



**А. А. ВОРОБЬЕВ**  
 Соискатель ученой степени  
 кандидата экономических  
 наук, аспирант ФГБОУ ВПО  
 «Финансовый университет  
 при Правительстве Российской  
 Федерации», генеральный  
 директор ООО «Издательский  
 дом «Бюджет». Область  
 научных интересов:  
 антикризисное управление,  
 стратегический менеджмент,  
 проектный менеджмент.

E-mail: vorobiev.aa@gmail.com

**П**рименение проектного подхода в антикризисном управлении требует формирования особой методологии его реализации. Для решения этой задачи представлена схема этого процесса, отражающая его основные методологические принципы, выявленные автором. Рассмотрены особенности внедрения проектного подхода в целях антикризисного управления. Предложен алгоритм его реализации, отражающий особенности управленческой деятельности в условиях кризиса.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:**

кризис промышленного предприятия, проектный подход, промышленное предприятие, система антикризисного управления, устойчивость промышленного предприятия.

# Методика внедрения проектного подхода в действующую систему антикризисного управления промышленным предприятием

**К**ризис организации всегда является уникальной ситуацией, для преодоления которой требуется набор методов и действий с учетом ограниченных средств, ресурсов и времени. Полагаем, что значительной эффективностью в антикризисном управлении обладает проектный подход (Трачук, Воробьев, 2011). В связи с этим актуальным является исследование вопросов его практического применения в условиях кризиса. В статье предложено рассматривать систему антикризисного управления, основанную на применении проектного подхода к реализации антикризисного проекта. Важно, чтобы эти подходы можно было интегрировать в действующую систему менеджмента в соответствии с объемами и масштабами «антикризисных» задач и распространить как на всю деятельность компании, так и на отдельные ее направления (Трачук, Воробьев, 2012).

Основополагающими факторами эффективности антикризисных мер являются своевременность идентификации кризиса, уровень адекватности принимаемых решений и выработанных стратегий (Артюхов, 2009; Гурков, 2010), а это

напрямую зависит от уровня компетентности лиц, принимающих решения, он зависит от их базового образования, повышения квалификации и практического опыта. Также не менее важно вовлечение в процесс непрерывного пошагового контроля реализации антикризисного проекта тех же самых специалистов, которые разрабатывали решения и стратегию, поскольку только их уровень компетентности достаточен как для оценки соответствия реализации антикризисного проекта его задачам, так и для своевременного внесения корректировок в процесс реализации. В кризисных условиях значимость отдельных областей проектного менеджмента меняется, поэтому основными вопросами во время кризиса становятся прогноз развития ситуации, согласование тактических антикризисных действий со стратегическими целями, динамичное управление стратегией и эффективный мониторинг ситуации (Трачук, Воробьев, 2012).

Прежде всего, независимо от целей и задач антикризисного проекта руководству предприятия необходимо проанализировать его со-

стояние, оценить, достаточны ли компетенции для реализации антикризисного проекта и проведения организационных изменений для перехода с операционного на иные методы управления. Международный стандарт проектного управления (Project Management Body of Knowledge, Свод знаний по управлению проектами) предписывает перед запуском проекта необходимость узнать, каковы организационная структура предприятия, кадровые ресурсы, ситуация на рынке, готовность к риску и ресурсы для реализации проекта (Project Management Institute, 2008).

Таким образом, для проведения соответствующих изменений в компании целесообразно определить, какие ресурсы будут направлены на реализацию антикризисного проекта и кто будет его исполнять. Для этого необходимо оценить:

- производственные возможности предприятия, включая производственные мощности, технологии, запасы сырья и т. д., то есть как и в каких объемах предприятие сегодня производит продукт практически;
- перспективный производственный потенциал предприятия, то есть какой продукт и в каких объемах предприятие может производить потенциально;
- отношение рядовых сотрудников предприятия к предстоящим изменениям для минимизации влияния негативного восприятия и повышения трудовой дисциплины;
- квалификацию состава менеджеров предприятия с целью оценить соответствие их компетенций стандартам управления проектами (ГОСТ 2007; Мазур, Шапиро, Ольдерогге и др., 2010).

Перед запуском антикризисного проекта необходимо принять решение о назначении, обучении и повышении квалификации по результатам оценки квалификации менеджерского состава в соответствии с российскими и международными стандартами в области управления проектами, задействованного при построении и реализации системы антикризисного управления менеджеров или введении аутсорсинга.

