

І. А. Сенча

докторант кафедри управління проектами
Одеського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління
при Президентіві України

ОБҐРУНТУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОСТІ ПОРТФЕЛЬНОГО ПІДХОДУ ПІД ЧАС РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ

У статті розглянуті ключові особливості портфельного управління. Досліджена відповідність портфельного управління принциповим положенням антикризового державного управління. На основі результатів теоретичного аналізу сучасної концепції антикризового державного управління запропоновані основні компоненти антикризового портфелю проектів.

Ключові слова: антикризове державне управління, портфельний підхід, портфельне управління, антикризовий портфель, компоненти антикризового портфелю проектів.

Постановка проблеми. Соціально-економічна криза, в якій знаходиться Україна, свідчить про гостру необхідність удосконалення системи антикризового державного управління. Складність вирішення проблеми ефективного управління соціально-економічними системами в умовах кризи полягає, зокрема, у необхідності прийняття і реалізації управлінських рішень щодо запобігання розвитку кризових явищ в умовах дефіцитності часу та ресурсів, що обумовлює доцільність застосування проектного підходу під час реалізації антикризових управлінських стратегій. Суттєвими перевагами проектного управління є спрямованість на конкретний результат, можливість вирішення унікальних завдань і тимчасовий склад учасників, який формується під потреби кожного конкретного проекту, а впровадження проектної технології забезпечується насамперед використанням методів та інструментів проектного менеджменту.

В умовах кризи актуальними управлінськими завданнями стають підтримка функціонування соціально-економічної системи, збалансування структури та форм наявних бізнес-напрямів та сфер діяльності; ефективна підтримка стратегічно необхідних галузей та видів бізнесу, вихід на нові ринки, впровадження нових технологій, зокрема ресурсозберігаючих, що обумовлює багатоваріантність та альтернативність антикризових стратегій та, як наслідок, необхідність одночасної реалізації певної сукупності проектів, об'єднаних у вигляді портфелю проектів. Отже, постає проблема

ефективного застосування методів управління портфелями проектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формування та управління портфелем бізнес-проектів присвячені праці таких відомих вітчизняних і зарубіжних вчених, як І. Ансофф, І. Бабаєв, Г. Бірман, С. Бушуєв, С. Майерс, В. Рач. На теперішній час опублікована значна кількість наукових праць, які висвітлюють питання управління портфелями інвестиційних проектів і створення проектних офісів [1; 2; 3], при цьому управління портфелем проектів розглядається переважно в контексті стратегічного менеджменту і маркетингу. Особливу увагу науковці приділяють методам оцінки і вибору проектів та балансування портфелю [4; 5; 6], ґрунтовно викладені підходи до розрахунку основних показників фінансово-економічної ефективності портфелю інвестиційних проектів і способи їх пріоритетизації [4; 7]. При цьому підкреслюється, що структура портфелю проектів, критерії відбору проектів у портфель, принципи його балансування залежать від стратегічних цілей організації, що формує і реалізує портфель, від виду її діяльності, внутрішнього стану і наявних ресурсів.

В рамках управління адміністративно-територіальним утворенням муніципального рівня особливості проектного підходу під час реалізації антикризових заходів досліджувалися у працях таких вітчизняних вчених, як Ю. Шаров, І. Чикаренко, І. Ярова. Зокрема, визначено, що проектний підхід є одним із найкращих інструментів реалізації антикризових стратегій [8; 9];

обґрунтована необхідність здійснення проектного аналізу і аналізу ризиків під час вибору проектів, що надає антикризовим стратегіям ризик-орієнтованого характеру; визначені особливості застосування матричних управлінських структур у вигляді проектних команд за сферами відповідальності кризових груп [10]. Водночас питанням ефективного формування та управління портфелем проектів в контексті антикризового державного управління соціально-економічними процесами не приділяється достатньої уваги, що і зумовило вибір теми статті.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування оптимальності портфельного підходу під час реалізації антикризових стратегій в контексті антикризового державного управління соціально-економічними процесами.

Виклад основного матеріалу. У проектно-менеджменті поняття «портфель проектів» і «програма» близькі. Програма – це сукупність взаємопов'язаних проектів, програм і окремих заходів / робіт, що забезпечують досягнення стратегічної мети в обумовлений термін, зі встановленим бюджетом і необхідними ресурсами. Портфель проектів – це також сукупність проектів, програм і окремих заходів / робіт, об'єднаних з метою ефективного управління для досягнення стратегічних цілей з урахуванням обмежених ресурсів і пріоритетів складових портфелю [1].

