

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2022. № 12.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.21>
УДК 351.07**

О. Ф. Присяжнюк,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0066-9065>*

М. Ф. Плотнікова,

*к. е. н., доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>*

О. Г. Булуй,

*к. е. н., доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3368-4835>*

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТНИХ РІШЕНЬ

O. Prysiazhniuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr

M. Plotnikova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy, Entrepreneurship And Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

O. Buluy,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy, Entrepreneurship And Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

QUALITY MANAGEMENT OF DESIGN SOLUTIONS

Поступова трансформація економіки у якісно новий стан, зростаюча конкуренція компаній, необхідність їх швидкої адаптації до складного і постійно змінюється ринку, тиск нових складних і розподілених по різних Власникам технологій свідчить про необхідність орієнтації діяльності компаній на постійний розвиток та вдосконалення, що повинно підвищити їх конкурентоспроможність крізь призму засобів забезпечення та збереження потенціалу компаній як на зовнішньому, так і на внутрішньому на ринках. Саме тому найбільш актуальним завданням у сфері управління стає підвищення рівня адаптивності та ефективності розвитку організацій, тобто їх здатності швидше, економічніше, чіткіше і адекватніше реагувати на зміни ринку шляхом випуску нової або модернізованої продукції, впровадження нових технологій виробництва і збуту, реструктуризації, поліпшення системи внутрішньофірмового управління і використання проєктів в якості новітніх маркетингових стратегій. Як результат, розвиток стає ефективним ринковим інструментом управління і однією з конкурентних переваг компанії. Сама ж компанія, її внутрішні процеси, ринок і бізнес стають об'єктами розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Більш уважне вивчення проблем управління розвитком компаній показало, що його необхідно формалізувати, впорядковувати, управляти, контролюючи і вимірюючи результати. Вже у 60-70 рр. ХХ ст. вчені зробили спробу звести у єдине ціле різні теорії і виявити можливість застосування системного підходу, моделювання та проєктної діяльності під час вивчення питань медичного обслуговування населення. Відзначалося, що система охорони здоров'я, у тому числі і фармація крім складності, багатoproфільності, багатостороннього характеру і різноманітності форм організації і широти спектру розв'язуваних завдань характеризується глибиною проникнення у різні сфери суспільства і галузі економіки. Системний підхід передбачає виявлення складу системи, її структури, функцій, системних факторів і механізмів, комунікацію із зовнішнім середовищем, її історію. У цій системі представників системи в наукових дослідженнях є модель (проєкт). Однак сучасні зміни, динамічний характер розвитку світу, обмеження, пов'язані з пандемією та військовим станом вимагають перегляду існуючих тверджень та їх доповнення відповідно до вимог часу. Головний принцип китайського управління, який варто залучити у вітчизняну проєктну діяльність є наступним – це бути у центрі процесу, яким керуєш, залучати необхідних людей і правильно розставляти їх на посади відповідно до здібностей, створювати гуманні умови для контрольованої самоорганізації. Це

не авторитарність, а можливість відсутності постійного контролю над керованим процесом. Встановлено, що для фармацевтичних підприємств характерні наступні види проєктів розвитку та типові види діяльності. 1) основна бізнесдіяльність – продажі – угоди, замовлення, договори, контракти; 2) обслуговуюча діяльність – проєкти з доставки, маркетингу, післяпродажного обслуговування тощо; 3) внутрішня діяльність – внутрішні проєкти розвитку; 4) зовнішня діяльність спрямована на ринок – зовнішні проєкти розвитку. Отже, розвиток підприємства, виведено як самостійна повноправна функція. Всіма видами такої діяльності необхідно управляти окремо, ставити цілі, окремі ресурси та інфраструктуру. Розвиток галузевих підприємств або компанії необхідно організувати як цільову програму, групу проєктів або портфелів.

