, бренд виступає «провідником» між компанією та споживачем, створює емоційний зв'язок між ними. При цьому процес перетворення торгової марки на бренд має кілька етапів, а сама розробка та формування бренду включає наступні елементи: а) розробка концепції та образу бренду, включаючи діагностику ринку та вибір стратегії позиціонування та б) неймінг (розробка імені бренду), тестування його з за допомогою різних методик.

Повертаючись до розробки та формування бренду, слід також розглядати такі етапи та елементи, як: а) розробка логотипу, слогану, фірмового стилю, дизайну упаковки, етикетки, сувенірної продукції; б) створення «brand-book»; для спрощення подальшої роботи з брендами, може створюватися бренд-бук, тобто пакет документів, що відображає основні принципи та директиви по роботі з брендами, рекомендації та обмеження щодо просування бренду, на основі яких потім розробляються та проводяться відповідні рекламні кампанії; в) розробка стратегії просування бренду; для успішного впровадження нового бренду на ринок розробляється комплексна стратегія його просування, що передбачає систему заходів щодо стимулювання збуту, рекламну та PR-кампанії, а також весь комплекс заходів

щодо управління просуванням бренду та г) аналіз та оцінка існуючого бренду, розробка пропозицій з ребрендингу; оцінити позиції бренду на ринку та його вартість можна на основі спеціальних методик, що дозволяють виявити якісні характеристики, унікальність та популярність бренду, емоційне ставлення, а також поведінку споживачів щодо бренду; при необхідності на основі аналізу необхідно розробити пропозиції щодо ребрендингу.

Дедалі більше виробників ліків застосовують агресивні, чітко окреслені методи просування своїх брендів. Адже бренд є важливим ринковим активом компанії. Для того, щоб збільшити вартість компанії, потрібно враховувати, що бренд вимагає уважного ставлення та досить великих інвестицій. Бренд пов'язаний з думкою споживача і повинен викликати в нього певні, цілеспрямовані асоціації, потреби, запити та дії.

Брендинг лікарських засобів та товарів медичного призначення в умовах конкурентного фармацевтичного ринку є важливим компонентом зміцнення ринкової позиції як виробників, так і дистриб'юторів лікарських засобів. Розробка фармацевтичних брендів для виробників та аптечних установ має суттєві особливості, пов'язані зі специфікою фармацевтичної продукції та вимог її споживачів-населення. Подальший розвиток технологій брендингу фармацевтичних товарів вимагає як експертних, соціологічних досліджень, і використання нових методів обробки їх результатів, прогнозування розвитку брендів.

Особливостями просування брендів саме в аптечному сегменті є: фокус на локальний маркетинг, у межах конкретного регіону, міста чи району, основний інструмент просування – непряма реклама та можлива пряма реклама, але у конкретному регіоні, і лише у випадку, якщо частка мережі перевищує 30%, така реклама буде успішною. При цьому до причин зростання ринку непрямої реклами відносяться: висока конкуренція у всіх товарних групах та цінових категоріях, законодавчі обмеження для реклами ліків, розвиток нових інформаційних технологій, що дають можливість

зворотного зв'язку та діалогу зі споживачем; загальносвітова тенденція перерозподілу бюджетів на канали просування, які забезпечують зворотний зв'язок (пряме спілкування зі споживачем через Інтернет, акції, конкурси), розвиток відносин та підвищення лояльності (програми лояльності, дисконтні програми) та бренди починають працювати не з «пізнаваністю», а з «лояльністю», вмінням будувати якісніший діалог зі споживачем.

На основі проведеного аналізу шкали виміру бренд-орієнтованості ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» можна виділити такі індикатори РМ-орієнтованої моделі управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства як: комунікації бренду ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» спрямовані на різних партнерів (не лише на споживачів); ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» регулярно перевіряє чи відрізняється цей бренд від конкуруючих брендів; з питань, що стосуються брендингу, у ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» налагоджена хороша комунікація між відділом маркетингу та іншими відділами; ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» переконане, що персонал цього фармацевтичного підприємства знає цінності даного бренду та підтримує їх. Тому з метою зміцнення бренду у ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» доцільно створито офіс управління проектами, який є специфічною інфраструктурою, що забезпечує ефективну реалізацію проекту (або портфеля проектів) у межах системи комп'ютерних, комунікаційних та інформаційних технологій і відпрацьованих стандартів здійснення діяльності та комунікацій. Така структура оснащена відповідним техніко-комунікаційним та програмним забезпеченням і об'єднує фахівців різного спрямування, здатних сформувати, упровадити, контролювати й підтримувати розвиток усіх процесів управління проектами.

Інтенсифікація ринкових умов, ускладнення процесів розробки та виведення на ринок нових лікарських препаратів та поява технологій «великих даних» вимагають від ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» нових масштабних інфраструктурних інвестицій та перегляду стратегій розвитку. Традиційною моделлю діяльності фармацевтичної компанії ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» протягом більш як півстоліття була так звана повністю

інтегрована модель. У рамках цієї моделі всією діяльністю управляє власник – єдина компанія (ТНК). Величезний розмір такої ТНК сприяє інкрементальним розробкам, однак у цілому є перешкодою для інноваційного розвитку через нестачу інноваційної динаміки. Така модель не може забезпечити подальше стійке зростання. Функціонально-організаційні моделі зміцнення бренду ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» почали поступатися місцем бізнес-єдиницям, які націлені на управління ризиками та рішеннями, заснованими на економічній доцільності. В основі змін, що відбуваються, лежить проблема продуктивності галузевих особливостей фармацевтичного підприємства.

Характерною особливістю нових бізнес-моделей є аутсорсинг багатьох бізнес-процесів, які донедавна перебували всередині єдиної структури фармацевтичної компанії. При цьому фармацевтичне підприємство ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» поступово прагне розширити сферу діяльності, перетворюючись на управлінські хаби (тобто провайдерів послуг та рішень), що координують взаємодію різних незалежних структур галузі: наукових, прикладних, виробничих та маркетингових. З огляду на високу капіталомісткість та організаційно-управлінську складність фармацевтичної галузі одним з важливих питань інноваційного процесу залишається місце «виробництва» інновацій у створенні нових препаратів у ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».

Інтенсифікація продажів, або методи стимулювання збуту для препаратів безрецептурної відпустки, відноситься до плану заходів, які проводяться фармацевтичними підприємствами для забезпечення безперешкодного доступу медицини та пацієнтів до лікарських препаратів. На думку фахівців із проєктного менеджменту, основні вигоди створення офісу управління проєктами (ОУП) полягають у ліквідації дублювання робіт різними робочими групами, розробці єдиного стандарту та вимог до здійснення проєктів, що, відповідно, дозволяє економити час, бюджет та інші проєктні ресурси. Слід зазначити, що розвиток ОУП проходить певні стадії:

закладання фундаменту; запуск короткострокових заходів; розгортання довготривалих рішень; підтримка і вдосконалення [18, с. 158].

