



Т. В. ЮРЬЕВА
 Доктор экон. наук,
 профессор, заведующая
 кафедрой управления
 проектами и программами
 Международного института
 государственной службы
 и управления ФГБОУ ВПО
 «Российская академия
 народного хозяйства
 и государственной службы
 при Президенте
 Российской Федерации».
 Автор 8 монографий,
 9 учебных пособий и более
 90 научных статей по
 проблемам управления
 проектами и программами
 в условиях изменений,
 государственно-частного
 партнерства, в том числе
 изданных за рубежом на
 английском языке.

E-mail: tyurieva@gmail.com

Развитие новой экономики, происходящее в условиях стратегических изменений, может сопровождаться возникновением нестабильных или кризисных ситуаций. Для их решения рекомендуется использовать механизм кризис-менеджмента и методы проектного менеджмента, позволяющие разработать и успешно реализовать антикризисную стратегию, получить необходимые экономические результаты в условиях имеющихся ограничений (ресурсы, время и т. д.).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

кризис-менеджмент, кризисный проектный менеджмент, проектный менеджмент.

Кризисный менеджмент и проектный подход

Введение

Новая модель экономического роста, основанная на использовании знаний и инноваций, активизации человеческого капитала, позволяет обеспечить непрерывное обновление технической и технологической базы производства, освоение и выпуск новой конкурентоспособной продукции, эффективное проникновение на мировые рынки, а также гарантирует эффективность системы социальной защиты населения. Для инновационной экономики характерно развитие в условиях постоянных изменений, когда часто возникают нестабильные или даже кризисные ситуации. Достижение стратегических целей новой экономики требует оптимизации управления в целом, в частности более активного использования методов проектного управления, предполагающего получение определенных результатов при заданных параметрах в ходе разработки и реализации антикризисных стратегий на различных уровнях социально-экономической системы. Все это определяет необходимость выделения и изучения специфики антикризисных проектов и, соответственно, кризисного проектного менеджмента. Такой подход должен найти отражение при формировании компетенций профильных ме-

неджеров в системе высшего профессионального образования.

В работах многих исследователей рассматриваются различные аспекты антикризисного управления. Среди них следует выделить труды В. А. Барина, А. О. Блинова, Л. А. Бочкова, В. В. Голубева, В. В. Григорьева, Дж. Дэжера, Е. П. Жарковской, В. Я. Захарова, А. Т. Зуба, Э. М. Короткова, О. Г. Крюковой, И. К. Ларионова, Н. Г. Новиковой, А. Н. Ряховской, Г. К. Таля, Д. В. Хавина и др. В них подробно изучаются предпосылки возникновения, виды и функции антикризисного управления, особенности процедур банкротства, мировой опыт антикризисного управления и др. Несмотря на достаточную проработанность теоретических и практических вопросов антикризисного управления, все еще недостаточно внимания уделяется принципам и методам проектного подхода.

Различные вопросы проектного менеджмента отражены в трудах таких специалистов, как К. Ф. Грей, С. Дерри, Э. У. Кемп, С. Ларсон, И. И. Мазур, Р. Ньютон, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковников, М. Л. Разу, М. В. Романова, Б. Скотт, А. С. Товб, М. Г. Троцкий, П. Харпер-Смит, Л. Ципес, В. Д. Шапиро и др. Они рас-

смагивают сущность и специфику проектного управления, его отличие от функционального менеджмента, стандартизацию процесса управления проектами, анализ имеющегося мирового опыта проектной деятельности, управление рисками проектов и пр. Уделяется внимание и управлению проектами в отдельных отраслях и сферах экономики. Вместе с тем практически не являются самостоятельными объектами анализа специфика управления программами и проектами в нестабильных, кризисных ситуациях, а также механизм использования принципов и методов проектного подхода в условиях антикризисного управления. Актуальность и недостаточная разработанность указанной проблемы определяют необходимость ее исследования.

Проектный менеджмент: понятие и функции

Человеческая деятельность, выполняемая в рамках той или иной социально-экономической системы, может быть охарактеризована как рутинная, импровизированная, функциональная или проектная.

Рутинная деятельность предполагает выполнение простых, неформализованных, повторяемых действий. Импровизированная деятельность – простые, неформализованные, неповторяемые схемы действий, основанные на опыте и осуществляемые в зависимости от ситуации. Функциональная деятельность – предварительно формализованные, повторяемые действия, разработанные на основе профессиональных знаний и опыта.

Проектная деятельность представляет собой сложные, неповторяемые действия, заблаговременно формализованные, разработанные с учетом конкретной ситуации, имеющие определенные ограничения по ряду показателей (составу и объему работ, времени, стоимости, качеству и др.). Управление проектами – специфическая форма управленческой активности, ориентированная на достижение определенных результатов при наличии заданных параметров. В отличие от функциональной деятельности, управление проектами ведется на основе однократных, а не циклических действий.