The gradual transformation of the economy into a qualitatively new state, the growing competition of companies, the need for their rapid adaptation to a complex and constantly changing market, the pressure of new complex and distributed technologies for different owners indicates the need to focus the activities of companies on constant development and improvement, which should increase their competitiveness through the prism of means of ensuring and preserving the potential of companies both in the foreign and domestic markets. That is why the most urgent task in the field of management is to increase the level of adaptability and efficiency of development of organizations, that is, their ability to respond faster, more economically, more clearly and adequately to market changes by releasing new or modernized products, introducing new production and sales technologies, restructuring, improving the internal management system and using projects as the latest marketing strategies. As a result, development becomes an effective market management tool and one of the company's competitive advantages. The company itself, its internal processes, market and business become objects of development in order to increase competitiveness in the long term. A closer study of the problems of managing the development of companies has shown that it needs to be formalized, ordered, managed, monitoring and measuring results. Already in the 60-70 years of the twentieth century, scientists made an attempt to bring various theories together and identify the possibility of applying a systematic approach, modeling and project activities in the study of medical care issues for the population. It was noted that the healthcare system, including pharmacy, in addition to complexity, versatility, versatility and diversity of forms of organization and the breadth of the range of tasks to be solved, is characterized by the depth of penetration into various spheres of

society and sectors of the economy. The system approach involves identifying the composition of the system, its structure, functions, system factors and mechanisms, communication with the external environment, and its history. In this system of representatives of the system in scientific research, there is a model (project). However, current changes, the dynamic nature of the world's development, and the limitations associated with the pandemic and martial law require that existing statements be revised and supplemented in accordance with the requirements of the time. The main principle of Chinese Management, which should be involved in domestic project activities, is to be at the center of the process that you manage, attract the necessary people and correctly place them in positions according to their abilities, create humane conditions for controlled self – organization. This is not authoritarianism, but the possibility of a lack of constant control over the managed process. It is established that pharmaceutical enterprises are characterized by the following types of development projects and typical activities. 1) main business activity-sales – transactions, orders, contracts, contracts; 2) service activities – delivery, marketing, after – sales service projects, etc.; 3) internal activities – internal development projects; 4) external activities aimed at the market – external development projects. So, the development of the enterprise is derived as an independent full-fledged function. All such activities must be managed separately, with goals, separate resources, and infrastructure set. The development of industry-specific enterprises or companies should be organized as a Target Program, a group of projects or portfolios.

Ключові слова: *адміністрування, багатofункціональний розвиток, інновації, корпоративна культура, управління проектами, управлінські рішення, якість.*

Keywords: *administration, multifunctional Development, Innovation, Corporate Culture, Project Management, Management Solutions, quality.*

Постановка проблеми. Поступова трансформація економіки у якісно новий стан, зростаюча конкуренція компаній, необхідність їх швидкої адаптації до складного і постійно змінюється ринку, тиск нових складних і розподілених по різним Власникам технологій свідчить про необхідність орієнтації діяльності компаній на постійний розвиток та вдосконалення, що повинно підвищити їх конкурентоспроможність крізь призму засобів забезпечення та збереження потенціалу компаній як на зовнішньому, так і на внутрішньому на