Перший (початковий) рівень зрілості відповідає за прийнятих процедур управління проектами в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД», виконання проектів не планується, роботи проекту слабо визначені за змістом, обсягом та вартістю. Другий рівень зрілості відповідає за адміністрування інформаційної системи управління проектами; накопичення і збереження інформації по проектах. Третій рівень зрілості передбачає управління портфелем проектів; управління ресурсами; стратегічне вирівнювання проектів. Четвертий рівень зрілості характеризується повною формалізацією з офіційним затвердженням усіх процесів управління проектами і документуванням усієї інформації, управління портфелем проектів упроваджено в процес планування бізнесу організації. На п'ятому, рівні зрілості ОУП в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» охоплюють перелік за всіма попередніми рівнями. Розподіл основних функцій ОУП в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» за рівнями організаційної зрілості управління проектами представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Основні функції ОУП за рівнями організаційної зрілості в  
ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»

Рівень	Функції			
	Управлінські	Організаційні	Економічні	Контролюючі
1	2	3	4	5
1	Управління окремими проектами організації	Планування окремих проектів	Оцінка ресурсів та ефективності окремих проектів	Моніторинг ефективності виконання проектів (аналіз відхилень)
2	Консультаційний центр з управління проектами	Планування проектів; стандартизація звітності по проектах; ведення бази даних за показниками ефективності проектів для оцінки і планування	Оцінка ресурсів – аналіз і прогнозування ресурсів, вартості проекту та його термінів; аналіз результатів проектів після завершення	Моніторинг і підготовка звітності по проектах і поширення документів з управління проектами в організації

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
3	Забезпечення узгодження цілей і завдань проєктів з корпоративною стратегією, оцінка реалізації стратегії	Планування проєктів на основі формування корпоративної бази знань по проєктах; стандартизація підходів до виконання проєктів; забезпечення комунікацій з функціональними підрозділами – замовниками проєктів і підтримуючими службами; створення і супровід проєктних контрактів	Аналіз проєктів на відповідність стратегії (на етапі ініціалізації проєктів)	Контроль дотримання методології управління проєктами
4	Функціональне портфельне управління	Розробка, документування і зберігання корпоративних стандартів та методик з управління проєктами; відстеження і узгодження міжфункціональних, міжпроєктних зв'язків	Вирішення ресурсних конфліктів	Центр контролю та аналізу проєктів; контроль змін і відстеження проблем щодо реалізації проєктів; експертиза управління проблемними проєктами
5	Здійснення корпоративного портфельного управління	Удосконалення корпоративних стандартів та методик з управління проєктами	Спрямування зусиль на досягнення корпоративного синергетичного ефекту від реалізації концепції проєктного управління	Центр контролю та аналізу проєктних портфелів

За результатами аналітичного дослідження типових елементів організаційної структури управління ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» розроблено матрицю відповідальності учасників проєктної діяльності (табл. 3.4).

Таким чином, сутність ОУП в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» полягає в об'єднанні в єдиному центрі всієї сукупності проєктних ресурсів підприємства.

Таблиця 3.4

Матриця відповідальності персоналу, задіяного в управлінні проектами  
в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»

Вид операцій	Генеральний директор	Директор з якості та сертифікації (уповноважена особа)	Директор із розвитку	Технічний директор	Комерційний директор	Директор із персоналу	Директор із виробництва	ОУП
Аналіз тенденцій розвитку підприємства з боку керівництва	З	К	В	В	В	У	У	У
Аналіз та вдосконалення проектної діяльності	З	К	В	В	К	К	В	В
Формування ідеї проектів	З	К	З	У	У		У	В
Розробка статутів проектів	З	П	З	К	К		У	В
Формування проектної команди	З	К	В	П	У	П	П	В
Розробка планів управління проектами	З	К	В	К	К	К	К	В
Створення бази даних		К	З					У
Управління проектною методологією та документацією	П		З					У
Проведення нарад і консультацій з управління проектами	П	У	З	У	У	У	У	В
Розгляд і затвердження змін у проекті	З	К	В	У	У	К	У	В

Умовні позначення: В – відповідальний виконавець; У – учасник; К – консультант; П – погоджує; З – приймає рішення та затверджує.

Єдине підпорядкування керівникові ОУП в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» дозволяє розподілити обмежені обсяги існуючих у певний проміжок часу

ресурсів підприємства більш раціонально за проектами, що виконуються, що суттєво впливає на кошторис проектів і в кінцевому підсумку на собівартість лікарських засобів за проектом.

Зазвичай у структурі розвинутого ОУП в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» виділяють методологічне, аналітичне, архівне відділення, відділення управління портфелем проектів [58]. Для першого етапу функціонування ОУП в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» зазначається необхідність керівника офісу, планувальника, адміністратора та менеджерів проектів. Як свідчить практика управління проектами, на вітчизняних фармацевтичних підприємствах прийняття стратегічних рішень та контроль реалізації проектів здійснюють або технічний директор (у разі тяжіння проектної діяльності до проектів зі створення чи модернізації виробництва) [10, с. 9], або директор із розвитку (якщо суттєвий вплив мають проекти з розширення асортименту та ринків збуту лікарських засобів), у підпорядкуванні якого знаходиться керівник ОУП в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».

Керівник ОУП в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» здійснює загальне керівництво проектною діяльністю фармацевтичного підприємства, приймає рішення щодо управління реалізацією проектів та несе повну відповідальність за їхні результати. Планувальник (проектувальник) проектів відповідає за розробку проектних інструментів щодо планування змісту робіт, часових та бюджетних параметрів проектів. Менеджери проектів відповідають за окремі функціональні аспекти здійснення проектів.

Відповідальні виконавці, вхідні та вихідні документи за основними операціями ОУП наведені в Додаток 3. За результатами дослідження розроблено матрицю відповідальності учасників ОУП (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця відповідальності учасників ОУП  
у ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»

Вид операцій	Керівник ОУП	Планувальник	Адміністратор	Менеджери проєктів
Формування ідеї проєкту	З			В
Збирання ініціатив проєктів та організація їхнього первинного аналізу	П	В		У
Первинний аналіз ідеї та прийняття рішення про необхідність її подальшого аналізу	З	В		У
Підготовка ТЕО	З	К		В
Підготовка наказу про початок проєкту	З		В	
Розробка статутів проєктів	П		В	У
Затвердження статутів проєкту	З		У	
Створення матриць відповідальності за проєктами	П	К		В
Формування проєктної команди	З	К	У	В
Розробка плану управління проєктом	П	В		В
Затвердження плану управління проєктом	З	В		У
Моніторинг виконання проєкту	П	У	У	В
Здійснення документообігу між ОУП та учасниками проєктів	П		В	В
Аналіз завершення проєкту	П	У	У	В
Закриття проєкту	З		В	У
Створення бази даних	З	У	В	У
Управління проєктною методологією та документацією	З	У	В	
Проведення нарад та консультацій з управління проєктами	З	У	У	У

Умовні позначення: В – відповідальний виконавець; У – учасник; К – консультант; П – погоджує; З – приймає рішення та затверджує.

Отже, створення ОУП, чіткий розподіл відповідальності учасників ОУП в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» дозволяють суттєво знизити неефективні

витрати часу на прийняття проектних рішень, економити бюджети проектів і забезпечити підґрунтя переходу підприємства до більш високого рівня організаційної зрілості. Усе це в підсумку надає можливість, мінімізуючи витрати на розробку й упровадження, забезпечити зниження вартості лікарських засобів.