Сформированная команда менеджеров приступает к формализации и реализации антикризисного проекта. При антикризисном управлении стоит учесть его специфику при применении проектного подхода путем формирования его алгоритма. Предполагаем, что в общем случае алгоритм применения проектного метода в антикризисном управлении может быть представлен следующим образом.

**Этап 0.** Идентификация кризиса, определение факторов формирования кризиса (Нечай, 2009; Филипчук, 2003; Петухов, 2008) и принятие решения о переходе к антикризисному управлению.

**Этап 1.** Постановка задач путем получения ответа на вопросы:

- *Для чего?* Определяется цель.
- *Как?* Ставятся задачи, выбираются и методы реализации.
- *Кто?* Назначаются руководители, исполнители и контролеры.
- *Какие ресурсы?* Определяются ресурсы: финансы, технологии, производственные мощности, сырье и комплектующие, положение предприятия на рынке (известность предприятия или его бренда и наработанные хозяйственные связи в контексте системы антикризисного управления можно рассматривать как ресурсы).

- *Когда?* Устанавливаются сроки начала и завершения антикризисного проекта, временные затраты на этапы реализации, приоритетные и второстепенные процессы реализации.

**Этап 2.** Реализация:

- поэтапное решение задач в соответствии с установленными сроками;
- управление процессом реализации и контроль;
- промежуточное измерение результатов, в том числе анализ показателей деятельности предприятия.

**Этап 3.** Завершение:

- тестирование результатов;
- анализ показателей финансово-экономической устойчивости предприятия (Кочетков Е. П., 2011; 2012);
- принятие решения о переходе к оперативному управлению.

Проектный подход как инструмент совершенствования системы антикризисного управления организацией можно рассматривать с двух позиций:

- создание, реализация и поддержание проектов (программ, портфелей проектов) предприятия для обеспечения устойчивого функционирования компании или приобретение организацией новых качеств или расширение сфер деятельности (Мазур, Шапиро, Ольдерогге и др., 2009);

- реализация системы антикризисного управления предприятием на основе проектных подходов, то есть организация управления деятельностью всей организации или какой-либо ее части, находящейся в кризисе, по проектному типу (Трачук, Воробьев, 2012).

Представленный алгоритм использования проектного подхода в антикризисном управлении требует формирования особой методологии его реализации. Такой алгоритм и методология применительно к промышленному предприятию представлены на рис. 1, 2<sup>1</sup>. Предполагается, что данный процесс должен состоять из двух стадий:

- обнаружение угроз и проблем организации, их оценка, определение дальнейших действий (рис. 1).

- внедрение и использование проектного подхода в целях антикризисного управления предприятием (рис. 2) [Трачук, Воробьев, 2011].

На стадии 1, соответствующей этапам 0 и 1 жизненного цикла проекта, ключевой организационной структурой данной схемы становится внутренняя группа диагностики и оценки (проектная группа), создаваемая высшим менеджментом при обнаружении кризиса на предприятии. В нее входят представители топ-менеджмента и различных подразделений организации. Возможно привлечение внешних специалистов в области антикризисного управления и проектного менеджмента.

Проектная группа анализирует и оценивает информацию о сложившейся ситуации (причины, факторы и др.), поступающую от подразделений организации и из внешней среды, разрабатывает

