

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА: СТРАТЕГИЯ ВЫЖИВАНИЯ И ВОССТАНОВЛЕНИЯ

Кутлымуратов Теодор Есболсынович

Учитель математики в общеобразовательной школе №9 г.Нукус

Банковско-финансовая академия Республики Узбекистан

Магистрант по Управлению Проектом

АННОТАЦИЯ

В настоящей работе рассматриваются понятие проекта, особенности управления проектами в разных жизненных ситуациях, реагирование на кризисы, эффективность методов управления проектами и стратегии антикризисного управления.

Ключевые слова: проект, стратегия антикризисного управления, кризисный опыт.

Проекты — это сложные мероприятия, которые включают планирование, выполнение и контроль различных действий для достижения требуемых целей и результатов. Однако даже при тщательном планировании проекты могут столкнуться с неожиданными проблемами и кризисами, которые ставят под угрозу их успех. Антикризисное управление в управлении проектами имеет важное значение для эффективного реагирования на эти непредвиденные события и обеспечения того, чтобы результаты проекта оставались на правильном пути.

Антикризисное управление в управлении проектами относится к процессу выявления, предотвращения и реагирования на неожиданные события, которые могут оказать существенное влияние на цели проекта. В отличие от обычных рисков, кризисы серьезны и требуют немедленного внимания и действий. Эти кризисы могут возникать из различных источников, таких как изменения рыночных условий, нехватка ресурсов, технологические сбои или стихийные бедствия. Менеджеры проектов должны иметь четко определенный план антикризисного управления, чтобы эффективно решать эти проблемы.

Источники уделяют основное внимание методологическим аспектам антикризисного управления, методике применения различных инструментов и методов в реализации функций и задач антикризисного менеджмента на различных уровнях управления. При этом рассмотрены все уровни от государственного, регионального, уровня муниципальных образований до

уровня организаций. Положения проектного менеджмента представлены в указанной в списке литературы изданием [7], где подробно изложены подходы и методы проектного менеджмента.

Упреждающее выявление и оценка рисков являются жизненно важными компонентами, способствующими управлению кризисами. Менеджеры проектов должны предвидеть потенциальные кризисы, анализируя контекст проекта и выявляя уязвимые места. Понимание разницы между проектными рисками и кризисами имеет решающее значение. Хотя риски ожидаются и управляются с помощью планов по их снижению, кризисы случаются внезапно и требуют другого подхода. Необходимо тщательно отслеживать признаки и индикаторы раннего предупреждения для выявления возникающих кризисов и принятия превентивных мер.

Особенное внимание уделяется методам определения истинного финансового состояния предприятия. Для этого используют методы финансового анализа, такие как горизонтальный, вертикальный, коэффициентный, экономико-статистические и другие. Использование этих методов определения финансового состояния дает результаты, по которым принимаются решения об использовании сильных выявленных позиций и исправлении слабых позиций компании. Коэффициентный метод указывает на уровень рисков в части финансовой устойчивости и платежеспособности (ликвидности) [4].

Принцип антикризисного управления:

- принцип – компания при реализации антикризисных действий в основном использует внутренние свои ресурсы, не прибегая к внешним по причине его доступности и стоимости, привлечение дополнительного заемного капитала может быть неэффективным шагом в условиях реализации рисков, такая ситуация может быть усугублена;

- принцип – все этапы и меры антикризисных действий должны исходить из характеристики эффективности, то есть полученные результаты должны быть выше, чем затраты;

- принцип – менеджеры действуют исходя из условий, что лучше не допустить реализацию рисков и угроз, чем впоследствии заниматься процедурами банкротства компании [5].

Комплексное планирование проектов и управление рисками являются основополагающими стратегиями предотвращения кризисов. Менеджеры проектов должны тщательно оценить потенциальные риски на этапе планирования и разработать планы действий в чрезвычайных ситуациях и стратегии реагирования. Эффективная коммуникация и вовлечение

заинтересованных сторон играют решающую роль в предотвращении кризисов. Информирование заинтересованных сторон о ходе проекта и активное решение их проблем может помочь избежать недоразумений и потенциальных чрезвычайных ситуаций. Независимо от того, сколько усилий уходит на планирование кризисного управления, вы можете предотвратить только некоторые кризисы, поэтому важно знать, как эффективно реагировать.

Антикризисная стратегия представляет собой план. В нём перечислены задачи, а также сроки, в которые их нужно закрыть. Вот некоторые примеры антикризисных стратегий [1].