Проведемо оцінку ефективності альтернативного проекту зміцнення бренду за трьома сценаріями розвитку. Розрахуємо показники різних сценаріїв зміцнення бренду (Додаток К). На рис. 3.1 представлена динаміка зміни показника чистої приведеної вартості проекту (NPV<sub>i</sub>) за трьома сценаріями розвитку проекту зміцнення бренду ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД».

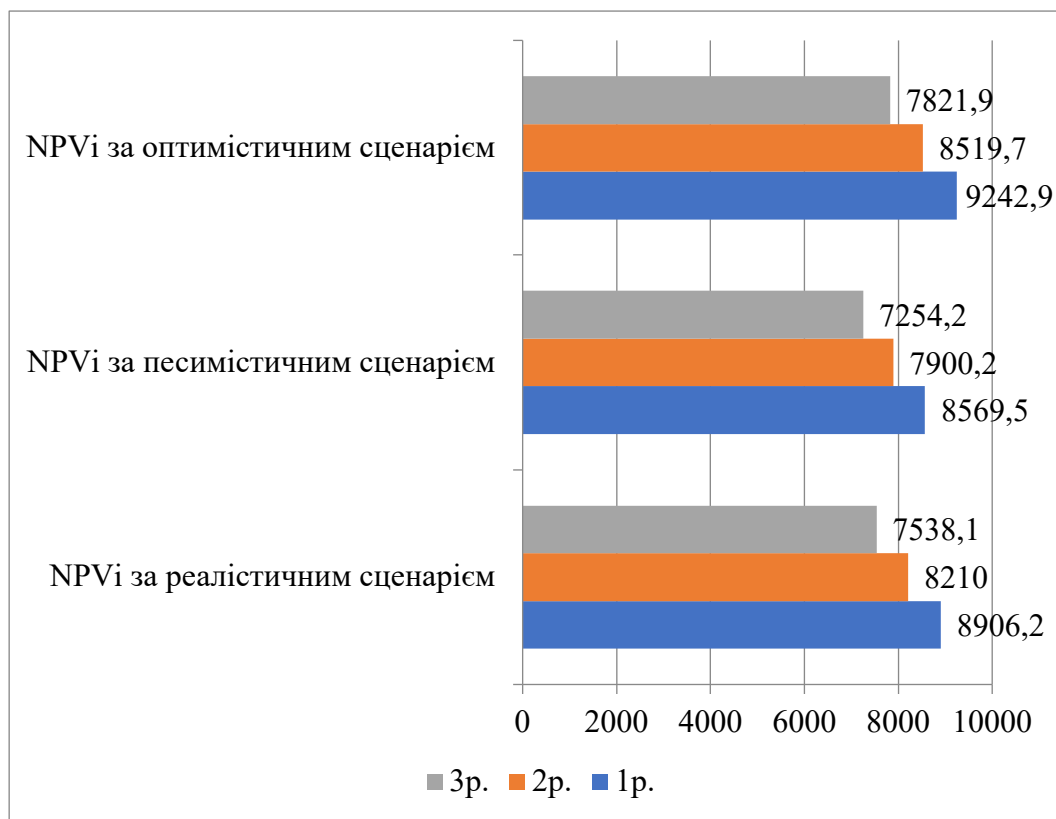


Рис. 3.1. Динаміка зміни показника чистої приведеної вартості проекту (NPV<sub>i</sub>) за трьома сценаріями розвитку проекту зміцнення бренду ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»

Підсумовуючи різні можливі сценарії зміцнення бренду в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД», варто відзначити фінансову ефективність кожного із запропонованих варіантів розвитку першого альтернативного проекту.

## ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Розглянуто концептуальні основи проектного менеджменту фармацевтичного підприємства. Управління проектами – це процес управління людьми та координації людей, матеріальних і фінансових ресурсів у життєвому циклі проекту із застосуванням сучасних методів та прийомів управління, цілей проекту; це виконання комплексу взаємозалежних робіт в інтересах проекту. Суть механізму управління проектами полягає в управлінні цілями організації, що допомагає підприємства швидко досягати успіху в конкурентній боротьбі, реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, економити час і гроші. З цією метою керівник постійно контролює три фактори, які через тісну взаємодію можна об'єднати в множину складових проектного менеджера: час, бюджет і якість роботи.

2. Досліджено інструментарій управління проектом розвитку бренду. Сучасні підходи до управління проектами відрізняються гнучкістю, орієнтацією отримання швидкого результату, стійкістю до змін, але не включають групу процесів управління маркетингом проекту. Варто відзначити, що лояльність кінцевого користувача до бренду і продукції підприємства підвищується, якщо користувач відчуває цінність своєї думки, усвідомлює, що його залучають до розробки нових товарів і послуг, а також створюють продукт, який цікавий саме для нього. Саме для вирішення таких проблем важливо включати та використовувати групу процесів управління маркетингом не тільки на етапі ініціації та планування проекту, а також користуватися послугами фахівців з маркетингу на етапі розробки проекту. Розробка комплексу критеріїв, здатних оцінити бізнес-цінність продукту, що розробляється, повинна стати одним з пріоритетних завдань сучасного менеджменту і, зокрема, повинна стати сполучною ланкою між системами управління маркетингом і управлінням проектами. Крім того, важливо, щоб

така ідея знайшла позитивний відгук у професійній спільноті проєктних менеджерів.

3. Проаналізовано господарську та маркетингову діяльність фармацевтичного підприємства. Варто відзначити, що сучасна ситуація в фармацевтичній галузі України передбачає пошук ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» новітніх методів, сучасних підходів та інструментів розвитку і управління господарською діяльністю. Для підвищення конкурентоспроможності суб'єкти економіки вибирають найбільш результативні з них. Найважливішого значення набуває стратегічне управління як головний підхід ефективною адаптації до мінливого та невизначеного зовнішнього середовища і забезпечує сталий розвиток організацій в умовах конкурентного середовища. Багато організацій усвідомлюють плюси реалізації системи стратегічного менеджменту шляхом здійснення стратегічного планування, розробки стратегій і проведення стратегічного аналізу.

4. Проведено діагностику процесів управління проєктами на фармацевтичному підприємстві. Варто відзначити, що дослідивши алгоритми бізнес-процесів управління проєктом розвитку бренду на підприємстві «ФІРМА «ПОЛІМЕД», я виокремила наступні бізнес-процеси, зокрема, продажу, у якому залучені наступні виконавці: менеджер з продажу, менеджер з логістики, бухгалтер, менеджер напрямку. Зокрема, менеджер з продажу – оформляє документ замовлення, погоджує з клієнтами замовлення до моменту передачі на відвантаження. Зі свого боку бухгалтер – відстежує взаєморозрахунки з клієнтом, дає дозвіл на відвантаження м'ясної чи тваринної текстильної продукції або заборону. Менеджер з логістики – передає на складання замовлення, підтверджені менеджером з продажу для відвантаження, і дозволені бухгалтером. Погоджує тоннажність, маршрут прямування, транспортні витрати. Менеджер напрямку – підводить підсумки з продажу, робить звіти по план-факту виконання замовлень покупців на підставі відвантажених замовлень. Вся документація ведеться згідно із

законодавством та завіряється на кожному етапі певних бізнес-процесів управління проектом розвитку бренду виробництва даного підприємства.

