

шкіл. Посібник для самооцінки та експертної оцінки. – К., 2003. 9. Система оцінки і покращання якості (EQUIS). Посібник для самооцінки. – Європейська фундація з менеджмент-освіти (EFMD). – К., 2002. 10. Заболотний В., Ушакова Н. Якість роботи вузу можна оцінити // Синергія. – 2003. – №1. – С. 2–7. 11. Акредитація СЕЕМАН. Вказівки щодо політики і процедур акредитації. – К., 2003. 12. Колчанов В. Міжнародна акредитація СЕЕМАН: користь, помножена на престиж // Синергія. – 2003. – №1. – С. 14–17. 13. Ситуаційна методика навчання: теорія і практика / Упор. О. Сидоренко, В. Чуба. – К.: Центр інновацій та розвитку, 2001. 14. Шеремета П., Канищенко Г. Кейс-метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі / За ред. О.І. Сидоренка – К., 1999.

УДК 658.1:658.51

О.М. Олефіренко

Сумський державний університет, м. Суми

## ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЕМ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ РИНКУ

© Олефіренко О.М., 2005

**Розкрито актуальні проблеми та принципи формування організаційно-економічного механізму управління портфелем замовлень (ОЕМУПЗ) вітчизняних науково-виробничих підприємств, що працюють в умовах ринку.**

**In this article discloses actual problems and foundations of economical-organizational mechanism of stock of orders management process forming at local scientifically-production enterprises (EOMSOMP) that works on market conditions.**

**Постановка проблеми.** Розширення господарської самостійності науково-виробничих підприємств України, зумовлене переходом до ринкових умов господарювання, та надання їм можливості вільно вибирати організаційні форми і структури управління, дають змогу керівникам об'єктів господарювання почати пошук найекономічніших та розвинених структур, гнучких процесів і методів управління. У цих умовах самостійним об'єктом дослідження та аналізу стає діяльність з управління саме портфелем замовлень підприємства в усіх її проявах, включаючи розробку принципів формування і структур організаційно-економічного механізму управління, функцій, процесів управління та основних елементів системи управління бізнес-портфелем підприємства взагалі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над окресленими проблемами працювали і працюють багато як українських, так і закордонних вчених: С.А. Воеводін, В.П. Москаленко, Є.Г. Юдін, Л.Г. Мельник, С.М. Ілляшенко, М.М. Скворцов, Ф. Котлер, Д. Діксон та інші. Однак зусилля науковців щодо виділення принципів і побудови організаційних структур управління, спрямовані здебільшого на задоволення потреб підприємств серійного, масового виробництва товарів та послуг, механізм роботи яких є не зовсім придатним до умов наукового виробництва.

**Формулювання цілей статті.** Основними цілями наукового дослідження є вивчення процесів стратегічного управління і управління бізнес-портфелем науково-виробничого підприємства як невід'ємної складової стратегічного управління та аналіз особливостей діяльності в науковому виробництві для формування організаційно-економічного механізму управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства (ОЕМУПЗНВП) і виділення принципів, які мають бути враховані при його побудові.

**Виклад основного матеріалу.** Виділення цих принципів дасть змогу глибше дослідити зв'язок між визначеним об'єктом та предметом дослідження, означити проблемні елементи вже існуючих механізмів та систем управління, які потребують адаптації до особливостей управління саме портфелем замовлень; сформувати гнучку, прозору та зрозумілу структуру самого організаційно-економічного механізму управління, виділити зв'язки між складовими підсистемами всередині механізму та відобразити взаємодію цих підсистем (і механізму загалом) на макро-, мікрорівні та рівні бізнес-одиниць управління.

Зважаючи на вищевикладене, організаційно-економічний механізм управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства, на наш погляд, має ґрунтуватись на таких принципах.

**Принцип системності.** В економічній теорії під системою розуміють сукупність елементів, що знаходяться у зв'язку і взаємозалежності один з одним і створюють певну цілісність, єдність [3]. Організаційно-економічний механізм, що розглядається є складною, цілісною, відкритою, динамічною системою з розгорнутою ієрархічно побудованою структурою підпорядкування. Вона складається з декількох окремих підсистем, які взаємодіють між собою, з мікро- та макросередовищем і впливають на загальноекономічну стратегію діяльності підприємства, та самостійно адаптуються до мінливих умов довкілля (рис. 1).