Методы и инструменты управления проектами позволяют более четко определить цели, основные этапы, необходимые ресурсы, сроки выполнения проекта, сформировать профессиональную команду исполнителей, подготовить и заключить эффективные контракты, выявить возможные риски, обеспечить контроль за выполнением проекта. Все это дает возможность существенно повысить эффективность бизнес-процес-

сов в условиях стратегических изменений [4].

Статистические данные показывают, что более трети всех реализуемых проектов могут быть определены как успешные. К критическим факторам успеха проекта относятся:

- целенаправленная поддержка со стороны заинтересованных лиц;
- готовность организации и ее руководства к изменениям;
- эффективная организационная структура проекта;
- команда, работающая над проектом;
- постоянный мониторинг параметров проекта;
- коммуникации проекта и др.

Проектное управление широко применяется как в странах с развитой экономикой, так и в развивающихся. Управление проектами осуществляется на основе определенных стандартов. К наиболее известным международным и национальным стандартам в области проектного менеджмента относятся стандарты, разработанные Международной ассоциацией управления проектами (IPMA), Институтом управления проектами США (PMI) и др. В Российской Федерации также разработаны и введены в действие стандарты в области управления проектами, программами, портфелями проектов. Большая значимость проектного подхода в современной экономике требует дальнейшего развития и адаптации его методов и инструментов, их специализации, более тесной связи с процессами управления бизнесом в целом, в том числе в кризисных условиях.

Функции и цели кризис-менеджмента

Для рыночной экономики кризис – нормальная ситуация, обусловленная циклическим характером развития экономики. На уровне организации кризис проявляется в первую очередь в нарушении финансовой устойчивости, сопровождающейся неплатежеспособностью и убыточностью. Невыполнение долговых обязательств – это прямой путь к несостоятельности и ее крайней форме – банкротству.

Современный экономический кризис затронул многие страны, в том числе и российскую экономику. Осенью 2008 года арбитражные суды Российской Федерации ощутили первые последствия кризисной ситуации, возникшей в мировой и российской экономике. В соответствии с опубликованными данными судебной статистики тогда было отмечено существенное увеличение количества заявлений, поданных в арбитражные суды. Разработка и реализация правительством Российской Федерации комплекса эффективных антикризисных мер позволили успешно преодо-

леть нестабильный период и выйти на докризисные индикаторы развития. Этот вывод подтверждают и данные о том, что уже в течение 2011 года количество поданных в арбитражные суды заявлений о признании должников банкротами уменьшилось на 17% [3].

Вместе с тем все еще довольно много организаций, отличающихся финансовой неустойчивостью. Показатель суммарной задолженности российских организаций по обязательствам составил около 49,0 трлн руб. на конец 2012 года, или почти в четыре раза больше, чем в 2005 году. В этой суммарной задолженности около 48,0% приходится на кредиторскую задолженность (в том числе просроченную – 88,5%), 52,3% – на задолженность по кредитам банков и займам (в том числе просроченную – 11,5%). В 2012 году доля убыточных организаций составила 25,9% от общего числа организаций, что несколько ниже, чем в 2009 году, когда таких было 32,0% [2, с. 427, 435].

В экономике изменений основными функциями кризис-менеджмента являются:

- выявление признаков кризисной ситуации;
- оценка вероятности наступления и потенциальных последствий кризисной ситуации;
- разработка антикризисной стратегии;
- ликвидация негативных последствий кризиса;
- недопущение кризиса в перспективе.

Таким образом, кризис-менеджмент представляет собой совокупность принимаемых управленческих решений и осуществляемых мероприятий с целью выявить и ликвидировать кризисные явления, определить причины возникновения, а также не допускать их в перспективе. При этом механизм современного кризис-менеджмента должен быть ориентирован не только на ликвидацию последствий кризиса, но и на решение задач посткризисного периода, связанных с дальнейшим развитием бизнеса, повышением его инновационности и конкурентоспособности.

Существует несколько вариантов трактовки понятия кризис-менеджмента, это определяется двойственной природой кризиса, который может одновременно создавать и разрушать, то есть формировать предпосылки для последующего роста и отказываться от предыдущей модели развития. Если учитывать разрушительную функцию, то надо воспринимать кризис как ситуацию, которая угрожает существованию организации, и, соответственно, ее нужно локализовать и преодолеть, чтобы сохранить, прежде всего, возможность продолжения экономической деятельности. Если рассматривать кризис как явление, требующее новой стратегии развития, то следует воспринимать его позитивно. При таком подходе кризис-

менеджмент – это не только борьба с кризисом, но и реструктуризация бизнеса в соответствии с новой социально-экономической ситуацией [1].