5. Здійснено аналіз організаційно-методичного забезпечення розвитку бренду. У процесі вивчення проблем, пов'язаних із забезпеченням і контролем управління проектами ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» нами встановлено необхідність проведення превентивних заходів, спрямованих на запобігання надходження фармацевтичної продукції. Розроблений і запропонований нами комплекс заходів включає три основних етапи: організацію контролю документації по передбачуваній або здійсненій поставки фармацевтичної продукції; організацію приймального контролю з проведенням експертизи зразків фармацевтичної продукції за показниками «Опис», «Упаковка», «Маркування», встановленням відсутності ознак фальсифікації фармацевтичної продукції у групи ризику і обов'язковою ідентифікацією декларацій про відповідність за наданими постачальником відомостями; проведення інформаційно-аналітичного моніторингу та скринінгу управління проектами фармацевтичної продукції з використанням автоматизованої бази даних про якість фармацевтичних товарів.

6. Обґрунтовано напрями удосконалення підходів до управління проектом розвитку бренду у фармацевтичній підприємства. Варто відзначити, що створення ОУП, чіткий розподіл відповідальності учасників ОУП в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» дозволяють суттєво знизити неефективні витрати часу на прийняття проектних рішень, економити бюджети проектів і забезпечити підґрунтя переходу підприємства до більш високого рівня організаційної зрілості. Усе це в підсумку надає можливість, мінімізувавши витрати на розробку й упровадження, забезпечити зниження вартості лікарських засобів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. С 141.
2. Господарський кодекс України: Закон України від 08.12.2016 № 436-15. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Концепція реформи фінансування фармацевтичної сфери : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 1013-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249626689>
4. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2801-12/page>
5. Про утворення Національної служби здоров'я України: Постанова Кабінету міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1101. Київ. Документ 1101-2017-п, чинний, поточна редакція – Редакція від 19.10.2021, підстава – 1067-2021-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-п#Text>
6. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. Документ 2168-VIII, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2021, підстава – 1082-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
7. Про охорону здоров'я : Закон України від 14 жовтня 1992 року № 2694-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49. Ст. 668.
8. Про схвалення Загальнодержавної програми «Здоров'я 2020»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.10.2011 № 1164'р. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws>
9. Про лікарські засоби : Закон України від 04.04.1996 № 123/96-ВР. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/123/96-вр>

10. Про невідкладні заходи щодо реформування фармацевтики населення: Указ Президента України №1694/2005 від 06.12.2005 р. Офіційний Вісник України. 2005. № 49. С. 30-54.

11. Про інвестиційну діяльність: Закон України № 1560–XII від 18 вересня 1991 року. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1991. № 47. Ст. 647.

12. Бабаєв В. М. Управління проектами: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2006. 244 с.

13. Бабінцева Л. Ю. Науково-методичне обґрунтування управління персоналом на фармацевтичних промислових підприємствах в умовах інформатизації фармацевтичного ринку: дис. кандидата фармац. наук: 15.00.01. К., 2004. 197 с.

14. Багашова Н. В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. *Ефективна економіка*. 2015. № 6.

15. Багашова Н. В. Міжнародні практики і методики управління проектами у вітчизняному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

16. Бакуменко В. Управління проектами. Політична енциклопедія; редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. Київ : Парламентське видавництво, 2011. С. 738.

17. Банчук М. В. Сучасний розвиток вищої медичної освіти й проблеми питання забезпечення якісної підготовки лікарів і провізорів. *Медична освіта*. 2007. № 2. С. 5-13.

18. Батенко Я. П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.

19. Бережна Ю. В. Об'єктивна необхідність державного регулювання розвитку сфери фармацевтики в Україні. *Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 10–11 травня 2012 р.). Харків, 2012. С. 236–239.

20. Березін О. В. Управління проєктами: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2014. 272 с.
21. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
22. Бойко С. Г. Особливості державної політики фармацевтики в умовах децентралізації. *Держава та регіони*. 2016. № 1 (53). С. 57-60.
23. Борищук В. О. Реформатичні дослідження впливу організаційно-правової структури управління аптечною мережею та аптечною службою на оптимізацію забезпечення населення лікарськими засобами (1960-1990 рр.). *Фармацевтичний журнал*. 2015. № 3. С. 5-13.
24. Бушуєв С. Д. Креативні технології управління проєктами та програмами: Монографія. К. : «Саммит-Книга», 2010. 768 с.
25. Василевська А. Управління проєктами підприємства із використанням інформаційних технологій. *Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2012. № 1. С. 99–105.
26. Верба В. А. Проектний менеджмент: просто про складне : навч. посіб. К. : КНЕУ. 2009. 299 с.
27. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. *Філософія права*. 2020. № 7. С. 430-434.
28. Глушенкова А. А. Особливості управління інноваційними проєктами в сфері телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4 (14). 2015. С. 72-77.
29. Гонтарєва І. В. Управління проєктами: підручник; Харк. нац. екон. ун-т. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 444 с.
30. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10 (151). С. 78–82.
31. Деренська Я. М. Управління проєктами у схемах: Навчальний посібник. Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2011. 229 с.

32. Дорош М. С. Кількісні методи контролю якості процесів управління проектами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2014. № 3. С. 13–26.

33. Здобувач А. Бізнес-перспектива використання інформаційних технологій при реалізації ERP-проекту на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24.7. С. 344–350.

34. Калінеску Т. В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2008. № 10 (128). Частина 2. С. 40–44.

35. Козенков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. Серія : Економіка. 2011. № 3. С. 126–136.

36. Кукоба В. П., Швиданенко Г. О. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.

37. Кучеренко В. Р., Кузнєцов Е. А., Маркітан О. С. Управління проектами в підприємницьких структурах: навчальний посібник. Харків: Бурун Книга, 2014. 272 с.

38. Маслянюк П. П., Майстренко О. С. Бізнес-інжиніринг організаційних систем. *Наукові вісті НТУУ «КПІ»*. 2011. № 1. С. 69–78.

39. Метеленко Н. Г. Раціональна організація бізнес-процесів в умовах ефективного функціонування внутрішнього господарського механізму. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 2 (27). С. 115–125.

40. Микитюк П. П. Управління проектами: навч. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 270 с.

41. Мирошниченко Ю. В., Філіпова А. І. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес процесів підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 6. С. 203–206.

42. Мокринська З. В. Особливості сучасних бізнес-моделей авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2009. № 30. С. 16-27.

43. Олійник Р. Ю. Офіс управління проектами в проектному менеджменті публічного адміністрування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 139-143.

44. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. К: Кондор, 2009. 550с.

45. Петренко Н. О., Кустрич Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 244 с.

46. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.

47. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

48. Приймак В. Управління проектами. Навчальний посібник. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464с.

49. Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів: навч. посіб. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 220 с.

50. Прокопишин Л. М. Управлінські інновації та особливості їх використання на підприємствах в сучасних умовах господарювання. 2014. № 8. С. 628-633.

51. Рижко І. В. Брендинг та основні тенденції його розвитку в Україні. URL: <http://intkonf.org/rizhko-iv-brending-ta-osnovni-tendentsiyi-yogo-rozvitku-v-ukrayini/>

52. Рябоконт Н. П. Концептуальні основи формування вартості проекту: соціальний та комерційний аспект. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/7.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/7.pdf)

53. Сергеева О. В. Формування стратегічних змін підприємства на основі збалансованої системи показників. *Торгівля і ринок України: збірник наукових праць*. 2011. Вип. 31. С. 312–319.

54. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Матеріали міжнародної конференції. URL : [http://viem.edu.ua/konf\\_V4\\_1/art.php?id=0151](http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151)

55. Управління проєктами : навч. посібник; за ред. О. В. Ульянченка, П. Ф. Цигікала. Х. : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2010. 522 с.

56. Управління проєктами: навчальний посібник 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. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

57. Фесенко Т. Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навч. посібник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 181 с.

58. Хадарцев О. В., Моргун А. В. Оцінювання системи управління проєктами на підприємстві: методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7606>

59. Червякова В. В. Формування комбінованої бізнес-моделі підприємства автосервісу в умовах контролінгу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 9. С. 166–171.

60. Чернобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*: збірник наукових праць. Відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. Л.: Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 125–131.

61. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2013. Вип. 10 (38). С. 233–241.

62. Чухрай Н. І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. *Управлінські інновації*. 2012. Вип. 1. С. 21-33.

63. Шишковський С. В. Проекти і програми як інструменти розвитку підприємств. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова*. Серія «Економіка». Одеса : Гельветика, 2013. Т. 18. Вип. 2/1. С. 231–235.

64. Янковий О. Г., Грінченко Р. В. Використання бізнес-моделей як елементів бізнес-інжинірингу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. №8. С. 70–75.

65. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Seventh Edition. Eng. Project Management Institute, 2021.

66. Офіційні дані ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД». URL: [https://zvitnist.com/21031996\\_FIRMA\\_POLIMED\\_U\\_VYHLYADI\\_TOVARYS\\_TVA\\_Z\\_OBMEZHENOOU](https://zvitnist.com/21031996_FIRMA_POLIMED_U_VYHLYADI_TOVARYS_TVA_Z_OBMEZHENOOU)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

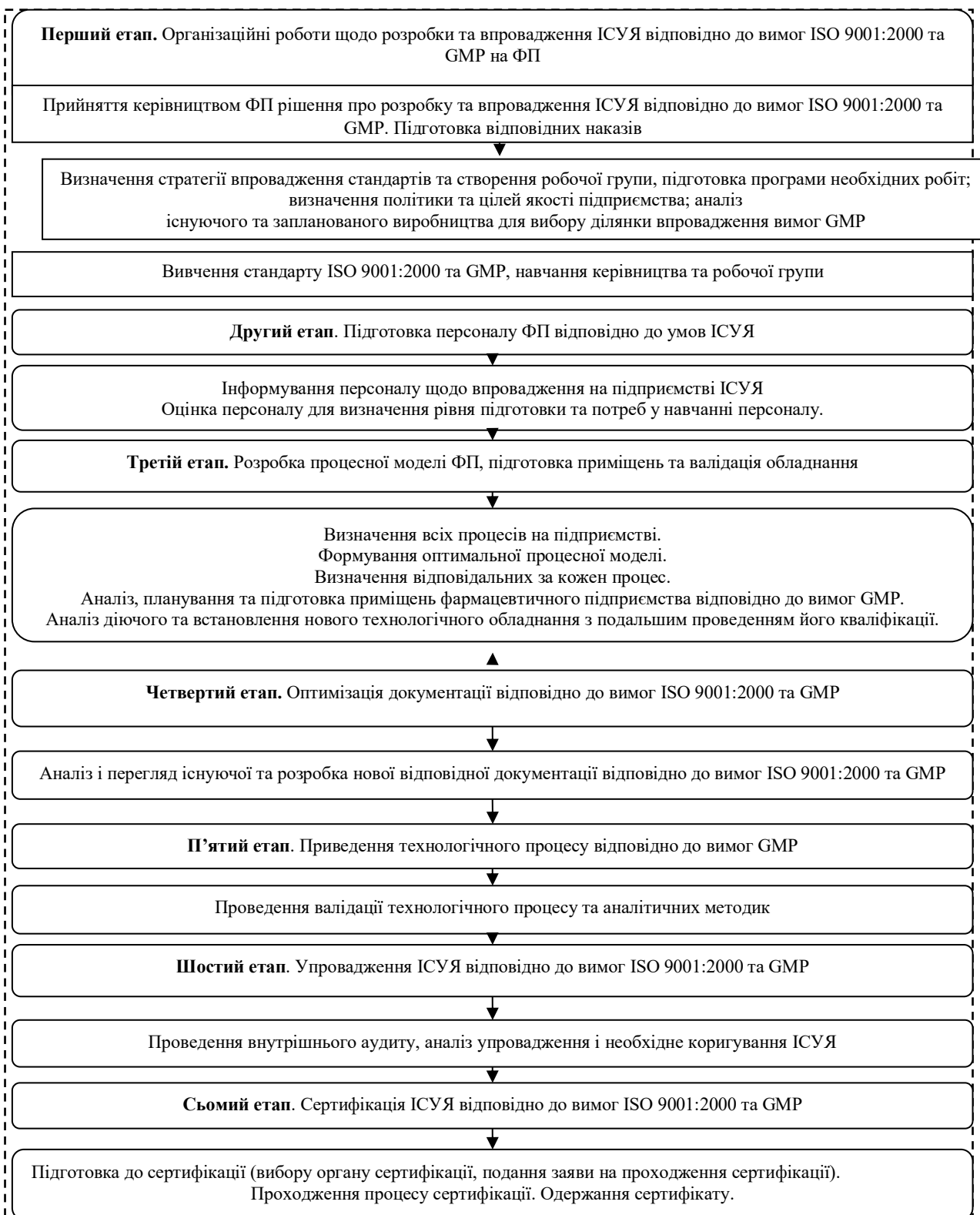


Рис. А.1. Схема етапів упровадження ІСУЯ в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»

**Процеси та напрями діяльності процесів ІСУЯ в ТОВ «ФІРМА  
«ПОЛІМЕД»**

№	Процеси	Напрями діяльності
<b>Перша група. Управлінські процеси</b>		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Аналіз з боку керівництва	Розробка та актуалізація політики управління проектами, цілей та місії підприємства, програм (плану) управління проектами
2	Внутрішній аудит (самоінспекція)	Внутрішні перевірки (аудити)
3	Аналіз та вдосконалення	Аналіз керівництвом ефективності діяльності ФП
<b>Друга група. Основні процеси</b>		
4	Маркетинг	Визначення та аналіз вимог споживачів, вивчення конкурентів, встановлення вихідних вимог до ЛЗ, встановлення вимог виробництва, постачань
5	Розробка нових лікарських препаратів	Планування розробок ЛЗ, встановлення вимог до управління проектами та технологій виробництва ЛЗ, розробка проектної документації
6	Закупівля сировини та матеріалів	Визначення потреби в сировині та матеріалах, складання плану, заяв, вибір постачальників тощо
7	Виробництво ЛЗ	Виробничі операції, операційний контроль управління проектами. Складування та зберігання готової продукції
8	Контроль управління проектами ЛЗ	Контроль управління проектами ЛЗ
9	Збут продукції	Просування продукції на ринок
10	Рекламації	Збір та аналіз інформації щодо задоволеності споживачів продукцією та діяльністю організації
<b>Третя група. Забезпечувальні процеси</b>		
11	Управління виробничим середовищем	Контроль дотримання умов та вимог з охорони праці
12	Управління документацією	Управління документацією (розробка, актуалізація)
13	Управління записами	Фіксація результатів моніторингу і виміру процесів
14	Управління персоналом	Визначення потреб персоналу, планування та організація навчання персоналу, оцінка персоналу (атестація, сертифікація)
15	Управління метрологічним забезпеченням	Підготовка та постійний контроль обладнання
16	Управління інфраструктурою	Забезпечення правильної експлуатації та обслуговування вентиляційних систем, транспорту, комп'ютерів і т.ін.)