Отже, до основних системних принципів можна зарахувати [за мат. 1–2, 4, 7–8, 11]:

цілісність – принципова неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей її елементів; залежність кожного елемента, властивості і відношення системи від його місця, функцій усередині цілого;

структурність – можливість опису системи через визначення її структури;

взаємозалежність системи і зовнішнього середовища – система формує і виявляє свої властивості у ході взаємодії із середовищем;

ієрархічність – кожний елемент системи може розглядатися як окрема система і може являти собою один із компонентів системи вищого рівня;

множинність описів кожної системи – через принципову складність кожної з них їх адекватне пізнання потребує побудови множини моделей, що описують певні аспекти системи.

ОЕМУПЗНВП є складною, відкритою та адаптивною системою (здатною до самоорганізації, саморегулювання, саморозвитку), динамічною системою ймовірнісного характеру.

Механізм, що досліджується, може бути охарактеризований складністю структури, наявністю численних елементів зі складними взаємозв'язками, динамічністю і стохастичністю поведінки загалом й окремих його елементів, існуванням ієрархічних і функціональних підсистем, що розвиваються на підставі окремих цілей (система аналізу, планування, проектування і програм розвитку, система мотивації, система організації, інформаційна система, система контролінгу, кожна з яких, своєю чергою, складається з ряду підсистем).

Реалізація функцій ОЕМУПЗНВП відбувається через постійний обмін інформацією із зовнішнім середовищем (його економічною, соціальною, політичною, демографічною, екологічною та іншими складовими). Умови зовнішнього середовища, своєю чергою, визначаються динамікою процесів, що відбуваються у них, характер цих процесів має ймовірнісний характер.[4]

Під *самоорганізацією* ОЕМУПЗНВП слід розуміти здатність до забезпечення самостійної підтримки умов свого функціонування, тобто самопідтримки обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між своїми елементами, між іншими системами підприємства, а також між підприємством та зовнішнім середовищем [6].

*Саморегулювання* механізму визначається його здатністю до приведення системи управління портфелем замовлень у відповідність до змін умов функціонування.

*Саморозвиток* ОЕМУПЗНВП полягає в здатності системи управління портфелем замовлень самостійно забезпечувати умови свого довгострокового виживання й розвитку відповідно до місії підприємства та прийнятої мотивації діяльності [6].

*Динамічність* ОЕМУПЗНВП виявляється у постійних змінах ролі і значення його систем (підсистем) залежно від стану довкілля, цілей підприємства, спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства.

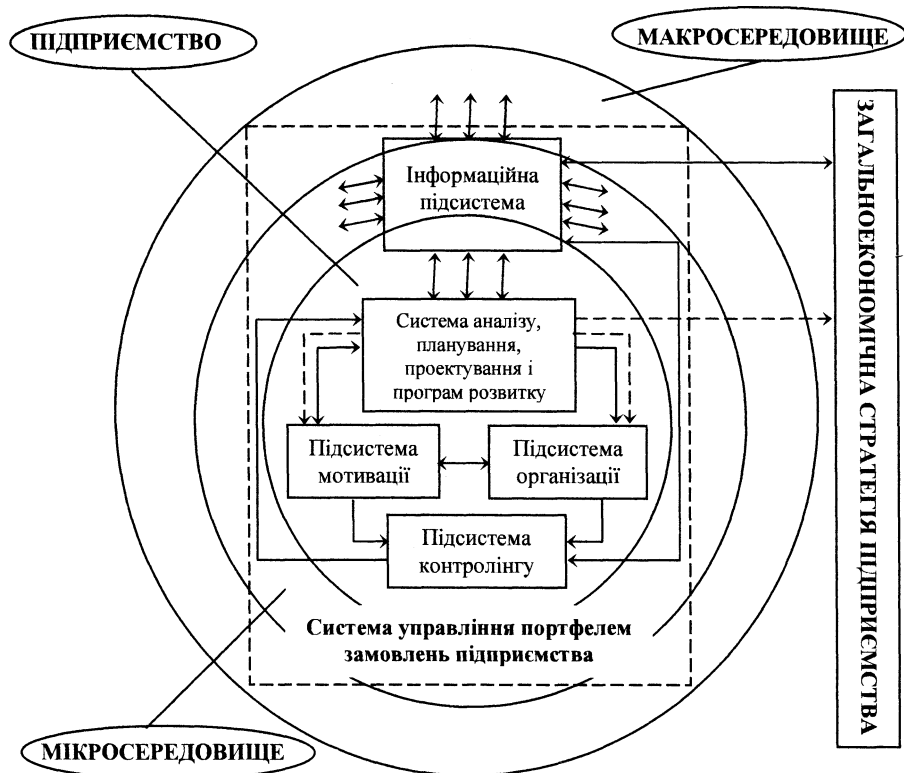


Рис. 1. Загальний вигляд структури організаційно-економічного механізму управління портфелем замовлень

