

*И. М. ПОСОХОВ*, к.е.н., ст. выкл. НТУ «ХПИ», Харьков  
*С.Н. ПОГОРЕЛОВ*, к.е.н., доц., НТУ «ХПИ», Харьков

## **ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ КРИЗИСОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье проведено исследование применения проектного подхода в управлении кризисом организации.

The study of design approaches to crisis management organization.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, управление проектами, проектный подход, проектный менеджмент.

**Введение.** Актуальность темы обусловлена в настоящее время повышенным вниманием к проблемам антикризисного управления современных организаций. Важным аспектом обеспечения эффективного противодействия кризисным явлениям является своевременное выявление их на стадии возникновения. Необходимо отметить, что промышленные предприятия, даже при условии выявления кризисных явлений, как правило, не осуществляют превентивные системные антикризисные мероприятия, а чаще пытаются устранить видимые причины кризиса. Это связано с отсутствием действующих методик перехода к антикризисному управлению. Поэтому, актуален и необходим поиск новых подходов к управлению кризисом организации путем применения проектных методов и технологий для наиболее эффективного их использования в целях снижения влияния кризиса на отечественные предприятия.

Современная антикризисная экономическая наука в Украине находится в стадии развития. В научно-экономической литературе широко рассмотрены различные аспекты теории и методологии антикризисного финансового управления компаниями.

Проблемы организационных кризисов и антикризисного управления исследованы в научных публикациях зарубежных экономистов, таких как П. Друкер, С. Паркинсон, М. Мескон, Ф. Хедоури, Дж. Холл и др.

Проблемы, связанные с антикризисным управлением в организации исследованы в публикациях ученых, таких как С.В. Валдайцев, В.А. Баринов, И.А. Бланк, А.Г. Кайгородов, С.Е. Кован, В.С., В.В. Ковалев, В.В. Панков, А.Н. Ряховская, Д.В. Скрипичников, А.А. Солоненко и др.

Некоторые вопросы антикризисного управления с применением проектных технологий, исследованы в работах И.И. Мазура, С.Ф. Чижова, В.Д. Шапиро.

Использованию проектных методов в управлении современных организаций посвящены публикации независимых экспертов в области проектного менеджмента А. Арефьева, В. Палагина, Е. Пикулева, А. Рыбина.

При наличии значительного количества научных работ, посвященных проблематике антикризисного управления, в настоящее время практически отсутствуют исследования, связанные с применением проектных технологий в антикризисном управлении предприятий. Таким образом, недостаточная разработанность многих аспектов проблемы антикризисного управления с использованием проектных методов обусловили выбор темы данной статьи.

**Постановка задачи.** Провести исследование применения проектных подходов и в управлении кризисом организации

**Методология исследования.** В процессе написания статьи использованы научные методы наблюдения и логического анализа – для постановки проблемы и ее исследования, абстрактно-логический метод – для теоретического обобщения информации и формулирования выводов.

**Результаты исследования.** Антикризисный проектный менеджмент представляет собой эффективное средство преодоления кризиса и победы в конкурентной борьбе. Особенностью антикризисного проектного менеджмента является оперативная реакция на изменения, как вне предприятия, так и внутри него. В такой ситуации многократно возрастает потребность в анализе перспектив предприятия в целом, в выработке стратегии его дальнейшего развития. Только определившись с долгосрочными целями, выработав критерии оценки результата, можно помочь предприятию в решении его проблем.

Антикризисный менеджмент в первую очередь призван создавать, реализовывать и поддерживать антикризисные проекты предприятия, реализовывать антикризисное управление персоналом, осуществлять антикризисную кадровую политику организации, осуществлять антикризисное управление рисками и финансами [4].

Исследование основных черт проектного управления показывает, что оно претерпевает весьма существенное изменение под влиянием комплекса материально-технических, экономических и политических факторов [3].

Серьезные изменения в самой технической базе управления – всестороннее использование возможностей вычислительной техники, информационных методов обработки информации, существенно влияют на сферу проектного управления.

Важнейшие факторы влияния проектного менеджмента: время, разнообразные ресурсы, стоимость, уникальность и новизна (нестандартность задач), определение требуемого к достижению результата до начала реализации проекта и др.

Наибольшее, по существу определяющее значение, в научной разработке проблем антикризисного управления с использованием проектных технологий приобретает направление системных исследований, опирающееся на использование в управлении системного анализа, математических методов и вычислительной техники.

Развитие этого направления связано с тем, что на смену господствовавшим ранее идеям предпринимателя, его интуиции и готовности к риску приходит комплексная

методология принятия решений на научной основе с выдвиганием на первый план системного подхода [5].

При таком подходе ставится задача выявить и изучить, для обоснования управленческих решений, связи между элементами и подсистемами любой организации. Важным при этом становится подчинение частных, локальных задач отдельных подсистем общей комплексной цели. При этом неперенным условием является четкое формулирование единых целей, задач, а затем определение путей наиболее эффективного их решения как для системы в целом, так и для её отдельных элементов.