Отже, і портфель проектів, і програма – це результат об'єднання ряду проектів і програм, а також окремих робіт, що лежать за межами проектів, з метою координації і ефективного спільного управління ними. Однак всі складові програми взаємопов'язані і взаємозалежні, а складові портфелю необов'язково є взаємозалежними або безпосередньо пов'язаними, часто їх пов'язують лише терміни реалізації і загальні ресурси організації, в якій реалізується портфель проектів. Також особливістю портфелю проектів є те, що всі його складові мають певний пріоритет, що обумовлений не тільки ступенем відповідності стратегічній меті, але й іншими характеристиками: ступенем складності реалізації, ризикованості, ймовірної ефективності, результативності тощо.

Крім того, якщо реалізація програми передбачає реалізацію всіх її складових за певною схемою (алгоритмом), то реалізація портфелю означає досягнення стратегічної мети. Складові портфелю конкурують між собою за ресурси, що необхідні для їх реалізації, тоді як складові про-

грами мають необхідні ресурси, які в сукупності є ресурсами програми.

Для розуміння важливості запровадження саме портфельного управління реалізацією антикризових стратегій варто наголосити на його принциповій відмінності від проектного і програмного управління. Тобто, якщо метою управління окремим проектом є створення продукту з урахуванням проектних обмежень, а метою управління програмою є досягнення стратегічної мети шляхом реалізації всіх її складових за визначеним алгоритмом і в межах визначених ресурсів, то метою управління портфелем є досягнення стратегічної мети за умов мінімізації використаних ресурсів, причому як схема/алгоритм реалізації складових портфелю, так і їх сукупність є варіативними.

На етапі визначення складових портфелю першим кроком є формування категорій проектів, тобто його компонентів, що відповідають стратегічним цілям. Проектні рішення в умовах кризи зазвичай володіють рядом особливостей. З огляду на те, що компоненти портфелю проектів зумовлюють майбутнє керованої системи, вони повинні плануватися з урахуванням як ефекту від них, так і обсягів необхідних ресурсів, оскільки у кризу залучення ресурсів зазвичай ускладнено. Крім того, в умовах кризи важливішого значення набуває вибір головної стратегічної мети, тобто основну увагу варто зосереджувати на реалізації тих проектів, що за невеликих витрат ресурсів можуть надати максимальний результат і вивести соціально-економічну систему із кризового стану.

Проте існують проблеми, вирішувати які необхідно за будь-яких умов, тому першим компонентом в антикризовому портфелі є проекти, які необхідні для функціонування соціально-економічної системи, в тому числі такі, що спрямовані на підтримку соціально-вразливих верств населення та соціально важливих галузей/підприємств. До цієї категорії проектів відносяться також проекти, спрямовані на реорганізацію/підтримку функціонування органів влади та їх структурних і територіальних підрозділів, в тому числі державних/комунальних підприємств, тобто інвестиції в заміщення вибулих основних фондів пов'язані з можливим зниженням операційних витрат, вдосконаленням технологічного/виробничого процесу та продукції/послуг, які зазвичай забезпечують швидкий ефект і не потребують масштабних витрат ресурсів. Варто зазначити, що переважно проекти цього ком-

поненту не будуть прибутковими, тобто вони спрямовані на підтримку соціально-економічної системи, на недопущення її повного руйнування і здебільшого не матимуть на меті сприяння її розвитку.

Другий компонент портфелю – проекти, спрямовані на інтенсивний розвиток пріоритетних галузей економіки та пріоритетних територій, тобто таких, які демонструють стійку тенденцію до розвитку протягом певного, досить тривалого часового періоду та за прогнозами мають високу ймовірність подальшого зростання. Цілями проектів зазначеного компоненту є збільшення виробництва та розширення наявних ринків збуту. Ці проекти, як правило, є середніми за ресурсоемістю та прибутковістю, можуть забезпечити швидкий та довготривалий ефект і, крім того, стати джерелом ресурсів для реалізації інших проектів портфелю, тобто відіграють роль певного фундаменту для всього портфелю проектів. Слід також зазначити, що проекти цього компоненту зазвичай не є ризикованими, оскільки їх успішна реалізація спирається переважно на внутрішні резерви росту обраної галузі / території.

Третій компонент портфелю – це експериментальні та дослідницькі проекти, в тому числі довгострокові. Необхідність цього компоненту пояснюється тим, що зовнішнє середовище є непередбачуваною складною системою, розвиток якої характеризується неврівноваженістю та певною рекурентністю, внаслідок чого прогнози щодо майбутнього стану зовнішнього середовища мають високий ступінь невизначеності, особливо в умовах кризи. Тому для утримання об'єкта управління у стійкому стані та забезпечення його подальшого розвитку необхідний безперервний моніторинг його зовнішнього оточення з метою виявлення нових можливостей або загроз. Зміни у зовнішньому середовищі відстежуються і використовуються через реалізацію експериментальних проектів. Крім того, досягнення поточних цілей часто заперечує або стримує використання нових можливостей, що надаються зовнішнім оточенням, тому в портфелі проектів обов'язково передбачаються дослідницькі проекти, спрямовані на пошук нових ідей та видів діяльності.