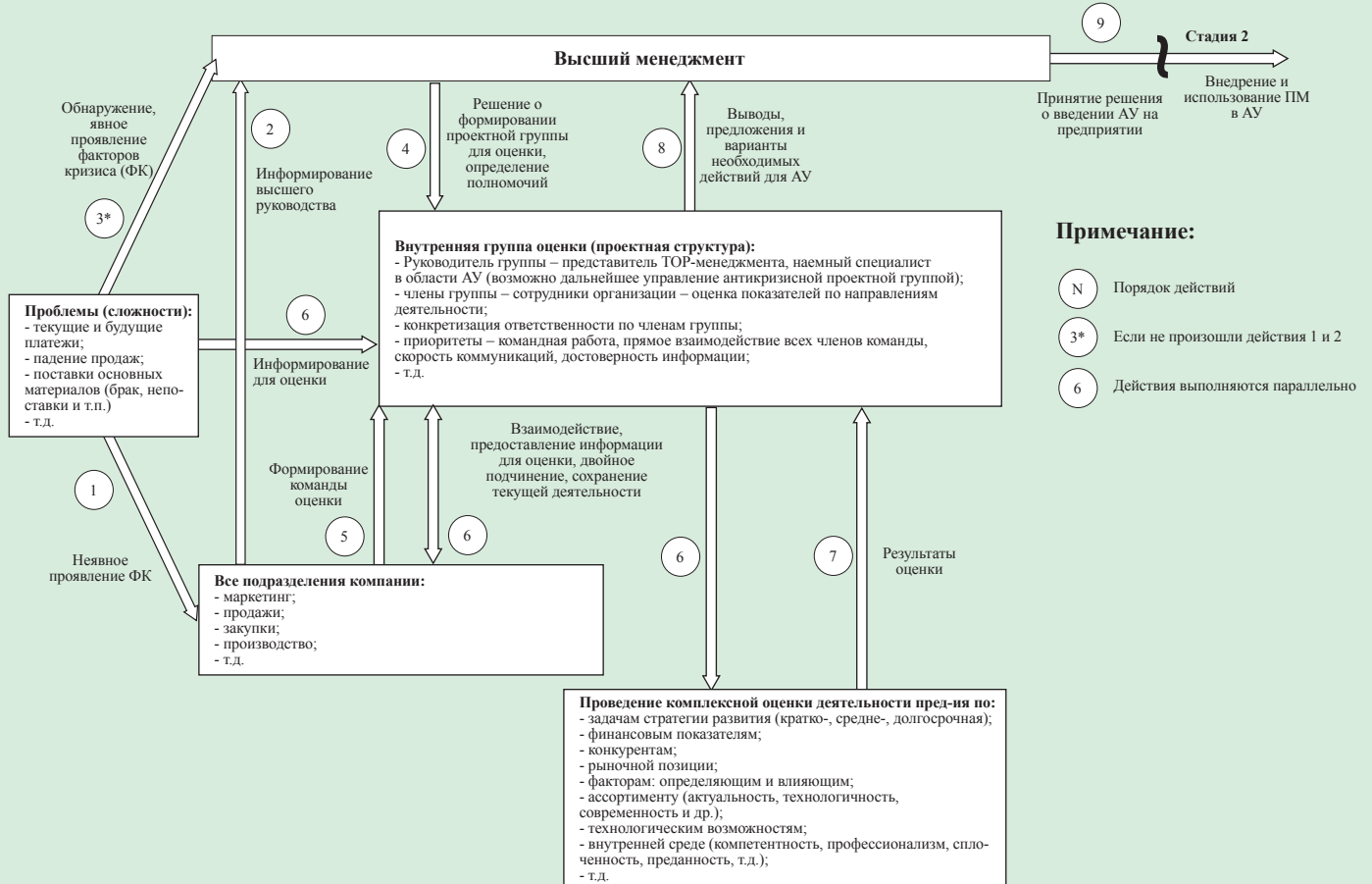
план антикризисных действий и взаимодействует с высшим менеджментом, который на основании полученных данных принимает решение о введении системы антикризисного управления на предприятии. После принятия решения о введении системы антикризисного управления в организации деятельность фирмы строится согласно схеме стадии 2.

Поскольку деятельность по преодолению кризиса должна быть оперативной, на стадии 2, соответствующей этапам 3 и 4 жизненного цикла проекта, некоторые действия выполняются одновременно. Так, например, управление ликвидацией последствий кризиса с использованием проектного подхода представляет собой системный процесс при постоянном мониторинге текущей ситуации. При проведении антикризисных мероприятий имеют место оперативное взаимодействие, изменение бизнес-процессов и восстановление/формирование устойчивой корпоративной среды. Тем временем внутренняя группа оценки взаимодействует непосредственно с высшим ме-

Рис. 1. Обнаружение угроз и проблем организации, их оценка, определение дальнейших действий

## Кризис в организации. Принципиальная схема применения проектного менеджмента (ПМ) в АУ

Стадия 1: Обнаружение угроз и проблем, организация оценки (проектный подход), определение дальнейших действий АУ



неджментом, периодически предоставляя отчетность и прогнозы, обеспечивает коммуникации в организации для корректировки текущих мер антикризисного управления.