ринках. Саме тому найбільш актуальним завданням у сфері управління стає підвищення рівня адаптивності та ефективності розвитку організацій, тобто їх здатності швидше, економічніше, чіткіше і адекватніше реагувати на зміни ринку шляхом випуску нової або модернізованої продукції, впровадження нових технологій виробництва і збуту, реструктуризації, поліпшення системи внутрішньофірмового управління і використання проєктів в якості новітніх маркетингових стратегій. Як результат, розвиток стає ефективним ринковим інструментом управління і однією з конкурентних переваг компанії. Сама ж компанія, її внутрішні процеси, ринок і бізнес стають об'єктами розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більш уважне вивчення проблем управління розвитком компаній показало, що його необхідно формалізувати, впорядковувати, управляти, контролюючи і вимірюючи результати. Вже у 60-70 рр. ХХ ст. вчені [5–6] зробили спробу звести у єдине ціле різні теорії і виявити можливість застосування системного підходу, моделювання та проєктної діяльності під час вивчення питань медичного обслуговування населення. Відзначалося, що система охорони здоров'я, у тому числі і фармація крім складності, багатопрофільності, багатостороннього характеру і різноманітності форм організації і широти спектру розв'язуваних завдань характеризується глибиною проникнення у різні сфери суспільства і галузі економіки. Системний підхід передбачає виявлення складу системи, її структури, функцій, системних факторів і механізмів, комунікацію із зовнішнім середовищем, її історію. У цій системі представників системи в наукових дослідженнях є модель (проєкт). Однак сучасні зміни, динамічний характер розвитку світу, обмеження, пов'язані з пандемією та військовим станом вимагають перегляду існуючих тверджень та їх доповнення відповідно до вимог часу.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад та практики реалізації проєктних рішень в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. За даними Інституту управління проектами (*Project Management Institute*), США, і Книги міжнародних стандартів проектного менеджменту (*Project Management Body of Knowledge – PMBoK*) визначення терміну «проект» звучить як «тимчасове підприємство для створення унікального продукту, послуги, результату» [2]. Життя кожного з нас також притаманні характеристики проекту – вона унікальна, має початок і завершення, у нас обмежена кількість ресурсів, у тому числі тимчасових. Так, кожен з нас є менеджером проекту під назвою «власне життя», більш того, – кожен з нас управляє цілим портфелем проектів: освіта дітей, власна кар'єра, весілля, відпустка, ремонт квартир тощо. Це далеко не повний перелік проектів, якими ми займаємося. Таким чином, цілком очевидно, що технології проектного менеджменту можуть бути корисні багатьом навіть у повсякденному житті.

Менеджер по роботі з ключовими клієнтами (КАМ) – це ключовий співробітник, який генерує грошовий потік фармацевтичної компанії від аптечних мереж. Від того, наскільки системно ведеться робота з тією чи іншою аптечною мережею, чи всі нюанси роботи враховані, наскільки якісно будується комунікація із зовнішніми клієнтами – особами, які приймають рішення в аптечній мережі та з внутрішніми клієнтами – менеджментом фармацевтичної компанії, залежить успіх роботи КАМ. Ми можемо сміливо ідентифікувати як роботу з проектом, а роботу з аптечними мережами як роботу з портфелем проектів (отже, КАМ – це менеджер проектів).

Розглянемо кореляцію характеристик проекту і специфіку робочої діяльності камерної компанії. У менеджменті проектів ми зможемо розкласти, як по нотах, на алгоритм і універсальний *check list* і управління відносинами з особою, яка впливає на прийняття рішень щодо закупівлі, підпроект «візит у торгову аптечну точку», дії з урахуванням короткострокового і оперативного фінансового плану аптек тощо (табл. 1).

Таблиця 1. Специфіка роботи КАМ залежно від характеристики проекту

Характеристики проекту (РМВоК)	Специфіка роботи КАМ з аптечним роздрібом
Унікальність: створювані продукт / послуга істотно відрізняються від аналогічних, унікальність цілей/умов існування	Кожна аптечна мережа, кожна угода мають свою специфіку, так само як і кожен дистриб'ютор або оптовик. Найчастіше поряд з використанням знайомих схем і алгоритмів роботи доводиться знаходити по-справжньому інноваційні рішення
Взаємопов'язаність дій (внутрішні і зовнішні взаємозв'язки, які вимагають координації)	Робота в умовах мультизадачності – одна з ключових компетенцій КАМ, оскільки потрібно координувати взаємозв'язки між керівником аптечної мережі, головним бухгалтером, керівником відділу закупівель, власним шефом і вимогами внутрішніх стандартів і процедур компанії тощо
Чітко визначена мета або кінцевий результат	У діяльності КАМ чітко прописані ключові показники ефективності (<i>Key Performance Indicators – KPI</i>) його роботи, варіабельність можлива лише в певних випадках
Обмеженість в ресурсах (час, люди, вартість)	Цикл роботи аптеки, а також маркетингового шляху продукту від виробника до споживача має свої закони і ліміти в часі, тому КАМ чітко працює в рамках обмежень «залізного проектного трикутника» за часом, бюджету і ресурсів
Команда проекту часто не є прямими підлеглими менеджера проекту, а знаходиться у матричному підпорядкуванні, об'єднуючись в «віртуальну» проектну команду для досягнення цілей проекту, при цьому залишаючись в прямому функціональному підпорядкуванні своїх босів. Одне з правил проектного менеджменту-крос-функціональні команди	Проектна команда не знаходиться в прямому ієрархічному підпорядкуванні у КАМ, це учасники проекту/стейкхолдери/зацікавлені особи – керівництво і ключові співробітники роздрібною мережі, представники дистриб'ютора, які об'єдналися в один робочий проект на час його життєвого циклу для досягнення мети
Неминучість різних конфліктів в проектному менеджменті приймається априорі за визначенням, оскільки ресурси обмежені і у кожного з учасників проекту можуть бути свої цілі, як декларовані, так і недеklarовані	У роботі КАМ доводиться балансувати між різними, іноді протилежними інтересами тих, хто залучений в проект, адже конфлікт інтересів є автоматичним наслідком того, що у кожного підрозділу і компанії свої цілі і КРІ роботи
Привнесення вагомій додаткової цінності для організації	На рівні фармацевтичної компанії робота КАМ має стратегічне значення, оскільки саме він привносить відчутний внесок у створення <i>added values</i> організації.