Кризис-менеджмент исходит из следующих предпосылок:

- кризисы можно предвидеть и в определенной мере вызывать, ускорять, предвирать, отодвигать, смягчать;
- к кризисам необходимо готовиться;
- кризисными процессами можно эффективно управлять;
- управление в условиях кризиса осуществляется посредством специальных технологий;
- возможна минимизация негативных социально-экономических последствий кризиса.

Для кризисного менеджмента не существует стандартного набора подходов, методов, процедур; в каждом конкретном случае и на каждой ступени развития кризисной ситуации он уникален. Его инструментарий во многом зависит от индивидуальных возможностей организации, траектории и циклов ее развития, воздействия внешней среды. По своей сути кризис-менеджмент в отдельной организации является составной частью стратегического управления, основная цель которого состоит в обеспечении перспективной конкурентоспособности.

Виды кризис-менеджмента

В зависимости от этапа развития нестабильной ситуации можно классифицировать кризисный менеджмент: ранний, опережающий кризисный менеджмент, кризисный менеджмент в период несостоятельности, на этапе банкротства.

Ранний кризисный менеджмент осуществляется с целью предотвратить кризис и создать потенциал прибыльности в случае замедления спроса и ухудшения позиций организации на рынке или опасности потери рынка. Такой менеджмент представляет собой регулярный менеджмент в сочетании с некоторыми специальными функциями.

Опережающий кризисный менеджмент реализуется при слабых сигналах об угрозе кризиса, при потере конкурентоспособности продукции, организации в целом. Он сочетает в себе примерно в равной степени функции регулярного и кризисного менеджмента. Цель – избежать надвигающегося кризиса неплатежей.

Кризисный менеджмент в период несостоятельности осуществляется в условиях возникновения финансовой неустойчивости, связанной с неплатежеспособностью и потерей прибыльности. Его собственные функции дополняются рядом оперативных функций регулярного управ-

ления. Цель – обеспечить восстановление устойчивости организации, возможность сохранения бизнеса и др.

Кризисный менеджмент на этапе банкротства находит применение в условиях хронической неустойчивости и потери платежеспособности, вводится после признания арбитражным судом организации-должника банкротом. В данном случае регулярное управление отсутствует, реализуются только функции кризисного менеджмента. Цели – удовлетворение требований кредиторов, сохранение организации как имущественного комплекса, рабочих мест, позволяющее вести экономическую деятельность другим собственникам. В рамках кризисного менеджмента на уровне организации выполняются следующие процедуры: досудебные (предупреждение банкротства собственными силами; досудебная санация организации, преобразования), судебные (арбитражные и ликвидационные) и внесудебные ликвидационные (добровольная ликвидация организации собственниками). Досудебные и внесудебные ликвидационные процедуры осуществляются организациями самостоятельно, с участием собственных или привлеченных специалистов.

Арбитражное управление носит принудительный характер и включает определенные процедуры, которые осуществляются в определенных условиях (цель, срок и др.). Как следует из данных, публикуемых Высшим арбитражным судом РФ [3], процедуры банкротства, способствующие восстановлению платежеспособности должников, пока недостаточно активно применяются в российской практике. Например, количество дел, по которым проводилась процедура финансового оздоровления, возросло почти в два раза по сравнению с 2008 годом. Однако эффективность ее реализации остается низкой: всего по трем делам было прекращено производство в связи с погашением задолженности. Данный вывод распространяется и на процедуру внешнего управления. В 2012 году только в 25 случаях удалось восстановить платежеспособность организации-банкрота в процессе процедуры внешнего управления. В целом же в 2012 году насчитывалось 922 дела, по которым осуществлялась процедура внешнего управления, для сравнения: в 2008 году их было 579 [3].

По-прежнему часто вводится конкурсное производство в отношении должника-банкрота, для того чтобы удовлетворить требования кредиторов. В прошедшем году было принято свыше 14 тысяч решений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Количество таких дел даже увеличилось на 10% по сравнению с 2011 годом [3].

Все это позволяет сделать вывод: арбитражные методы кризисного управления пока недостаточно эффективны и их результаты не соответствуют целям модернизации и развития российской экономики. Становится очевидной необходимость дальнейшего совершенствования механизма арбитражного управления, его большей направленности на достижение конечных результатов при заданных параметрах.

Система кризисного менеджмента, как и любая другая система управления, состоит из нескольких элементов, к которым относятся: объект управления, субъект управления, механизм управления, процесс управления. Она является подсистемой системы управления организации в целом, ей должны быть присущи:

- гибкость и адаптивность;
- ориентация на неформальные методы воздействия;
- высокая степень децентрализации (в крупных организациях), необходимая для обеспечения своевременного реагирования на возникающие проблемы и быстрое изменение ситуации;
- стимулирование интеграционных процессов, позволяющее более эффективно использовать потенциал организации.