*Адаптивність* ОЕМУПЗНВП полягає в самопідтримці обміну ресурсами між елементами системи управління бізнес-портфелем підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем; коригуванні системи управління портфелем замовлень підприємства відповідно до змін умов функціонування; самовдосконаленні для забезпечення умов тривалого виживання підприємства відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності (тобто реалізації принципів самоорганізації, саморегулювання та саморозвитку).

**Принцип комплексності.** Під комплексністю слід розуміти взаємно зумовлений і пропорційно взаємно узгоджений розвиток системи як єдиного цілого, що забезпечує зв'язок усіх підсистем і елементів [4]. Принцип комплексності органічно узгоджує всі аспекти функціонування ОЕМУПЗНВП як комплексу цілісних систем управління: ринкових механізмів, а також регулюючих і забезпечувальних механізмів, економічного механізму підприємства, інструментів і методів управління портфелем замовлень на рівні окремого суб'єкта господарської діяльності.

**Принцип наукової обґрунтованості системи управління.** Цей принцип передбачає урахування при формуванні системи економічних законів та законів мислення, застосування наукових підходів, які сприяють підвищенню стабільності системи управління [10]. У такому разі, при організації діяльності системи управління портфелем замовлень орієнтація на зазначений принцип дасть змогу сформувати дієвий та ефективний організаційно-економічний механізм, збудований на засадах останніх досягнень теорії та практики управління.

**Принцип єдності теорії та практики управління.** Будь-яке управлінське рішення стосовно формування, реструктуризації, зміни стратегічної спрямованості управління портфелем замовлень підприємства тощо, має відповідати логіці, принципам і методам управління та розв'язувати одну з практичних задач.

**Принцип порівнянності та альтернативності варіантів управлінських рішень при їх виборі.** Альтернативні варіанти управлінських рішень підлягають зіставленню відповідно до таких чинників: часу, якості, за рівнем опанування, методом отримання інформації, факторів ризику та невизначеності [10].

Зважаючи на те, що в умовах ринку стратегії розвитку майбутніх подій практично завжди мають альтернативний характер, існує декілька можливих наслідків прийнятого рішення з різною ймовірністю їхнього розвитку. Тому, приймаючи рішення про вибір одного з варіантів розвитку стратегічної бізнес-одиниці (безпосередньої складової портфеля замовлень), завжди варто враховувати можливість різного розвитку подій і зважати на це у відповідних розрахунках і висновках. Який з варіантів одержить розвиток, заздалегідь невідомо. Отже, необхідно розробляти кілька варіантів (принаймні, найімовірніших) і мати про запас відповідні ринкові стратегії: як мінімум оптимістичну, найімовірнішу і песимістичну.

**Принцип орієнтації переважно на інноваційний шлях розвитку.** Передбачається орієнтація управління бізнес-портфелем підприємства на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу як окремих бізнес-одиниць, так і всього портфеля замовлень загалом в мінливих умовах зовнішнього середовища відповідно до вибраної місії та стратегії економічного розвитку.

Особливо важливим для науково-виробничого підприємства є орієнтація управління портфелем замовлень на постійний пошук нових інноваційних технологій управління бізнес-одиницями та забезпечення отримання максимально можливого ефекту від їх практичного впровадження.

**Принцип “розумної” орієнтації управління на задоволення потреб і запитів споживачів.** У сучасних умовах виробнику для успіху на ринку необхідно орієнтувати свою виробничо-збутову діяльність на задоволення інтересів цільових груп споживачів. Основними споживачами продукції науково-виробничих підприємств здебільшого є великі промислові підприємства, що працюють в різних галузях народного господарства (за темою дослідження нас переважно цікавлять підприємства хімічної та нафтохімічної галузей економіки). Оскільки продукція науково-виробничих підприємств, що вивчаються за темою дослідження, виступає здебільшого як субститут дорогого імпортного обладнання, вузлів та агрегатів, встановлених на підприємствах вищеперерахованих галузей економіки, і використовується для виготовлення основних номенклатурних видів продукції, то виконання принципу, що розглядається, зводиться до задоволення основних положень сучасної конкурентної економіки. Основним елементом задоволення потреб споживачів буде орієнтація на забезпечення належної якості продукції, що виготовляється, підлягає ремонту чи модернізації.