Джерело: сформовано на основі [5].

Для порівняння розгляд проектної діяльності пропонуємо здійснити на основі аналізу зарубіжного досвіду корпоративної культури, зокрема такої компанії як *Haier* у КНР. Основні характеристики структури управління *Haier* наступні:

– оцінка роботи індивідуума, а не групи робітників, фактично у компанії немає ні маленьких робочих груп, ні команд робітників (кожен за себе) – компанія відмовилася від створення різних груп на рівні простих робітників і тим самим надано шанс кожному з них максимально проявити свої здібності, не залежати від невдач інших співробітників; також створено мобільні групи серед менеджерів з розробки нових продуктів (призначений керівник групи сам підбирає персонал, незалежно від рішення вищого керівництва), [8];

– зарплати робітників визначаються безпосередньо виконаною роботою, а менеджерів середньої ланки – за прибутковістю продукту [9];

– не існує фіксованих окладів або гарантованих заохочень у робітників (всі зарплати розраховуються за формулами: якщо робітник працює добре, він і так отримує заслужене заохочення, якщо ж робочий недопрацює, то отримує менше, створюється стимул працювати продуктивніше – оцінка виконаних робіт відбувається моментально, як тільки робота зроблена – заповнюючи карту 3 E – "*everyone, everything, everyday*" – «кожен працівник, кожна деталь, кожен день» – кожен працівник кожного дня оцінює свою роботу за такими характеристиками: кількість роботи, брак, використання матеріалів, стан обладнання, безпека, ставлення до роботи, дисципліна – менеджер збирає карти і перевіряє їх), [10]. Щомісяця на стенді компаній вивіщується інформація про кращих і гірших працівників;

– критерії оцінки роботи повністю відкриті – оцінка робітників відбувається шляхом використання арифметичної формули (ніхто з вищестоящого керівництва не здатний вплинути на результати обчислень і, як наслідок, оцінку роботи, виконану співробітником, при цьому, будь-який робітник може опротестувати результати своєї роботи, якщо зможе довести свою правоту, надавши інформацію, записану у карті 3 E). Таким чином, при цій організації управління співробітник компанії стає більш зацікавленим в успішності компанії, адже його власний дохід залежить від успішності компанії. На рівні робочого це визначається кількістю виробленого якісного товару, на рівні менеджера проекту (менеджера середньої ланки) – виробництвом і

маркетингом нового продукту, на рівні директора відділу – прибутковістю роботи відділу [3]. Існує пряма ринкова залежність між зарплатою робочого і успішністю продукту на ринку. На думку експертів, ця система «батога і пряника» успішно діє у новому Китаї, бо китайці втомилися від соціалістичної системи, головна проблема якої полягала у відсутності мотивація, можливості інновацій та духу суперництва; страху безробіття та значної ролі торгівлі [4], а отже має місце пристрась до підприємництва, дух змагальності, мотивація до високих досягнень, орієнтованість на гроші та матеріалізм.