Четвертий компонент портфелю – інноваційні проекти, спрямовані на модернізацію та збільшення виробництва, вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту продукції/послуг. Рішення про розроблення і реалізацію та-

ких проектів приймається на основі результатів дослідницьких і експериментальних проектів, що становлять третій компонент портфелю. Інноваційні проекти забезпечують ефективне використання нових можливостей, що надаються зовнішнім оточенням, можуть кардинально поліпшити стан керованої системи, перетворити відповідну галузь або територію на локомотив, що спроможний витягнути всю систему із кризи. Ці проекти, як правило, є ресурсоемними і високоприбутковими, проте варто зазначити, що цей компонент портфелю є також найбільш ризикованим, оскільки за неправильної оцінки проектів або несприятливих зовнішніх умов може призвести до поглиблення кризового стану соціально-економічної системи.

Як вже зазначалося, сукупність складових портфелю та схема/алгоритм їх реалізації є варіативними. Крім того, проекти портфелю є конкурентами за ресурси, а ефект від їх реалізації повинен досягатися за умов мінімізації цих ресурсів. Тому, на нашу думку, баланс проектів в компонентах портфелю повинен залежати від того, на якому етапі кризи знаходиться керована соціально-економічна система.

Враховуючи особливості і характеристики антикризового державного управління, вважаємо, що:

– на етапі передкризового управління основна увага і, відповідно, основні ресурси повинні спрямовуватися на реалізацію проектів третього й четвертого компонентів, а саме дослідницьких, експериментальних та інноваційних; саме ці проекти надають можливість своєчасно виявити проблеми, тобто ідентифікувати передкризовий стан соціально-економічної системи (третій компонент), знайти ефективні методи вирішення виявлених проблем (третій компонент) та здійснити відповідні заходи (четвертий компонент); на цьому етапі проекти першого і другого компонентів потребують мінімальних ресурсів – стан системи ще не наблизився до піку кризи, він достатньо збалансований і стійкий, тому дії щодо підтримки стабільного функціонування системи можуть виконуватися у звичайному (поточному) режимі, а розвиток пріоритетних галузей / територій ще може здійснюватися тільки за рахунок їх власних внутрішніх резервів;

– на етапі управління в умовах кризи основні ресурси повинні спрямовуватися на реалізацію проектів першого і другого компонентів, оскільки перший компонент забезпечує під-

тримку функціонування соціально-економічної системи, недопущення її остаточного руйнування, а другий компонент є фундаментом для виводу системи із кризи та джерелом ресурсів для реалізації проектів першого компоненту та інших компонентів портфеля; на цьому етапі третій компонент (дослідницькі й експериментальні проекти) використовується як для пошуку можливостей якомога швидшого виведення системи із кризи, так і для пошуку шляхів її подальшого (післякризового), в тому числі інноваційного, розвитку; проекти четвертого компоненту (інноваційні) на цьому етапі є надмірно ризикованими і можуть бути прийняті до реалізації тільки в тому випадку, коли прогнозується швидкий і високий ефект, коли вони дійсно з досить високою ймовірністю забезпечать виведення системи із кризового стану;

– на етапі управління виходом із кризи ресурсне забезпечення проектів першого і другого компонентів може поступово знижуватися до поточного рівня (тобто до рівня, на якому вони потрібні під час стаціонарного функціонування системи), основну увагу і ресурси необхідно зосереджувати на проектах четвертого компоненту – інноваційних, саме ці проекти будуть на цьому етапі джерелом інтенсифікації післякризового розвитку соціально-економічної системи, саме вони дадуть змогу якомога повно використовувати можливості зовнішнього середовища; щодо проектів четвертого компоненту (дослідницьких і експериментальних), то на цьому етапі їх ресурсне забезпечення має поступово збільшуватися до досягнення поточного рівня.

Висновки і пропозиції. За результатами попередніх досліджень визначено, що ефективність антикризового управління залежить від того, наскільки комплекс антикризових методів і заходів відповідає принципам проактивності, мобільності та гнучкості, наскільки швидко може відреагувати система управління на зміни зовнішнього середовища. Система антикризового управління має відповідати таким характеристикам: гнучкість і адаптивність, властиві матричним системам управління; диверсифікація управління; децентралізація управління; мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм; прискорення процесу реалізації управлінських заходів; підвищення ефективності оцінки управлінських рішень та оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.