С использованием системного подхода связывается обеспечение четкого взаимодействия участников процесса управления, а также достаточно точное предварительное определение сроков и расходов на осуществление антикризисного управления с использованием проектных технологий.

Системность подхода заключается в ориентации:

- на стратегию организации (краткосрочную, среднесрочную, долгосрочную), в зависимости от сроков стратегического развития организации применяются различные методы антикризисного управления;

- на персональную ответственность за выполнение всех работ (необходимо предусмотреть персональную ответственность кризис-менеджеров за выполнение каждого этапа антикризисного проекта).

Для обеспечения системного антикризисного управления предприятием представляется возможным использовать технологии и подходы проектного менеджмента. Их применение в текущей деятельности организации позволяет сэкономить до 20-30% времени и около 15-20% средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ<sup>1</sup>.

Для получения максимальной выгоды от применения концепции управления на основе проектов, рекомендуется использовать системный подход, используя инструменты управления проектами на всех уровнях. Ведь очень часто, начиная внедрение системы управления проектами по частям, на разных уровнях, теряется общий смысл и прозрачность целей системы, что и приводит к постепенному затуханию всего процесса внедрения. Очень важно не потерять время, когда сотрудники компании готовы взаимодействовать или как минимум, когда они открыты для восприятия новой информации. Ведь результаты всегда зависят от участников.

Предложен системный подход антикризисного управления организации на основе проектных технологий, который можно определить как совокупность общих принципов теоретико-методологического характера, суть которых в следующем: ориентация исследования на рассмотрение объектов антикризисного управления при помощи проектных технологий в виде систем (т.е. совокупности элементов,

---

<sup>1</sup> По данным Международной ассоциации Управления проектами (IPMA)

связанных определенным взаимодействием и в силу этого выступающих как единое целое); необходимость выявления многообразных связей и отношений как внутри исследуемой системы организации, так и во взаимоотношениях ее с внешней средой; изучение механизмов управления и адаптации системы антикризисного управления предприятия на основе проектных технологий к изменениям внешней среды.

Выделены достоинства применения проектного подхода на предприятии:

1. Четкие и ясные пути формирования профессиональной культуры управления проектами и развитием предприятия на основе проектного подхода.

2. Значительное уменьшение потерь, вызванных отсутствием единого профессионального языка, системы процессов и методологии управления проектами.

3. Увеличение конкурентных преимуществ предприятия на отечественном и международном рынке, связанное с более эффективной реализацией проектов компании.

4. Улучшение взаимопонимания между менеджерами предприятия, а также рост их компетенции в управлении проектами, портфелями проектов и программами развития.

5. Организация мультипроектного управления на основе современных методологий управления проектами типа «Проектный офис», «Программно-целевое управление развитием» и др.

Выявлены преимущества проектного подхода в антикризисном управлении организаций:

–повышение гибкости и адаптивности компании к окружающей среде, за счет ведения и управления отдельными проектами;

–увеличение прозрачности ведения бизнеса на разных уровнях управления;

–продляет до бесконечности жизненный цикл компании, за счет постоянного обновления портфеля проектов;

–возможность оптимизации деятельности компании, соответственно с достигаемыми результатами и получаемыми выгодами от тех или иных реализованных проектов;

–применение мирового опыта в управлении проектами и возможность за счет этого открывать в рамках компании новые направления и осваивать новые виды деятельности;

–применение передовых технологий, методологий и знаний, в рамках отдельных проектов в зависимости от их целей;

–увеличение контролируемости бизнеса, возможность планировать и опережать риски и управлять ими;

–возможность более четко ставить задачи персоналу и оценивать результаты их работы, соотносимо с целями и результатами проектов;

–повышает степень контроля затрат в компании, за счет их более детального предварительного планирования;

–дает возможность накапливать опыт и создавать свою Базу знаний в компании.

Выявлены преимущества внедрения системы управления проектами, как элемента антикризисного управления, для разных уровней управления организации:

Для собственников бизнеса и руководители компаний: единая методология и стандарт по управлению проектами в компании; моделирование и анализ портфеля проектов; повышение рентабельности проектов; повышение эффективности бизнеса и его конкурентоспособности.