Модель (проект) надає реалізовану систему, яка відображає, або відтворюють об'єкт дослідження, надає нову інформацію, забезпечує вивчення властивостей оригіналу. При цьому процес застосування моделі з метою пізнання і прогнозування складних систем має назву моделювання і застосовується у багатьох дослідженнях [7–8]. Моделі як інструмент дослідження виконують дескриптивну, метрологічну функції. В її основі наразі покладено теорію подібності, головна суть якої стверджує абсолютну подібність лише за умови заміни одного об'єкта іншим [9–10]. За даними *Joseph Juan*, Віктора Третяк та інших проект як проблема, намічена до вирішення, є організована менеджером робота зі створення нового, у невідомому середовищі, на основі відомих технологій і зрозумілих ресурсів.

Програма – сукупність проектів, метою яких є виконання стратегічних цілей компанії. У процесі стратегічного розвитку виділяють такі типи проектної діяльності – програми та проекти [1–2]. Так, до програм відносяться напрямки, що представляють собою сукупності повторюваних типових проектів, наприклад, програма відкриття аптеки, всередині якої існують типові проекти відкриття торгових точок [1]. В окремі проекти виділяються разові починання, такі як введення в асортимент нових товарних категорій (наприклад, аптеки), зміна стандарту оформлення аптек тощо). Залежно від поставлених цілей проектам розвитку можна дати ряд визначень, а саме: а) проект, що реалізує ініціативи, заходи, завдання та ідеї, які відносяться до діяльності компанії з розвитку; б) проект, основною метою якого є вдосконалення виробничої або допоміжної

діяльності компанії [2]; в) проєкт, спрямовані щодо підвищення ефективності діяльності та конкурентної спроможності продукції організації для досягнення стратегічної мети [2–6]; г) проєкт, метою якого є зміна існуючих або введення нових процесів організації для збільшення рентабельності і досягнення стратегічної мети компанії; д) проєкт, основною метою якого є підвищення ефективності існуючого або створення нового виду діяльності компанії; е) проєкт, спрямований на вдосконалення, оптимізацію, поліпшення процесів, систем та діяльності підприємства в цілому або окремих підсистем, структурних підрозділів компанії та не передбачає отримання прямої комерційної вигоди [1–3]. Таким чином, узагальнюючи визначення багатьох авторів можна сказати, що проєкт розвиток – це проєкт нових розробок на виробничому підприємстві, що включає процес розробки і створення нового виробу або модернізація існуючого, що характеризується конкретною метою, фіксованою тривалістю, дати початку або закінчення, обмежень по використовуваних ресурсами (команда, фахівці підприємство, використовувана технології, бюджет), [2–7].

Програма розвитку як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних проєктів розвитку, виконуваних різними підрозділами компанії, спільне управління якими робиться для досягнення єдиної мети програми [2]. Програми можуть містити елементи робіт, що мають до них відношення, по лежать за межами змісту окремих проєктів програми. Портфель проєктів розвиток група проєктів, програм розвитку та інших непроєктних робіт, об'єднаних якоїсь загальної категорій, орієнтованих на використання одного типу ресурсів, метою яких є виконання частини чи сукупності стратегічних цілей.

Проєкт, програма і портфель проєктів розвитку розглядаються не тільки як найважливіша форма організації ініціатив розвитку, а й як один з головних індикаторів результатів і досягнень. Так, наприклад можна розглядати програму і проєкт як елементи розвитку підприємства, організації, установи, як сукупність організаційних та технологічних, кількісних та якісних змін в організації, які мають незворотний характер. Економічні моделі, орієнтовані на прибуток при реалізації проєкту розвитку або впровадження не завжди

враховують зміни природи, задоволені потреби компанії, які не виражаються в економічних термінах. Концепція проекту розвитку компанії пропонує конструктивний підхід до об'єднання та економічних і неекономічних орієнтованих проектів. Вона виходить з того, що будь-який проект розвитку забезпечує поліпшення, вдосконалення, множення діяльності, продукції, ринку та економічних характеристик компанії, тільки має відкладене в часі або стратегічний вплив.