“Электрический шок”. Это рискованная стратегия. Она противоречит стандартной логике, которая предполагает сокращение расходов. Обычно кризисные компании сокращают штат, уменьшают бюджет на производство, отказываются от расходов на маркетинг.

“Электрический шок” предполагает, что нужно, напротив, увеличить расходы на критических направлениях. Пример такого решения: руководство увеличивает зарплаты, что даёт сотрудникам мотивацию, — и в итоге растёт производительность.

“Управление вручную”. В некоторых компаниях плохие финансовые показатели могут быть следствием недостаточного внутреннего контроля. Эта стратегия направлена на усиление контроля. Собственники компании забирают руководство в свои руки и участвуют в принятии всех важных решений до полного выхода из кризиса.

“Экстремальный шаг”. Это обращение к кредиторам. Оно нужно, когда собственных ресурсов для выхода из кризиса недостаточно. Такое решение опасно, однако дополнительные ресурсы могут решить проблемы компании и вернуть её к нормальной работе.

Управление компанией в условиях кризиса является предметом заботы не только его руководителей, собственников, но и множества взаимодействующих с ним предприятий и организаций. Кризисное управление по своей природе — управление, возлагающее дополнительные риски на множество экономических структур, без участия которых предприятие не может выжить. Умение управлять персоналом — одновременно наука и искусство. Обычно оно приходит с опытом и поддерживается знаниями, хотя природный дар тоже играет значительную роль. Между руководителем, менеджером, с одной стороны, и работниками, ему непосредственно подчиненными, прочими служащими предприятия — с другой стороны, складывается система формальных и неформальных отношений, решающим образом влияющих на успех дела. В руководстве предприятием важно управление всеми факторами производства и всеми видами используемых

ресурсов, однако ведущее место, несомненно, принадлежит управлению персоналом. Поэтому производственный менеджмент, действующий вместе с управлением персоналом, часто называют искусством получать нужные вещи посредством управления людьми.

Отличительной чертой антикризисного управления на Западе является более углубленное изучение причин кризиса. Так, М. Армстронг пишет: “В управлении могут произойти кризисы любого сорта: перемещение должностных лиц, нечестный управляющий, переход главных сотрудников организации в конкурирующую фирму и т.д. Этот перечень может быть продолжен” [3]. Каждый кризис — уникальное событие, а эффективное управление требует учета как внутрифирменных процессов, так и событий во внешней среде. Вместе с тем практикой выработаны определенные стереотипы поведения, принимаемые во всех кризисных ситуациях. М. Армстронг выделяет «некие общие принципы, которым можно следовать при кризисах, включающих в себя отрицание и конфликт. Существует также ряд приемов управления в кризисной ситуации, которые применимы в целом и которые можно приспособлять к каждому частному случаю» [3].

К числу таких приемов относятся следующие:

1. Дать понять всем, что руководитель действительно владеет ситуацией (это главное для него при управлении персоналом в кризисной ситуации).
2. Подобрать команду для работы в кризисной ситуации, распределить роли, задания и права. Каждый сотрудник должен быть занят выполнением каких-либо поручений.
3. Не терять хладнокровие, не впадать в панику, не реагировать слишком бурно, не терять голову, ибо подчиненные будут делать то же самое.
4. Специально замедлять шаг, дабы персонал думал, что все находится под контролем руководителя и идет по намеченному плану.

С точки зрения антикризисного менеджмента выделяют следующие две группы целей проектов [8]:

- обеспечение условий для стабильного существования организации, профилактика кризисных явлений. Задачи проектов в создании и развитии устойчивых конкурентных преимуществ, то есть тех свойств и характеристик, позволяющих организации иметь превосходство над своими конкурентами на рынке;

- экстренного антикризисного управления. Данная группа проектов ориентирована на то, чтобы обеспечить организации выживание и минимизацию потери в условиях экономического, политического, социального кризиса.