Интеграцию проектной системы менеджмента могут осложнить следующие факторы:

- противодействие антикризисным мерам, задержка или прерывание процесса реализации антикризисного проекта в силу недовольства и недостаточной мотивации персонала, ускоренной амортизации оборудования в случае форсированного производства, неустойчивости бизнес-процессов на стадии их реинжиниринга;
- отсутствие практического опыта реализации антикризисных проектов, только теоретическое изучение стандартов и руководств;
- нарушение отдельных элементов системы проектного управления, их замена на управление других типов или неполноценное исполнение, что имеет особое значение на стадиях планирования и моделирования инноваций на предприятии;

- технические и управленческие ошибки менеджмента, связанные с недостаточной квалификацией и недопониманием проектного подхода;
- отсутствие единства целей и задач предприятия, выраженное в отсутствии соответствующих документов и алгоритмов, регламентирующих коммуникации, иерархию и деятельность всех подразделений предприятия.

В основном перечисленные факторы относятся к соблюдению требований квалификации и заинтересованности руководства предприятия в положительном результате.

### Выводы

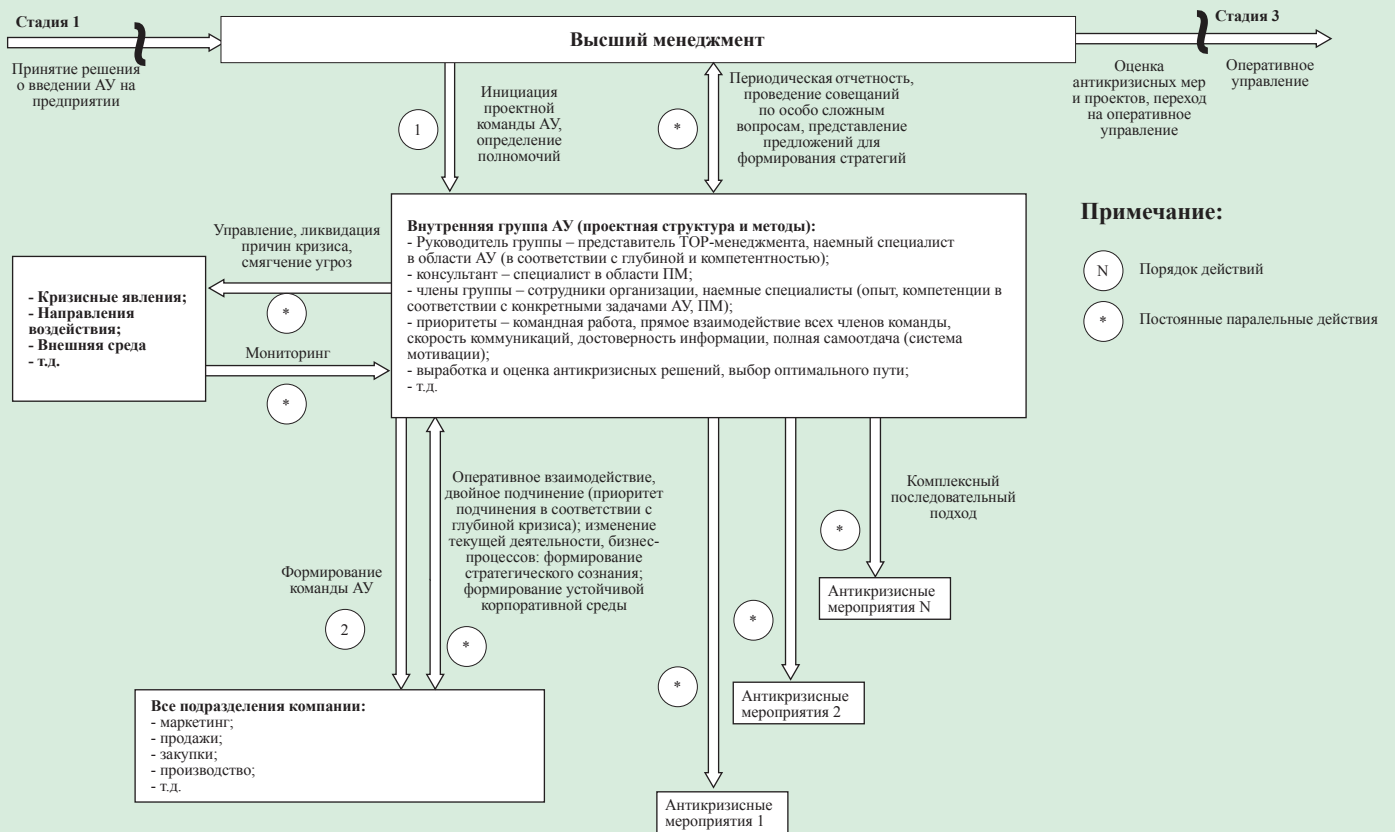
Разработанный подход может быть применен в рамках проектного менеджмента как системы антикризисного управления. С одной стороны, такой подход обладает всеми признаками проекта:

- направлен на достижение конкретной сформулированной цели;

Рис. 2. Внедрение и использование проектного подхода в системе антикризисного управления организацией

#### Кризис в организации. Принципиальная схема применения проектного менеджмента (ПМ) в АУ

##### Стадия 2: Внедрение и использование ПМ в АУ



- действия всех подразделений предприятия взаимосвязаны и скоординированы (в том числе в рамках проектной структуры подчинения);

- однозначно определено время начала и завершения;

- определен бюджет;

- заданы критерии качества выполнения работ (отклонения от оптимальных результатов, полученных в маркетинговом исследовании, заданная норма прибыли и финансовых показателей).

С другой стороны, предлагаемый подход на основе инструментария проектного подхода имеет все признаки системы антикризисного управления:

- сформирована команда специалистов, выполняющих задачи антикризисного управления;

- разработаны стратегии повышения конкурентоспособности предприятия [Трачук, 2010];

- выработаны оптимальные способы (варианты) реализации системы антикризисных мер (например, разработка и реализация конкурентоспособной продукции) с целью повысить устойчивость функционирования предприятия.

Преимущества подхода являются:

- оценка текущего состояния предприятия;

- использование собственных ресурсов компании в целях снижения издержек на реализацию системы антикризисных мер; четкое разграниче-

ние и определение персональной (командной) ответственности и полномочий;

- системность подходов к определению явлений и факторов кризиса, а также к выработке и реализации антикризисных программ, обусловленных привлечением специалистов и руководителей различных уровней и направлений деятельности в соответствии с источниками угроз (Трачук, Воробьев, 2012);

- повышение контроля за расходованием средств и ресурсов (материальных и трудовых), направленных на антикризисные меры, внедрение методов их более эффективного использования, обусловленное компетентностью привлеченных специалистов;

- более эффективное использование фактора времени при анализе ситуации и реализации антикризисных мер;

- качественное повышение уровня систем и методов внутренних коммуникаций.

Результатом реализации данного подхода должно стать преодоление кризиса (с последующим переходом к оперативному управлению деятельностью организации), оценка эффективности антикризисных мер (действий, проектов) и, при необходимости, внедрение перманентной системы мониторинга за проявлением кризисных явлений в организации.

## Список Литературы:

1. **Артюхов В. В.** (2009). Общая теория систем: самоорганизация, устойчивость, разнообразие, кризисы. М.: Книжный дом «Либроком». 224 с.
2. **Гурков И. Б.** (2010). Организационные условия реализации инновационных антикризисных стратегий // Экономическая наука современной России. №4. С. 25–40.
3. ГОСТ Р 52807–2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов» // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. URL: <http://base1.gostedu.ru/56/56918/>.
4. **Кочетков Е. П.** (2012). Мониторинг признаков финансово-экономической неустойчивости организации – условие сохранения бизнеса. // Эффективное антикризисное управление. №2 (71). С. 100–106.
5. **Кочетков Е. П.** (2011). Финансово-экономическая устойчивость: теоретические аспекты оценки и управления // Эффективное антикризисное управление. №2 (65). С. 116–120.
6. **Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. и др.** (2010). Управление проектами. М.: Омега-Л. 960 с.
7. **Нечай М. Г.** (2009). Антикризисное управление финансовой устойчивостью предприятий с учетом внешних и внутренних факторов: Дис... канд. экон. наук: 08.00.10. Томск. С. 11–12.
8. **Пилипчук В. В.** (2003). Антикризисное управление: Учеб. пос. Владивосток: ТИДОТ ДВГУ. 85 с.
9. **Петухов Д. В.** (2008). Антикризисное управление. М.: Инфра-М. 142 с.
10. Руководство (2008) к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). [Б.м.]: Project Management Institute. 494 с.
11. **Трачук А. В.** (2010). Реформирование электроэнергетики и развитие конкуренции. М.: Магистр. 144 с.
12. **Трачук А. В., Воробьев А. А.** (2011). Управление кризисом современной организации с позиций стратегического и проектного менеджмента // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. Т. 4. С. 26–37.
13. **Трачук А. В., Воробьев А. А.** (2012). Обеспечение непрерывности бизнеса как важная часть антикризисного управления промышленным предприятием // Экономические науки. №87. С. 229–234.