Виділяють такі основні якості проекту: унікальність (істотна відмінність створюваного продукту / послуги від аналогічних, вже існуючих); взаємопов'язаність дій (внутрішні і зовнішні взаємозв'язки, що вимагають координації); чітко визначена мета або кінцевий результат; тимчасове підприємство (певний початок і завершення); обмеженість в ресурсах (час, люди, вартість); неминучість різних конфліктів; привнесення вагомої додаткової цінності для організації [1–8]. Існує три основні складові управління проектом: визначення вимог до проекту, планування проектних робіт і забезпечення успішного впровадження проекту. Структура проектного менеджменту являє собою 9 сфер знань і 5 груп процесів, які тісно переплетені між собою. Дана структура (табл. 2) дозволяє побудувати і продумати проект будь-якої сфери діяльності: починаючи з робочих-професійних потреб і закінчуючи особистісними (життєвими) проектами.

При плануванні проекту основні завдання-призначення відповідальних, розробка послідовності виконання робіт, створення календарного плану робіт, календарне планування ресурсів, захист плану проекту (всілякі ризики), корекція плану проекту. План проекту, в свою чергу, включає: Статут, опис підходу; цілі проекту і його результати; види структури робіт (ієрархічна, лінійна і вільна); основні контрольні події та їх календарний план; ключовий персонал, очікувані трудовитрати, витрати на оплату праці/послуг; план управління ризиками.

Таблиця 2. Структура проєктного менеджменту

Сфера знань	Групи процесів				
	Ініціація	Планування	Виконання	Управління / контроль	Завершення
Управління інтеграцією проєкту		Розробка плану проєкту	Виконання плану проєкту	Загальне управління змінами	
Управління суттю проєкту	Ініціювання	Планування суті Визначення суті		Підтвердження суті та управління її змінами	
Управління термінами проєкту		Визначення складу операції Визначення взаємозв'язків операцій Оцінка тривалості операцій Складання розкладів			
Управління вартістю проєкту		Планування ресурсів Оцінка вартості Розробка бюджету		Управління вартістю	
Управління якістю проєкту		Планування якості	Підтвердження якості	Управління якістю	
Управління людськими ресурсами проєкту		Організаційне планування Призначення персоналу	Розвиток команди		
Управління взаємодією		Планування взаємодії	Розподіл інформації	Звітність про виконання	Адміністративне завершення
Управління ризиками проєкту		Ідентифікація ризиків та їх якісний аналіз Планування реагування на ризики та управління плануванням		Виявлення, моніторинг та адміністрування ризиків	
Управління контрактами проєкту		Планування контрактів Планування заявок	Отримання пропозицій Вибір постачальників Адміністрування контрактів		Закриття контрактів

Джерело: сформовано на основі [1–2].

Менеджери по роботі з ключовими клієнтами широко використовують у своїй практиці методику *SWOT*-аналізу при стратегічному плануванні. *SWOT*-аббревіатура з перших букв англійських слів, що позначають чотири категорії: 1) *strengths* (сильні сторони) – переваги організації; 2) *weaknesses* (слабкі сторони) – недоліки організації; 3) *opportunities* (можливості) – фактори зовнішнього середовища, що дають переваги підприємству на ринку [3]; 4) *threats* (загрози) – фактори, які можуть потенційно погіршити позиції підприємства на ринку. Дана технологія дозволяє систематизувати і ретельно розглянути діяльність підприємства з різних сторін, розкрити протиріччя і диспропорції, виявляючи при цьому резерви для поліпшення і підвищення ефективності виробництва. Діаграма Ісікави, або риба Ісікави – інструмент, що забезпечує системний

підхід до визначення фактичних причин виникнення проблем [2]. Діаграма дозволяє в простій і доступній формі систематизувати всі потенційні причини розглянутих проблем, виділити найістотніші і провести порівневий пошук першопричини.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, головний принцип китайського управління, який варто залучити у вітчизняну проектну діяльність є наступним – це бути у центрі процесу, яким керуєш, залучати необхідних людей і правильно розставляти їх на посади відповідно до здібностей, створювати гуманні умови для контрольованої самоорганізації. Це не авторитарність, а можливість відсутності постійного контролю над керованим процесом.