#### 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

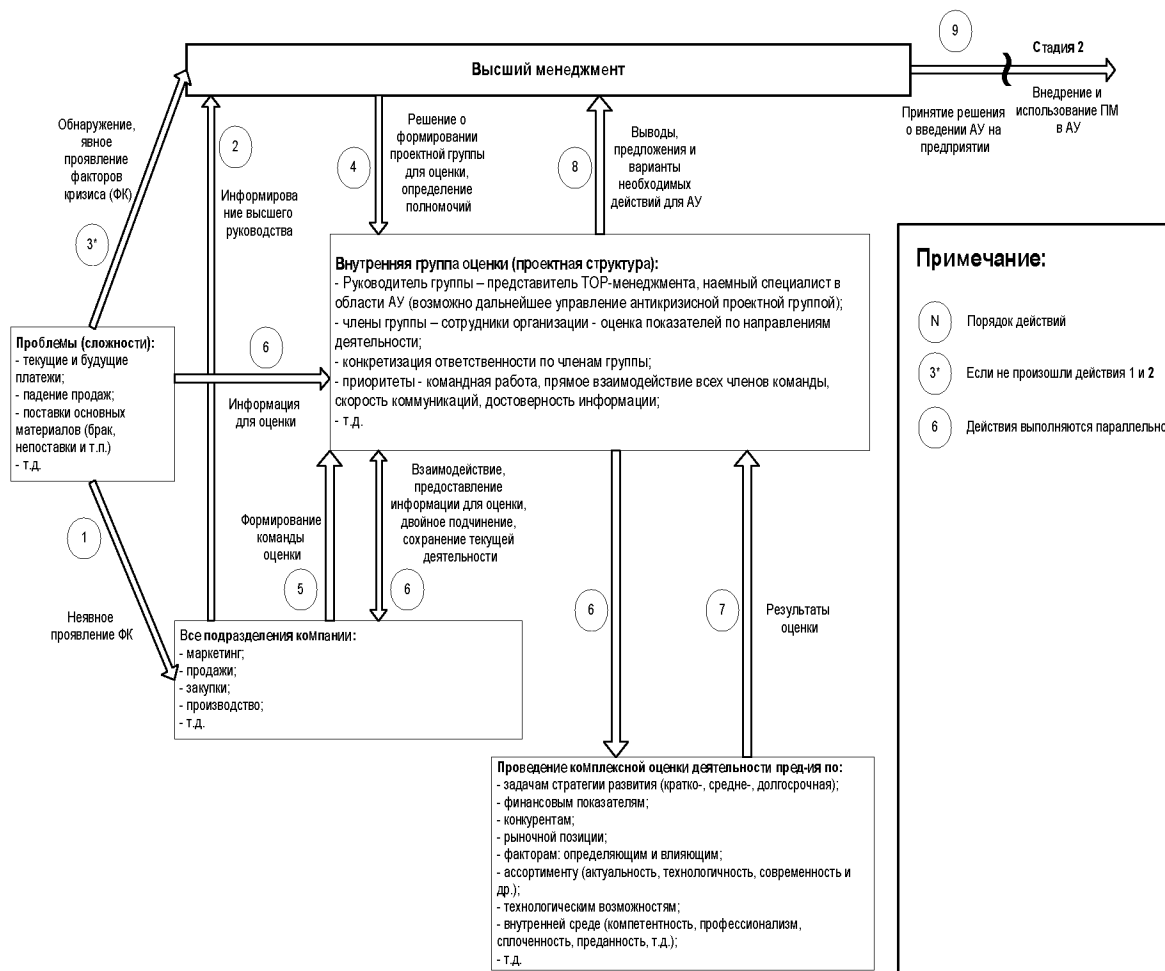


Рис. 1 - Кризис в организации. Принципиальная схема применения проектного менеджмента в антикризисном управлении.

Разработано автором на основе источников [1,2,4,5].

Для руководителей (менеджеров) проектов: повышение числа успешно завершаемых проектов; прозрачность отчетности для владельцев и руководства компании; планирование и управление проектами с учетом других проектов компании; возможность получить нужную информацию по проектам в нужное время; эффективное использование ресурсов компании и совместная работа команды над проектами; возможность адекватной оценки персонала компании и применения индивидуальных методов мотивации; упорядочивание бизнес-процессов и

налаживание проектного документооборота; формирование собственной Базы знаний по управлению проектами и использование ее для более успешного управления проектами.

Для исполнителей задач проектов и членов рабочих групп, а также подрядных организаций:

- повышение прозрачности и четкости получаемых задач;
- однозначное понимание запланированных результатов работы и критериев их оценки;
- возрастание эффективности самоорганизации;
- возможность дополнительной моральной и материальной мотивации.

Автором разработана принципиальная схема применения проектного менеджмента в антикризисном управлении, стадия 1: Обнаружение угроз и проблем, организация оценки (см. рис. 1).

**Вывод.** Проектные подходы как инструмент управления являются эффективным решением в выводе предприятий из кризиса. Предложен системный подход антикризисного управления организации на основе проектных технологий. Выделены достоинства применения проектного подхода на предприятии. Выявлены преимущества проектного подхода в антикризисном управлении организаций. Выявлены преимущества внедрения системы управления проектами, как элемента антикризисного управления, для разных уровней управления организации. Предложена принципиальная схема применения проектного менеджмента в антикризисном управлении.

**Список литературы:** 1. Антикризисное управление. Теория и практика: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. В.Я. Захарова, А.О. Блинова, Д.В. Хавина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 287 с. 2. *Валдайцев С.В.* Антикризисное управление на основе инноваций: учебник / С.В. Валдайцев. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.-312 с. 3. *Кован С.Е.* Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская ; под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской - М.: КНОРУС, 2009. - 160 с. 4. *Мазур И.И., Шатило В.Д., Ольдерогге Н.Г.* Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. — 4-е изд. — М.: Омега-Л, 2009. — с. 1200. 5. *Чижов С.Ф.* Управление проектами: учебное пособие/ С.Ф. Чижов, Е.Н. Чижова. - Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2006. - 250 с

Подано до редакції 18.01.2011