

УДК 65.012

*Деренська Я.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармацевції,
Національний фармацевтичний університет*

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЦІ RACI В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Розвиток фармацевтичного підприємства потребує впровадження різних за напрямками, обсягами та завданнями проєктів. Успіх (ефективність) реалізації кожного з інноваційно-інвестиційних проєктів залежить від багатьох чинників, однак, менеджерські навички керівників проєктів суттєво впливають на зростання ймовірності досягнення позитивного результату. Одним з елементів застосування таких навичок є ефективно впровадження процесів проєктного менеджменту (ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення). Початковим процесом управління будь-яким проєктом є його ініціювання.

Ініціація проєкту потребує не тільки чіткого визначення мети та завдань, а також відповідає на питання розподілу ролей (відповідальності, функцій) у ході виконання проєктних робіт.

Практика проєктного менеджменту реалізує розподіл відповідальності учасників проєкту шляхом побудови відповідних матриць. Різновиди матриць відповідальності можуть варіюватися від найпростіших (де визначається виконавець, первинна та вторинна відповідальність) до складних матриць розподілу функцій (наприклад, постановка цілей, формування задач, затвердження; прийняття рішення; підготовка рішення, проведення розрахунків; виконання рішення, контроль; участь, інформування, збирання даних тощо).

Однією з сучасних модифікацій матриці відповідальності є матриця RACI [1-2]. Для формування RACI необхідно визначити перелік проєктних робіт (згідно структури проєктних робіт) і перелік виконавців або учасників проєкту (згідно внутрішньої або зовнішньої організаційної структури проєкту). Сутність заповнення матриці полягає у визначенні по кожній з проєктних робіт одного з чотирьох типів відповідальності:

1. Відповідальний (R – Responsible) – особа (особи чи відділ), яка безпосередньо виконує проектну роботу.

2. Підзвітний (A – Accountable) – особа, яка несе відповідальність за успішне виконання роботи, приймає рішення, відповідає за затвердження результатів, делегування роботи. У розробленій матриці RACI по управлінню проектами зі створення нових лікарських засобів (ЛЗ) пропонується літерою «А» визначати керівника (ТОР-менеджмент підприємства), який затверджує проектне рішення (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця RACI по управлінню проектами зі створення нових ЛЗ

Роботи	Структурні підрозділи							
	Генеральний директор	Забезпечення і виробництво	Технічна дирекція	Розробка та реєстрація	Комерційна дирекція	Дирекція з якості	Дирекція з фінансів	Дирекція з персоналу
Розроблення нових ідей ЛЗ	A	I	C	R	C			
Фармацевтична розробка нового ЛЗ	A	I	У	R	C			
Доклінічні дослідження нового ЛЗ	A			R				
Дослідно-промислова апробація нового ЛЗ		I	R	C		A		
Клінічні дослідження нового ЛЗ	A	I		R			C	
Реєстрація нового ЛЗ	A	I	I	R	I	I	C	
Впровадження у виробництво нового ЛЗ		R	C		I	A	C	C
Валідація		A	C		I	R		
Введення проекту в експлуатацію		A	R			C	I	C
Промислове виробництво нового ЛЗ	A	R	C		C	C	I	I
Створення комплексу маркетингових заходів щодо просування нового ЛЗ на ринок	A	I		I	R		C	
Постпроектний аудит	A	C	R	C	I	C	I	I

3. Консультант, або зацікавлена сторона (C – Consulted) – особа, що перевіряє результат, надає зворотній зв'язок, або зацікавлена особа, яка надає фахову інформацію щодо параметрів проектної роботи.

4. Інформований (I – Informed) – особи, які повинні знати, що відбувається у ході виконання проекту, проектної роботи (тобто бути проінформовані про результати, прогрес проекту).

До переваг використання матриці RACI можна віднести: розуміння з боку учасників проекту своєї ролі та відповідальності інших учасників у процесі виконання проектних робіт; простота розуміння та читання матриці; сприяння співробітництву у команді; мінімізація випадків дублювання функцій або відсутності відповідальності при виконання певних проектних робіт, що, у свою чергу, сприяє зростанню продуктивності.

Однак, матриця може мати й певні недоліки: складність формування та читання для складних і надвеликих багатофункціональних проектів; неактуальність інформації у разі внесення змін, необхідність моніторингу цих змін і внесення коригувань у RACI; недостатність чотирьох видів відповідальності для розуміння функцій окремих учасників проекту; у разі участі багатьох осіб у виконанні однієї роботи потрібно більше часу на узгодження та координування їх роботи.

Таким чином, формування матриці RACI сприяє спрощенню комунікацій між учасниками проекту, чіткішому розумінню виду відповідальності кожного з них у виконанні тієї чи іншої проектної роботи.

Список використаних джерел:

1. Landau P. *How to Make a RACI Chart for a Project (With Example)*. (Sep. 22, 2022). Accessed: March 27, 2024. [Online]. Available: <https://www.projectmanager.com/blog/how-to-make-a-raci-chart-for-a-project-with-example>.

2. Zosum M. *Матриця відповідальності (RACI Matrix)* [Електронний ресурс]. Доступно: <https://www.maxzosim.com/raci-matrix/>. Дата звернення: 27.03.2024.