Результатом (позитивним ефектом) від впровадження вказаного принципу для науково-виробничого підприємства буде:

- формування позитивного іміджу компанії;
- забезпечення фінансової стійкості та прибутковості підприємства;
- отримання довгострокових конкурентних переваг на рингу;
- подальша співпраця з підприємствами-замовниками та забезпечення бізнес-портфеля новими перспективними замовленнями взагалі.

Однак орієнтація на “розумне” задоволення потреб споживачів в галузі науково-виробничих підприємств зумовлює існування істотних обмежень, які і розкривають суть вказаного принципу.

Наприклад, виробники (у нас науково-виробничі підприємства) не повинні орієнтуватися на шкідливі для здоров'я чи небезпечні для суспільства інтереси споживачів. Нові товари, модифіковані або відновлені продукти не повинні також завдавати шкоди довкіллю.

Підводячи підсумки викладеного вище, слід відзначити, що іноді варто нехтувати думкою споживачів чи, принаймні, критично її сприймати. Не завжди можна покладатися на результати, отримані, наприклад, у ході опитувань підприємств-клієнтів. Варто виконувати їх перехресну перевірку за допомогою додаткових досліджень, об'єктивних спостережень, доповнювати їх порівняльними економічними оцінками шкоди і користі, і, як результат, виробляти альтернативні рішення, щодо задоволення цієї потреби, але не шкідливим для довкілля і суспільства загалом.

**Принцип правової регламентації управління.** Цей принцип забезпечує економіко-правове регулювання процесів управління портфелем замовлень підприємства відповідно до нормативних актів, що регламентують законність управління [10].

**Принцип підтримки компромісу між ступенем ризику й очікуваними результатами (принцип виправданого ризику).** Багатоваріантність розвитку подій пов'язана з ризиком, спричиненим тим, що часто неможливо передбачити як можливі варіанти розвитку подій, так і ймовірність їх виникнення (фактор невизначеності), отже існує загроза прийняття неадекватного рішення. Однак виграш у разі успіху може бути величезним і значно компенсувати ризик. У ринковій економіці існує правило, за яким великі результати майже завжди пов'язані з великим ризиком. Тобто з ряду можливих альтернативних варіантів результат з великим очікуваним доходом є і найризикованішим. Однак ця залежність у загальному випадку має нелінійний характер і часто не завжди настільки однозначна [4].

Тому необхідно вибирати прийнятні співвідношення можливих надбань і втрат за допомогою порівняння їх між собою за критеріями: очікуване значення результату; розкид (мінливість) результатів; ризик, що припадає на одиницю результату (відносний ризик), тощо.

Зниження невизначеності і спричиненого нею ризику, наприклад, через збирання додаткової інформації, пов'язане зі значними витратами, що можуть бути невиправдано високими. У цих умовах необхідно шукати компромісні рішення між ступенем невизначеності і спричиненого ним ризику, який звичайно вимірюється можливими втратами, з урахуванням імовірності їх виникнення і витратами на запобігання, зниження чи компенсацію цих втрат.

**Принцип збереження і розвитку конкурентних переваг.** Виявлення сильних і слабких сторін окремої бізнес-одиниці в портфелі замовлень чи функціонування підприємства загалом дає змогу сформувати комплекс стратегій діяльності і розвитку, на основі їх прогнозування, який, своєю чергою, забезпечує підприємство довгостроковими конкурентними перевагами на ринку, робить управління бізнес-портфелем ефективнішим та економічнішим з позиції витрат на його забезпечення.

**Принцип “розумної крайності” ринкових позицій.** На думку фахівців, для одержання високого прибутку, принаймні вищого від середнього, підприємство повинне мати явно виражені переваги порівняно з фактичними і потенційними конкурентами. Дотримання цього принципу означає, що підприємство має орієнтувати власну діяльність з управління портфелем замовлень на конкретну нішу ринку або на роботу на більшості ринкових сегментів (в ідеалі на весь ринок загалом). Середня позиція небезпечна. Отже, науково-виробничі підприємства, що не мають засобів для досягнення провідних позицій на ринку, повинні сконцентрувати свої зусилля на ніші ринку (декількох нішах) чи цільовому сегменті ринку. Концентрація зусиль одночасно на декількох вибіркових сегментах ринку при обмежених можливостях підприємства практично безперспективна [4, 6].