Что касается проектов экстренного антикризисного управления, то в данную

группу входят следующие виды [9]:

1) Проекты сокращения расходов предполагает поиск возможностей и осуществление мероприятий по сокращению затрат. При реализации таких проектов необходимо сконцентрировать внимание на тех направлениях вида деятельности, где организация имеет наиболее значимые компетенции;

2) Проекты сокращения бизнеса предполагает собой радикальный вариант сокращения масштабов организации. Она направлена на проведении реструктуризации, которая основывается на портфельном анализе. В результате происходит закрытие подразделения организации и продажа его активов;

3) Комбинированные проекты реализуются за счет реструктуризации портфеля и возрождения убыточных организаций. В рамках данных проектов подразделения развиваются разными темпами: одни – быстро, другие – имеют умеренный темп, у третьих позиции остаются неизменными, в то время как у четвертых происходит сокращение масштабов их деятельности и реструктуризация (либо ликвидация);

4) Проекты выхода из профильной деятельности представляют собой разработку последовательных мероприятий для организации перед угрозой банкротства. В данном случае необходимо достигнуть минимизации ущерба. Этого можно достичь за счет поиска и анализа альтернатив действий по полному выкупу организации у собственников или продаже ее части для другой стороны.

Когда мы описывали этапы антикризисного управления, то отмечали, что для антикризисной стратегии нужен регулярный контроль. Нужно контролировать этапы, сроки, результаты. В итоге получится сделать выводы об эффективности выбранной стратегии:

- Если всё идёт по плану и компания успешно борется с кризисом, стратегию оставляют в прежнем виде и продолжают её придерживаться.

- Если выбранная стратегия не приводит к ожидаемым результатам, её либо корректируют, либо меняют полностью.

Все методы борьбы с кризисом разделяют на семь групп:

1. Восстановительные — компания находит и устраняет слабые звенья в своей деятельности.

2. Кадровые — лучших сотрудников компании удерживают, с неэффективными прощаются. Кадровый состав пересматривают так, чтобы оставшиеся сотрудники были готовы успешно справиться с кризисом.

3. Финансовые — модернизируют системы отчётности, снижают затраты, внедряют инструменты для повышения эффективности и прибыли.

4. Маркетинговые — изучают спрос потребителей и каналы сбыта. На основании этого корректируют маркетинговые стратегии.

5. **Производственные** — повышают качество продукции, улучшают процессы производства. **Методы активного приспособления** — работают с изменениями в компании: создают новые продукты или услуги, активно распространяют их.

6. **Управленческие** — обновляют существующие методы управления.

Каждую группу методов адаптируют под ситуацию и потребности компании. В результате разрабатывают антикризисную стратегию. В следующем разделе рассмотрим примеры таких стратегий.

Антикризисное управление — это проект. Во всех проектах выделяют четыре универсальных этапа: подготовка, выполнение, получение обратной связи и принятие решений, что делать дальше.

В антикризисном управлении применяют эти же этапы, но детализируют их более подробно — до девяти пунктов [2]:

1. **Мониторинг тревожных сигналов.** Его организуют как часть общего мониторинга деятельности компании. Чтобы симптомы кризиса обнаружили как можно раньше, мониторинг должен быть регулярным.

2. **Профилактические мероприятия.** Такие мероприятия нейтрализуют самые ранние симптомы кризиса-как только их диагностировали. Профилактика предотвращает дальнейшее развитие кризиса.

3. **Идентификация параметров кризиса.** На этом этапе компания понимает, что профилактические меры не помогают и кризис всё-таки наступил. Менеджеры диагностируют, какие показатели деятельности нарушены, и сразу переходят к следующему этапу.

4. **Исследование причин кризиса.** На этом этапе определяют, какие факторы привели к кризису, внешние или внутренние. В зависимости от этого подбирают правильные инструменты для борьбы с ним.

5. **Оценка возможностей-как компания может выйти из кризиса.** В компании определяют, какие ресурсы и с какой интенсивностью будут использовать, чтобы вернуть ситуацию к норме.

6. **Выбор методов стабилизации.** На этом этапе начинается предварительная работа с антикризисной стратегией. В компании определяют методы стабилизации, которые будут адекватны масштабам кризиса.

7. **Разработка и реализация антикризисной стратегии.** Это подробный план по выходу из кризиса. Он содержит описание этапов и задач, перечень ответственных исполнителей, сроки и список ресурсов.

8. **Контроль реализации антикризисной стратегии.** На этом этапе проверяют, как компания прошла ключевые этапы плана. Контроль, как правило,

проводит топ-менеджмент. Результаты обсуждают на уровне руководства; при необходимости в стратегию вносят корректировки.

9. Устранение негативных последствий кризиса. Это возвращение к нормальной работе компании. Чтобы устранить последствия кризиса, разрабатывают систему мероприятий. Её цель — восстановить докризисные процессы. Список мероприятий будет индивидуальным для каждого случая.