**Карта бізнес-процесів управління проєктом розвитку бренду в  
ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»**

<b>Збалансована система показників</b>			
<b>Складова:</b>	<b>Цілі:</b>	<b>Показники:</b>	<b>Норми:</b>
Фінансова:	Збільшення прибутку	Чистий прибуток (в порівнянні з конкурентами)	22%
	Лідерство галузі по витратам	Зниження витрат на 1 шт. продукції	20%
	Забезпечення темпів росту продаж	Приріст продажів	15%
Клієнти:	Підвищення задоволеності та лояльності клієнтів	Збільшення числа постійних клієнтів	25%
	Збільшення долі ринку	Динаміка росту числа нових клієнтів, %	15%
	Збільшення числа задоволених клієнтів	Зменшення кількості скарг	5%
<b>Збалансована система показників</b>			
<b>Складова:</b>	<b>Цілі:</b>	<b>Показники:</b>	<b>Норми:</b>
Бізнес-процеси:	Розвиток мережі дистрибуції Розвиток регіональних ринків	Збільшення кількості торговельних точок, присутність в кожному регіоні Динаміка росту аудиторії в регіонах	Приріст 5% в рік
	Витрати на дослідження та розробки	Підвищення витрат на дослідження та розробку	Приріст 15% в рік 20%
Персонал, навчання:	Наявність персоналу необхідної кваліфікації	Вища спеціальна освіта спеціалістів	80%
	Підвищення рівня задоволеності співробітників	Індекс задоволеності співробітників	65%
	Зменшення рівня плинності кадрів	Плинність кадрів	10%

Продовження додатку В

Таблиця В.2

**Оцінка ключових показників ефективності формування та розвитку бізнес-процесів управління проектом розвитку бренду**

**ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»**

Складова:	Цілі:	Показники:	Норми	2020
Фінансова:	Збільшення прибутку Лідерство галузі по витратам Забезпечення темпів росту продаж	Чистий прибуток (в порівнянні з конкурентами)	22%	-13%
		Зниження витрат на 1 шт. продукції	20%	+1%
		Приріст продажів	15%	16%
Клієнти:	Підвищення задоволеності та лояльності клієнтів Збільшення долі ринку Збільшення числа задоволених клієнтів	Збільшення числа постійних клієнтів	25%	10%
		Динаміка росту числа нових клієнтів, %	15%	10%
		Зменшення кількості скарг	5%	3%
Бізнес-процеси:	Розвиток мережі дистрибуції Розвиток регіональних ринків Витрати на дослідження та розробки	Збільшення кількості торговельних точок, присутність в кожному регіоні	Приріст 5% в рік	7%
		Динаміка росту аудиторії в регіонах	Приріст 15% в рік	12%
		Підвищення витрат на дослідження та розробку	20%	10%
Персонал, навчання:	Наявність персоналу необхідної кваліфікації Підвищення рівня задоволеності співробітників Зменшення рівня плинності кадрів	Вища спеціальна освіта спеціалістів	80%	85%
		Індекс задоволеності співробітників	65%	60%
		Плинність кадрів	10%	10%

Додаток Д  
Таблиця Д.1

**Паспорт для БП «Підготовка списку можливих постачальників»**

Параметр	Значення	
Найменування процесу	Підготовка списку можливих постачальників	
Індекс	1.2.1	
Призначення	На основі заявки на матеріали складається перелік постачальників, з якими може бути укладено договір на постачання матеріалів, потрібних для виробництва продукції	
Результати	Список постачальників необхідних матеріалів сформовано	
Виходи БП	матеріальні	-
	інформаційні	Перелік можливих постачальників
Входи БП	матеріальні	-
	інформаційні	Заявка на матеріал
Власник БП	Відділ постачань	
Учасники	персонал	Логіст
	засоби реалізації	Персональний комп'ютер, CRM-система
Споживач	Логіст	
Постачальник	CRM-система	
Попередній процес	Підготовка та оформлення заявки на матеріал	
Наступний процес	Відправка запиту відповідно до заявки на матеріал	
Записи у ході виконання процесу	-	

Таблиця Д.2

**Паспорт для БП «Відправка запиту, відповідно до заявки на матеріал»**

Параметр		Значення
1		2
Найменування процесу		Відправка запиту відповідно до заявки на матеріал
Індекс		1.2.2
Призначення		Обраним постачальникам відправляються запити на закупівлю необхідних матеріалів заданої кількості
Результати		Запити на закупівлю матеріалів відправлені постачальникам одним зі способів зв'язку
Виходи БП	матеріальні	-
	інформаційні	-
Входи БП	матеріальні	-
	інформаційні	Перелік можливих постачальників
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	персонал	Логіст
	засоби реалізації	Персональний комп'ютер, телефон, факс, електронна пошта. СКМ-система
Споживач		Постачальник
Постачальник		Логіст
Попередній процес		Підготовка списку можливих постачальників
Наступний процес		Отримання комерційних пропозицій від можливих постачальників, узгодження термінів поставки
Записи у ході виконання процесу		Запити відправлені постачальникам за необхідними матеріалами та їх кількістю

## Продовження додатку Д

## Таблиця Д.3

**Паспорт для БП «Отримання комерційних пропозицій від  
можливих постачальників, узгодження термінів поставки»**

Параметр		Значення
Найменування процесу		Отримання комерційних пропозицій від можливих постачальників, узгодження термінів поставки
Індекс		1.2.3
Призначення		Обробка отриманих відповідей від постачальників з комерційними пропозиціями щодо поставки матеріалів
Результати		Комерційні пропозиції від постачальників отримані та проаналізовані
Виходи БП	матеріальні	-
	інформаційні	Комерційні пропозиції від постачальників, перелік матеріалів та його характеристик
Входи БП	матеріальні	-
	інформаційні	-
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	персонал	Логіст, постачальники
	засоби реалізації	Персональний комп'ютер, телефон, факс, електронна пошта, СКМ-система
Споживач		Відділ постачань, логіст
Постачальник		Постачальник
Попередній процес		Відправка запити відповідно до заявки на матеріал
Наступний процес		Вибір найбільш відповідних постачальників
Записи у ході виконання процесу		Комерційні пропозиції від постачальників

## Таблиця Д.4

**Паспорт для БП «Вибір найбільш відповідних постачальників»**

Параметр		Значення
Найменування процесу		Вибір найбільш відповідних постачальників
Індекс		1.2.4
Призначення		Вибір серед усіх отриманих пропозицій від постачальників найбільш цікавих та вигідних
Результати		Вибрані постачальники, з якими буде укладено договори на постачання матеріалів
Виходи БП	матеріальні	-
	інформаційні	-
Входи БП	матеріальні	-
	інформаційні	Перелік постачальників, з якими буде укладено договори на поставку матеріалів
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	персонал	Логіст, керівник відділу постачань
	засоби реалізації	-
Споживач		Відділ постачань, логіст
Постачальник		Постачальник
Попередній процес		Отримання комерційних пропозицій від можливих постачальників, узгодження термінів поставки
Наступний процес		Обробка замовлень
Записи у ході виконання процесу		Комерційні пропозиції від постачальників