Субъектом кризисного менеджмента считается организационная структура, созданная для направления, координации и контроля соответствующей деятельности. Подобная структура может создаваться организацией на добровольной основе в целях предотвращения наступления кризиса или для борьбы с ним, в соответствии с решением арбитражного суда, а в случае неудачи – для проведения процедуры банкротства.

Непосредственным объектом кризисного менеджмента в организации является деятельность, связанная с реализацией различного рода антикризисных мероприятий, которые затрагивают:

- активы (пассивы);
- этапы бизнес-процесса (производство, снабжение, сбыт);
- защиту имущества и безопасности бизнеса;
- персонал;
- взаимодействие с заинтересованными лицами;
- информационную поддержку и пр.

Кризисный менеджмент использует систему общих правил (принципов), специальных приемов и методов выполнения соответствующих действий и процедур. К основным принципам кризисного менеджмента относятся:

- максимально ранняя диагностика кризисных проявлений, особенно в финансовой сфере: поскольку возникновение кризиса может привести к ощутимым потерям капитала, прекращению су-

существования самой организации, то его возможность следует выявлять на самых ранних стадиях;

- дифференциация факторов кризиса по степени их опасности для устойчивого положения организации, что дает возможность установить необходимую последовательность действий, направленных на борьбу с ним;

- оперативность принятия соответствующих управленческих решений и реализация антикризисных мер, их варианты для типичных ситуаций должны быть заранее разработаны (возникшая кризисная ситуация может обостряться и порождать новые негативные тенденции, а значит, необходимо как можно раньше начать использовать инструменты кризисного управления, чтобы организация имела большие возможности для восстановления своего экономического потенциала, оперативность следует проявить и при решении задач устранения неплатежеспособности, восстановления устойчивости и изменения финансовой стратегии для достижения устойчивого роста);

- адекватность реагирования на степень реальной угрозы, особенно финансовому равновесию: нельзя экономить на восстановлении платежеспособности организации (так как невозможно достигнуть ожидаемого эффекта), но и излишние расходы нецелесообразны, тем более в условиях ограниченных финансовых средств;

- ориентация прежде всего на полное использование внутренних финансовых возможностей в борьбе с кризисом, таким образом можно сохранить независимость организации;

- создание эффективной системы мотивации персонала.

Кризисный проектный менеджмент

В условиях рыночной экономики, характеризующейся цикличностью развития, стратегическими изменениями, особую значимость приобретает кризисный проектный менеджмент. Это механизм управления социально-экономической системой в кризисной ситуации с использованием принципов проектного управления. Данный вид управленческой деятельности позволяет достичь конкретных результатов при наличии заданных параметров и нестабильной ситуации. Представляется, что использование технологий проектного менеджмента в условиях кризиса позволит более эффективно разработать и реализовать антикризисную стратегию, осуществить мониторинг и контроль в течение кризисного и посткризисного периода. Проектный подход может быть активно использован как на досудебной, так и на судебной стадии, что позволит усилить эффективность и реабилитационную направленность процедур банкротства, и то и другое крайне важно в условиях модернизации российской экономики [5, с. 294].

Реализация функций кризисного проектного менеджмента требует привлечения специалистов, обладающих особыми профессиональными компетенциями, позволяющими им эффективно управлять бизнесом не только в стабильной, но и в кризисной ситуации, а также разрабатывать и реализовывать проекты и программы стабилизации, дальнейшего развития, направленные на непрерывное обеспечение конкурентоспособности. Подготовка такого рода специалистов является важной задачей современной высшей школы.

Список литературы:

1. Веснин В. Р., Данченко Л. А., Юрьева Т. В. Кризисное управление: современные стратегии и технологии. М.: Проспект, 2011. 208 с.
2. Россия в цифрах. 2013: Краткий статистический сборник. М.: Росстат, 2013. 573 с.
3. Справка о рассмотрении арбитражными судами Российской Федерации дел о несостоятельности (банкротстве) в 2008–2012 гг. // Высший арбитражный суд Российской Федерации. URL: http://www.arbitr.ru/_upimg/CB8A592FB7F601A714D0C3D5E1C3F00A_8.pdf.
4. Юрьева Т. В. Управление проектами и приоритетными программами // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 36. С. 23–29.
5. Yurieva T. V. Crisis Project Management and its Peculiarities in Modern Economy // Science, Technology and Higher Education: Materials of the II International research and practice conference: In 2 vols. Westwood, April 17th, 2013. Westwood: Accent Graphics communications, 2013. Vol. I. P. 290–295.