Как правило, этот подход характерен только для крупных компаний, которые уже сталкивались с кризисом. Они заранее готовы к проблемам.

В небольших компаниях чаще встречается ситуация, когда менеджмент запускает антикризисное управление в самый разгар кризиса — то есть стартует с третьего или четвёртого этапа. Такой подход тоже допустим, но нужно быть готовыми к тому, что негативных последствий кризиса будет гораздо больше, чем при первом подходе.

Некоторые кризисы все еще могут возникать, несмотря на лучшее планирование и активные усилия по предотвращению. В таких ситуациях крайне важно эффективное и управляемое реагирование на кризис. Возможно, сначала вы захотите просмотреть меры реагирования на риски. Создание группы кризисного управления с заранее определенными ролями и обязанностями имеет решающее значение для быстрого принятия решений и эффективного реагирования. Команда должна разработать план реагирования на кризис и протоколы для решения различных сценариев. Адаптивность и гибкость в условиях кризисов позволяют менеджерам проектов корректировать стратегии, чтобы смягчить последствия ситуации.

После разрешения кризиса крайне важно провести посткризисную оценку и анализ. Выявление извлеченных уроков и передового опыта из опыта кризиса позволяет менеджерам проектов внедрять улучшения и предотвращать подобные кризисы в будущем. Изучая прошлый опыт, организации могут повысить устойчивость и укрепить свои возможности антикризисного управления. Например, после серьезного аппаратного и программного сбоя критической финансовой системы мы обнаружили, что клиенты не планировали аварийное восстановление и не выполняли адекватное резервное копирование. Большую часть следующего года мы потратили на то, чтобы все инструменты аварийного восстановления работали хорошо, и разработали руководство по аварийному восстановлению для клиентов. Мы позаботились о том, чтобы каждый получал необходимую помощь для периодического тестирования резервного копирования и восстановления.

Быть готовым к антикризисному управлению имеет решающее значение для менеджеров проектов. Обучение и развитие навыков антикризисного управления

помогают менеджерам проектов эффективно реагировать на неожиданные проблемы. Моделирование кризисных сценариев и проведение учений по реагированию позволяют менеджерам проектов и командам практиковать реагирование на кризисы в контролируемой среде. Повышение устойчивости и адаптивности менеджеров проектов помогает им уверенно и комплексно преодолевать кризисы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

- Антикризисное управление компанией — это проект, имеющий две основные цели: предотвратить банкротство и использовать ситуацию для развития компании. Важно достигать этих целей по порядку.

- Чем раньше компания отреагирует на тревожные сигналы и запустит антикризисное управление, тем меньше негативных последствий она получит после завершения кризиса.

- Методы антикризисного управления компании выбирают и адаптируют под свои потребности. После этого разрабатывают антикризисную стратегию с перечнем задач, а также сроков, в которые эти задачи нужно закрыть.

- Контролировать выполнение антикризисной стратегии и оценивать её эффективность нужно регулярно. Так можно вовремя внести корректировки или изменить стратегию полностью.

- Основы антикризисного управления должны знать любые менеджеры, чтобы вовремя отреагировать на появление признаков кризиса и начать адаптировать компанию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ: (REFERENCES)

1. Нассим Николас Талеб. «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса»/ Пер. с англ. - М: Колибри, Азбука-Аттикус 2015 – 768 с.
2. Эндрю Гроув. «Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания»/ Эндрю Гроув; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 200с.
3. Армстронг М. Управление в кризисной ситуации//Кадры.—1998.— №8
4. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография / под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. – М: ИНФРА-М, 2021. – 169 с.
5. Антикризисное управление организацией: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В.А. Трифонов. – М: ИНФРА-М, 2020. – 143 с.

6. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов / Н.Д. Корягин [и др.] ; под редакцией Н. Д. Корягина. – М: Издательство Юрайт, 2020. — 367 с.
7. Астафьева О.В., Корнеева И.В., Коряков А.Г., Ла-торцев А.А., Мухин К.Ю., Полевой С.А., Усманова Т.Х. Проектный менеджмент: базовый курс. Учебник. Москва, 2021.
8. Корягин Н. Д. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин [и др.]; под редакцией Н. Д. Корягина. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 367 с.
9. Мокрова Л.П. Управление нематериальными активами и деловой репутацией: монография. Москва: РУ- САЙНС, 2020. 136 с.