## Продовження додатку Д

## Таблиця Д.4

## Паспорт для БП «Оброблення замовлень»

Параметр		Значення
Найменування процесу		Оброблення замовлень
Індекс		1.3
Призначення		Укладання договорів на постачання матеріалів
Результати		Договори з постачальниками на постачання матеріалів укладено
Виходи БП	матеріальні	-
	інформаційні	Договори на постачання матеріалів, комплект супроводжувальної документації
Входи БП	матеріальні	-
	інформаційні	Перелік постачальників, заявка на матеріал, рахунки-фактури на постачання виробничих матеріалів
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	персонал	Керівник відділу постачань, постачальник матеріалів
	засоби реалізації	Персональний комп'ютер, факс, електронна пошта
Споживач		Відділ постачань, постачальник
Постачальник		Відділ постачань, постачальник
Попередній процес		Вибір постачальників
Наступний процес		Контроль виконання умов договору
Записи у ході виконання процесу		-

## Таблиця Д.5

## Паспорт для БП «Оформлення і відправка замовлення»

Параметр		Значення
Найменування процесу		Оформлення і відправка замовлення
Індекс		1.3.1
Призначення		Оформити та відправити замовлення на поставку матеріалів усім обраним постачальникам
Результати		Заявки на постачання матеріалів оформлені і відправлені
Виходи БП	матеріальні	-
	інформаційні	Договір на постачання матеріалів. Рахунки-фактури на постачання виробничих матеріалів
Входи БП	матеріальні	-
	інформаційні	Перелік постачальників, заявка на матеріал
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	персонал	Логіст, керівник відділу постачань
	засоби реалізації	Персональний комп'ютер, факс, електронна пошта, логіст, керівник відділу постачань
Споживач		Постачальник
Постачальник		Відділ постачань
Попередній процес		Вибір постачальників
Наступний процес		Виконання зобов'язань з оплати замовлення
Записи у ході виконання процесу		-

## Продовження додатку Д

## Таблиця Д.6

**Паспорт для БП «Виконання зобов'язань з оплати замовлення»**

Параметр		Значення
Найменування процесу		Виконання зобов'язань з оплати замовлення
Індекс		1.3.2
Призначення		Сплатити за рахунками постачальникам за відправлені матеріали
Результати		Постачальники відправляють матеріали, замовники сплачують за матеріали за виставленими постачальниками рахунками-фактурами
Виходи БП	матеріальні	-
	інформаційні	Комплект супроводжувальної документації
Входи БП	матеріальні	-
	інформаційні	Договір на постачання матеріалів, рахунки-фактури на постачання виробничих матеріалів
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	персонал	Логіст, керівник відділу постачань, бухгалтер
	засоби реалізації	Персональний комп'ютер
Споживач		Постачальник
Постачальник		Постачальник
Попередній процес		Оформлення і відправлення замовлення
Наступний процес		Контроль виконання умов договору
Записи у ході виконання процесу		-

## Таблиця Д.7

**Паспорт для БП «Контроль виконання умов договору»**

Параметр		Значення
1		2
Найменування процесу		Контроль виконання умов договору
Індекс		1.4
Призначення		Контроль виконання умов договорів постачальниками матеріалів: відстеження доставки замовлення, реєстрація відхилень від виконання договірних зобов'язань
Результати		Контрольована доставка замовлення, зареєстровані відхилення від договірних зобов'язань
Виходи БП	матеріальні	-
	інформаційні	-
Входи БП	матеріальні	-
	інформаційні	Договори на постачання матеріалів
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	персонал	Керівник відділу постачань, логіст
	засоби реалізації	Персональний комп'ютер, телефон, факс
Споживач		Керівник відділу постачань
Постачальник		Постачальник
Попередній процес		Оброблення замовлень
Наступний процес		Прийом матеріалів
Записи у ході виконання процесу		Позначки про відхилення від дат поставки

## Продовження додатку Д

## Таблиця Д.8

**Паспорт для БП «Відстеження місцезнаходження вантажу в процесі доставки»**

Параметр		Значення
Найменування процесу		Відстеження місцезнаходження вантажу в процесі доставки
Індекс		1.4.1
Призначення		Контроль за місцезнаходженням здійснюється задля впевненості замовника, що постачальник виконує свої зобов'язання, також задля контролю термінів доставки
Результати		Контрольована доставка замовлення, зареєстровані відхилення від договірних зобов'язань
Виходи БП	матеріальні	-
	інформаційні	-
Входи БП	матеріальні	-
	інформаційні	Договори на постачання матеріалів
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	персонал	Керівник відділу постачань, логіст
	засоби реалізації	Персональний комп'ютер, телефон, факс
Споживач		Керівник відділу постачань
Постачальник		Постачальник
Попередній процес		Оброблення замовлень
Наступний процес		Реєстрація відхилень від контрольних дат за умовами постачання
Записи у ході виконання процесу		Позначки про відхилення від дат поставки

Таблиця Д.9

**Паспорт для БП «Реєстрація відхилень від контрольних дат за умовами постачання»**

Параметр		Значення
1		2
Найменування процесу		Реєстрація відхилень від контрольних дат за умовами постачання
Індекс		1.4.2
Призначення		Зареєструвати відхилення від заявлених термінів поставки в разі висунення претензій постачальнику щодо умов виконання договору
Результати		Зафіксовані відхилення термінів фактичного постачання матеріалів від термінів, заявлених постачальником у договорі
Виходи БП	матеріальні	-
	інформаційні	-
	інформаційні	Договори на постачання матеріалів
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	персонал	Керівник відділу постачань, логіст
	засоби реалізації	Персональний комп'ютер
Споживач		Керівник відділу постачань
Постачальник		Керівник відділу постачань
Попередній процес		Відстеження місцезнаходження вантажу в процесі доставки
Наступний процес		Одержання матеріалу
Записи у ході виконання процесу		Позначки про відхилення від дат поставки

Продовження додатку Д

Таблиця Д.10

**Паспорт для БП «Виставлення претензій за фактом відступу від умов договору»**

Параметр	Значення	
Найменування процесу	Виставлення претензій за фактом відступу від умов договору	
Індекс	1.5.3	
Призначення	Вирішення питань щодо претензій до постачальника	
Результати	Складені претензії виставляються постачальнику, питання з постачальниками щодо виставлених претензій вирішені	
Виходи БП	матеріальні	-
	інформаційні	-
Входи БП	матеріальні	-
	інформаційні	Позначки про відхилення від дат поставки, перелік розбіжностей у характеристиках матеріалів, перелік претензій до постачальників
Власник БП	Відділ постачань	
Учасники	персонал	Керівник відділу постачань
	засоби реалізації	-
Споживач	Постачальник	
Постачальник	Керівник відділу постачань	
Попередній процес	Зіставлення характеристик і якості отриманого матеріалу із заявленими постачальником	
Наступний процес	Оприбуткування матеріалу	
Записи у ході виконання процесу	-	



**Рис. Ж.1. Заходи по скороченню тривалості робочого часу у результаті реалізації проєкту вдосконалення РМ-орієнтованої моделі управління розвитку бренду фармацевтичного підприємства**