Враховуючи вищевикладені особливості портфельного управління, можна констатувати, що безпосередньо портфельне управління є оптимальною управлінською технологією, що забезпечить ефективну реалізацію антикризових стратегій, оскільки:

– матрична структура управління проектами портфеля за своєю суттю забезпечує мобільність і гнучкість антикризового управління, динамічність у використанні людських ресурсів, оптимізує процес прийняття і виконання управлінських рішень;

– визначена методика вибору і пріоретизації проектів у портфелі та можливість її зміни / корегування залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовищ керованої системи і стратегічних цілей / задач антикризового управління забезпечують гнучкість системи антикризового управління, динамічність у проведенні змін, оптимізують та значно скорочують час на прийняття управлінських рішень, підвищують їх обґрунтованість та ефективність реалізації антикризових заходів;

– варіативність складових портфеля проектів та алгоритму їх реалізації забезпечує мобільність та гнучкість управління, динамічність у використанні ресурсів завдяки їх перерозподілу між складовими портфеля проектів; періодичний перегляд, оптимізація і балансування портфеля гарантують його відповідність стратегічним цілям й завданням, а також швидкість і оптимальність реакції на зміни зовнішнього середовища;

– завдяки можливості реалізації у межах портфеля дослідницьких та експериментальних проектів та його перегляду і включення на основі результатів досліджень нових складових, в тому числі й інноваційних проектів, значно підвищуються проактивність та адаптивність управління, забезпечується можливість реалізації інноваційних програм.

Список використаної літератури:

1. Креативные технологии управления проектами и программами : [монография] / [С. Бушуев, Н. Бушуева, И. Бабаев, В. Яковенко, Е. Гриша, С. Дзюба, А. Войтенко]. – К. : Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
2. Кендалл Д.И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами / Д.И. Кендалл, С.К. Роллинз. – М. : ПМ Софт, 2004. – 576 с.
3. Солнцев С. Формування та оцінювання збалансованості портфеля бізнесів підпри-

- ємства / С. Солнцев, К. Яворська – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16988/1/245-Solntsev-401-402.pdf>
4. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Арчибальд Р. – М. : Компания АйТи ; ДМК Пресс, 2010. – 464 с.
 5. Кононенко И. Модель и метод оптимизации портфелей проектов предприятия для планового периода / И. Кононенко, К. Букреева // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2010. – № 1/2 (43). – С. 39–43.
 6. Яковлев А. Формування та оцінювання портфеля реальних інноваційних проектів на виробничих підприємствах / А. Яковлев, С. Васильцова. – Х. : ООО «Цифра Прінт», 2013. – 225 с.
 7. Рач В. Портфельне управління розвитком соціально-економічних систем. Модель визначення бенчмаркінгових значень показника стратегічної мети із використанням теорії нечітких множин / В. Рач, О. Коляда // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – № 1. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – С. 144–151.
 8. Чикаренко І. Принципи та модель реалізації системи антикризового управління на муніципальному рівні / І. Чикаренко // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / голов. ред.: С. Серьогін. – Вип. 4 (11). – Дніпропетровськ, 2011. – С. 250–261.
 9. Чикаренко І. Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності / І. Чикаренко // Теорія та практика державного управління: Державне управління та місцеве самоврядування : матеріали IV Міжнар. наук. конгресу (м. Харків, 26 лютого 2004 р.). – Х., 2004. – Вип. 9. – С. 24–26
 10. Шаров Ю. Модель механізму антикризового управління в адміністративно-територіальному утворенні / Ю. Шаров, І. Ярова // Аспекти публічного управління. – 2014. – № 8. – С. 76–83.

Сенча И. А. Обоснование оптимальности портфельного подхода при реализации антикризисных стратегий

В статье рассматриваются ключевые особенности портфельного управления. Исследуется соответствие портфельного управления принципиальным положениям антикризисного государственного управления. На основании результатов теоретического анализа современной концепции антикризисного государственного управления предложены основные компоненты антикризисного портфеля проектов.

Ключевые слова: антикризисное государственное управление, портфельный подход, портфельное управление, антикризисный портфель, компоненты антикризисного портфеля проектов.

Sencha I. A. The justification of portfolio approach optimality while delivering the anti-crisis strategies

The article reviews the key features of portfolio management. It is investigated the compliance of portfolio management with fundamental principles of anti-crisis public administration. It is suggested the main components of anti-crisis projects portfolio based on the theoretical analysis of the modern concept of the anti-crisis public administration.

Key words: anti-crisis public administration, portfolio approach, portfolio management, anti-crisis portfolio, components of anti-crisis projects portfolio.