**Принцип гнучкого реагування.** Особливі умови економіки перехідного періоду вимагають від системи управління портфелем замовлень підприємства високої оперативності і гнучкості реагування на зміну ринкових можливостей і загроз. Залежно від напрямку цих змін конкретно взяте підприємство має оперативно перебудовувати свою діяльність, вибираючи саме ті стратегічні бізнес-одиниці та варіанти їх розвитку, які відповідають новій ситуації на ринку і наявному потенціалу.

Особлива гнучкість реагування має бути притаманна саме підприємствам науково-виробничої галузі, які орієнтуються на ніші ринку. Адже у такому разі, з урахуванням особливостей економічної ситуації в Україні, пошук і розробку ніш ринку треба вести постійно і систематично, що потребує практично безперервних змін системи управління портфелем замовлень і самого портфеля бізнесів.

Загалом з погляду виробника серед безлічі найважливіших ринкових сил, які визначають умови виживання й успіху на ринку і від своєчасної реакції на які практично все залежить, багато спеціалістів вирішальними вважають такі: товари (зокрема товари, що замінюють традиційні); споживачі; постачальники вихідної сировини, матеріалів і комплектуючих; конкуренти. Цей перелік чинників варто істотно розширити, зокрема, включити до нього дії ринкових і регулюючих механізмів, розширити перелік економічних контрагентів і т. д. [4].

Гнучкість реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов господарювання (особливо зовнішніх) є однією з основних умов виживання підприємства в ринковій економіці, а тим більше в перехідний до ринку період, що характеризується нестабільністю умов господарювання. Нездатність врахувати мінливі умови і пристосовуватися до них є часто основною причиною критичного стану багатьох вітчизняних підприємств.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Об'єднання наведених принципів у єдиний комплекс дає змогу розглядати ОЕМУПЗНВП як відкриту, адаптивну, динамічну систему ймовірного характеру, яка функціонує в ринковому середовищі в межах, окреслених методами державного і регіонального регулювання, що забезпечує тривале виживання і розвиток науково-виробничого підприємства у нестабільному середовищі за рахунок безупинного пошуку і використання нових способів, стратегій і сфер реалізації потенціалу окремих бізнес-одиниць як невід'ємних складових портфеля замовлень підприємства.

ОЕМУПЗНВП, який побудований і функціонує відповідно до запропонованої системи принципів, дає змогу одержати синергетичний ефект, оскільки створюються умови прогресивного розвитку на основі як окремих суб'єктів господарської (підприємницької) діяльності (науково-виробничих підприємств, постачальників, інвесторів, споживачів тощо), так і суспільства загалом (економіка, екологія, наука, соціальні програми і тощо).

Враховуючи вищевикладене, подальші дослідження мають бути спрямовані на формування та впровадження ОЕМУПЗНВП, розробку інструментів і систем діагностики ринкових можливостей підприємства, аналізу макро- та мікросередовища, визначення критеріїв і створення конкретної методики оптимізації портфеля замовлень науково-виробничого підприємства та їх апробацію.

1. Воеводин С.А. *Экономический механизм управления промышленным производством: методология и практика организации.* – К., 1991. 2. Гончаров В.Н., Колосов А.Н., Динис Г.И. *Оперативное управление производством: опыт разработки и совершенствования систем.* – М., 1987. 3. Диксон Д. *Проектирование систем: изобретательство, анализ и принятие решений.* – М., 1969. 4. Ілляшенко С.М. *Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навч. посіб.* – Суми, 2003. 5. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. *Основы маркетинга.* – СПб., 2000. 6. Мельник Л.Г., Ілляшенко С.Н., Касьяненко В.А. *Экономика информации и информационные системы предприятия: Учеб. пособ.* – Суми, 2004. 7. Мельник М.В. *Анализ и оценка систем управления на предприятии.* – М., 1990. 8. Москаленко В.П. *Экономический механизм предприятий в условиях рынка.* – Суми, 1992. 9. Скворцов Н.Н. *Хозяйственный механизм предприятий.* – К., 1990. 10. Эванс Дж., Берман Б. *Маркетинг.* – М., 1998. 11. *Экономика предприятия: Учеб. пособ. / Под общ. ред. д.э.н., проф. Л.Г. Мельника.* – Суми, 2002. 12. Юдин Э.Г. *Системный подход и принцип деятельности.* – М., 1978.