## Опис операцій ОУП в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД»

Напрямок діяльності	Найменування операції	Відповідальний виконавець	Вхідні документи	Вихідні документи
Операційна діяльність	Консультації керівництву підприємства, структурним підрозділам й проєктним командам із методології й стандартам управління проєктами	Керівник ОУП, адміністратор	Стандарти з управління проєктами, штатний розклад	План проведення консультацій
	Взаємодія зі службою персоналу по створенню й реалізації програм навчання управління проєктами для співробітників	Керівник ОУП	План підвищення кваліфікації	Графік та план навчання
	Організація та планування діяльності проєктних менеджерів	Керівник ОУП, планувальник	План управління проєктами	Накази з реалізації проєктів
	Створення й підтримка бази знань з управління проєктами	Адміністратор	Стандарти з управління проєктами	Корпоративна база знань
	Адаптація й упровадження стандартів управління проєктами	Адміністратор	Стандарти з управління проєктами	Протоколи, звіти
Ініціація та планування проєктів	Перевірка відповідності підготовки проєктів	Керівник ОУП, планувальник	Положення, проєктна документація	Затверджений статут, ілюстрування положення
	Визначення ступеня деталізації планів проєктів			
	Аналіз коректності документів планування	Планувальник	Плани управління проєктами	Затверджені плани управління проєктами
	Затвердження планів проєктів			
Моніторинг проєктів	Моніторинг показників виконання проєктів	Керівник ОУП, менеджери проєктів	Звіти щодо виконання проєктів	Графіки виконання, прогнози
	Розгляд і затвердження запитів на зміни в проєктах	Керівник ОУП	Запити про зміни	Затверджені запити на зміни
	Розробка форм регулярної звітності	Адміністратор	Стандарти, положення	Звітність
	Контроль надання регулярної звітності по проєктах	Менеджери проєктів	Звітність	Розроблені рекомендації
Завершення проєкту	Аналіз завершених проєктів	Керівник ОУП, планувальник, менеджери проєктів	Звіти з виконання проєктів	Звіт щодо завершення проєкту
	Створення бази даних для використання в майбутніх проєктах	Адміністратор		Шаблони типових рішень, оновлена база даних
	Виділення типових фрагментів і нормативів, придатних для використання в аналогічних проєктах			
Управління проєктною методологією й документацією	Актуалізація корпоративного стандарту управління проєктами	Керівник ОУП	Існуючий стандарт та процедури	Оновлені стандарти та процедури з управління проєктами
	Розробка і підтримка процедур управління проєктами і проєктним документообігом	Адміністратор		
	Забезпечення підрозділів нормативною робочою документацією для управління проєктами			

Додаток К

Таблиця К.1

**Розрахунок показників фінансової ефективності зміцнення бренду  
в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» за реалістичним сценарієм**

Параметр	Роки			
	0 р.	1 р.	2 р.	3 р.
1	2	3	4	5
Обсяг грошового потоку, Рк, тис. грн.	0,0	14028,9	16133,2	18553,2
Обсяг інвестиційних вкладень, ІС, тис. грн.	157,5	0,0	0,0	0,0
Обсяг операційних витрат, тис. грн.	0,0	2896,2	3305,1	3772,7
Коефіцієнт дисконтування, $\alpha_i$	1,0	0,8	0,6	0,5
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис. грн.	0,0	11223,1	10325,2	9462,1
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис. грн.	157,5	2317,0	2115,3	1924,1
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ тис. грн.	-157,5	8906,2	8210,0	7538,1
ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	-157,5	11132,7	12828,1	14780,5
Індекс рентабельності інвестицій	4,8	x	x	x
Термін окупності, місяці	2,5	x	x	x

Таблиця К.2

**Розрахунок показників фінансової ефективності зміцнення бренду  
в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» за песимістичним сценарієм**

Параметр	Роки			
	0 р.	1 р.	2 р.	3 р.
Обсяг грошового потоку, Рк, тис. грн.	0,0	13608,0	15649,2	17996,6
Обсяг інвестиційних вкладень, ІС, тис. грн.	157,5	0,0	0,0	0,0
Обсяг операційних витрат, тис. грн.	0,0	2896,2	3305,1	3772,7
Коефіцієнт дисконтування, $\alpha_i$	1,0	0,8	0,6	0,5
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис. грн.	0,0	10886,4	10015,5	9178,3
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис. грн.	157,5	2317,0	2115,3	1924,1
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ тис. грн.	-157,5	8569,5	7900,2	7254,2
ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	-157,5	10711,8	12344,1	14223,9
Індекс рентабельності інвестицій	4,6	x	x	x
Термін окупності, місяці	2	x	x	x

Продовження додатку К

Таблиця К.3

**Розрахунок показників фінансової ефективності зміцнення бренду  
в ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» за оптимістичним сценарієм**

Параметр	Роки			
	0 р.	1 р.	2 р.	3 р.
Обсяг грошового потоку, $R_k$ , тис. грн.	0,0	14449,8	16617,2	19109,8
Обсяг інвестиційних вкладень, $I_C$ , тис. грн.	157,5	0,0	0,0	0,0
Обсяг операційних витрат, тис. грн.	0,0	2896,2	3305,1	3772,7
Коефіцієнт дисконтування, $\alpha_i$	1,0	0,8	0,6	0,5
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис. грн.	0,0	11559,8	10635,0	9746,0
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис. грн.	157,5	2317,0	2115,3	1924,1
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ тис. грн.	-157,5	9242,9	8519,7	7821,9
ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	-157,5	11553,6	13312,1	15337,1
Індекс рентабельності інвестицій	4,9	x	x	x
Термін окупності, місяці	1	x	x	x

## АННОТАЦІЇ

### Анотація

кваліфікаційної роботи магістра, виконаної на тему: «Управління проектом розвитку бренду фармацевтичного підприємства»  
(за матеріалами ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД», м. Одеса)

Випускна кваліфікаційна робота магістра присвячено дослідженню особливостей управління проектом розвитку бренду фармацевтичного підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення проектом розвитку бренду фармацевтичного підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності ТОВ «ФІРМА «ПОЛІМЕД» протягом 2018-2020 років з метою розробки програми управління проектом розвитку бренду фармацевтичного підприємства, оцінено ефективність запровадження реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення управління проектом розвитку бренду фармацевтичного підприємства.

*Ключові слова:* управління, менеджмент, проект, управління проектом, проектний менеджмент, фармацевтичне підприємство.

### Annotation

master's qualification work, completed on the topic: «Project management for the development of the brand of a pharmaceutical enterprise»  
(Based on the materials of LLC «FIRM «POLYMED», Odessa)

The final qualification work of the master is devoted to the study of the features of project management for the development of the brand of a pharmaceutical enterprise. The paper solves an important scientific and practical problem of further development of the theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the brand development project of a pharmaceutical company.

The dynamics of the main performance indicators of FIRMA POLYMED LLC during 2018-2020 was studied in order to develop a project management program for the brand development of a pharmaceutical enterprise, the effectiveness of the implementation of the implementation of the proposed measures to improve the management of the brand development project of a pharmaceutical enterprise was assessed.

*Key words:* management, management, project, project management, project management, pharmaceutical company.