Встановлено, що для фармацевтичних підприємств характерні наступні види проектів розвитку та типові види діяльності. 1) основна бізнес-діяльність – продажі – угоди, замовлення, договори, контракти; 2) обслуговуюча діяльність – проекти з доставки, маркетингу, післяпродажного обслуговування тощо; 3) внутрішня діяльність – внутрішні проекти розвитку; 4) зовнішня діяльність спрямована на ринок – зовнішні проекти розвитку. Отже, розвиток підприємства, виведено як самостійна повноправна функція. Всіма видами такої діяльності необхідно управляти окремо, ставити цілі, окремі ресурси та інфраструктуру. Розвиток галузевих підприємств або компанії необхідно організувати як цільову програму, групу проектів або портфелів.

Література

1. Маковоз О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. *Проблеми та перспективи функціонування підприємства та підприємництва*. 2011. № 2. С. 187-191.
2. Монастирський Г. Л. Теорія організації. К.: Знання, 2008. 319 с.
3. Управління персоналом / За ред. О. В. Сардак. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
4. Родова садиба: технології, комунікації, управління, економіка, підприємництво, екологія: [підручн.]. вид. 2-е, випр. і доп. / М. Васильєв, М. Гончаренко, І. Грабар, І. Каракаш, В. Якобчук, С. Молодецька, М. Плотнікова. К.: Ліра-К, 2021. 484 с.

5. Gido J., Clements J. Successful Project Management. Southwestern College Publishing, 2008. 486 p., 4th edition.
6. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Ковалевський С. В. Корпоративна культура. К.: ЦУЛ, 2003. 403 с.
7. Орлова-Курилова О., Браславець О., Громова Я. Концептуальні основи державного регулювання інноваційним підприємництвом. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 7. Т. 2. С. 41-54.
8. Hannan M. T., Freeman J., Structural Inertia and Organizationsl Change through Learning Theory. *Human Relations*, 1996. Vol. 49. Is. 5. P. 621-641.

References

1. Makovoz, O.S. (2011), “Corporate culture as a component of enterprise management”, *Problemy ta perspektyvy funktsionuvannia pidpryemstva ta pidpryemnytstva*, vol. 2, pp. 187-191.
2. Monastyr'skyj, H.L. (2008), *Teoriia orhanizatsii* [Theory of organization], Znannia, Kyiv, Ukraine.
3. Sardak, O.V. (2011), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], TsUL, Kyiv, Ukraine.
4. Vasyl'iev, M. Honcharenko, M. Hrabar, I. Karakash, I. Yakobchuk, V. Molodets'ka, S. and Plotnikova, M. (2021), *Rodova sadyba: tekhnolohii, komunikatsii, upravlinnia, ekonomika, pidpryemnytstvo, ekolohiia* [Ancestral estate: technologies, communications, management, economy, entrepreneurship, ecology], Lira-K, Kyiv, Ukraine.
5. Gido, J. and Clements, J. (2008), *Successful Project Management*, 4th edition, Southwestern College Publishing, USA.
6. Khalet, H.L. Yes'kov, O.L. and Kovalevs'kyj, S.V. (2003), *Korporatyvna kul'tura* [Corporate culture], TsUL, Kyiv, Ukraine.
7. Orlova-Kurylova, O. Braslavets', O. and Hromova, Ya. (2019), “Conceptual foundations of state regulation of innovative entrepreneurship”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 7, no. 2, pp. 41-54.
8. Hannan, M.T. and Freeman, J. (1996), “Structural Inertia and Organizationsl Change through Learning Theory”, *Human Relations*, vol. 49, is. 5, pp. 621-641.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2022 р.