

УДК 338.1

П. С. Гейзлер, д-р экон. наук, профессор (БГЭУ); **С. Д. Нелюбин**, ассистент (БГЭУ)
**ПРОЕКТЫ КАК МЕТОД АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Статья посвящена проектам как эффективному методу антикризисного управления предприятиями. В работе рассмотрены принципы использования проектного подхода в антикризисном управлении, проблемы выбора конкретных действий по снижению воздействия кризисных факторов на предприятие. Раскрыто содержание антикризисных стратегий в управлении проектами. Показана структура управления системами в состоянии неравновесия и дисбаланса. Проведен анализ стратегии антикризисного управления как комплекса мероприятий. Затронуты проблемы реализации проектного подхода в антикризисном управлении с обоснованием необходимых инвестиций и расчетов в соответствии с методологией UNIDO, определением сроков окупаемости инвестиций на основе анализа денежных потоков.

Article is devoted projects as to an effective method of anti-recessionary management by the enterprises. In work principles of use of the design approach in anti-recessionary management, problems of a choice of concrete actions to decrease the influence recessionary on the enterprise are considered. The maintenance anti-recessionary strategy in management of projects is opened. The structure management of systems in a disbalance condition is shown. The analysis strategy of anti-recessionary management as complex of actions is made. Problems of realization of the design approach in anti-recessionary management with a substantiation of necessary investments and calculations according to methodology UNIDO, definition of times of recovery of outlay of investments on the basis of the analysis of monetary streams are mentioned.

Управление предприятием – сложный процесс, требующий постоянного мониторинга состояния компании, критической оценки ее текущего состояния, стратегического и тактического планирования и прогнозирования.

Периодически возникающие экономические и финансовые кризисы в своем роде служат эффективным инструментом по отсеву неэффективных и плохо управляемых компаний.

Как показал кризис, практически все белорусские промышленные предприятия оказались не готовыми нормально работать в условиях экономической нестабильности [3].

К сожалению, руководство белорусских субъектов хозяйствования в основном выбрало тактику пережидания экономического и финансового кризиса, откладывая до будущих времен любые мероприятия по улучшению работы и повышению конечных результатов. Однако ожидание изменения экономических условий, надежда на органы государственного управления, вышестоящие управленческие структуры и отсутствие собственных действий руководства предприятий приводит лишь к если не углублению, то затягиванию кризиса.

Управление системами в состоянии неравновесия и дисбаланса требует от руководителей освоения практических навыков предвидения и распознавания кризисов, устранения отрицательных последствий возникающих негативных факторов. Антикризисное управление включает комплекс методов, применяемых в разных функциональных подсистемах менеджмента. Социальные технологии, методы экономиче-

ского анализа, прогнозирование, разработка сложных инвестиционных проектов и антикризисных программ, планов реструктуризации и реорганизации применяются в комплексе для своевременного предупреждения и преодоления кризисов [2].

Следует признать, что единого подхода к преодолению кризисных явлений для всех субъектов хозяйствования нет и быть не может. Субъекты хозяйствования имеют большие различия как внешних, так и внутренних условий, вызванных отраслевыми особенностями и спецификой самого предприятия. Отсюда для каждого субъекта хозяйствования должна быть разработана и осуществлена самостоятельная стратегия антикризисного управления. Такая стратегия призвана обеспечить устойчивое развитие предприятия и в послекризисный период.

На сегодняшний день одним из самых прогрессивных подходов к антикризисному управлению является проектный, так как он имеет ряд очевидных преимуществ.

В чем заключается эффективность проектного подхода?

Во-первых, результаты работ становятся более предсказуемыми, так как при разработке проекта задается четкая цель и составляется календарный план, разбитый на этапы. На любой стадии, если возникнет необходимость, план можно откорректировать. Изначально выявляются риски, которые ставят под угрозу успех проекта, и заранее разрабатываются меры по их предотвращению.

Во-вторых, деятельность предприятия становится прозрачной, легко контролируемой и управляемой. Ведь о проекте всегда известно, в какой стадии он находится: каковы результаты, сколько ресурсов уже истрчено и сколько их еще потребуется при сохранении нынешних тенденций.

И, в-третьих, повышается эффективность работы участников проекта, так как каждый напрямую заинтересован в его успехе.

Проекты нацелены на получение определенных результатов – иными словами, они направлены на достижение целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей. Тот факт, что проекты ориентированы на достижение цели, имеет огромный внутренний смысл для управления ими.

Прежде всего, он предполагает, что важной чертой управления проектами является точное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, а затем постепенно опускается до наиболее детализированных целей и задач. Кроме того, отсюда вытекает, что проект можно рассматривать как преследование тщательно выбранных целей и что продвижение проекта вперед связано с достижением целей все более высокого уровня, пока наконец не достигнута конечная цель. Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, не циклической деятельностью. Поэтому целеполагание должно быть конкретным и обязательно выражаться количественными параметрами.

Оформленная в виде проекта стратегия антикризисного управления представляет собой систему мероприятий. В свою очередь, каждая отдельная взаимосвязанная группа мероприятий складывается в частные антикризисные стратегии, которые могут подразделяться на:

1) производственную, или технико-технологическую, задачей которой является модернизация производства, применение новой техники и технологии различных инноваций;

2) организационно-управленческую, требующую применения новых методов организации производства и управления, изменения структуры управления, ликвидации устаревших звеньев, создания новых подразделений;

3) маркетинговую, направленную на совершенствование сбыта, рекламу, продвижение продукции или услуг на новые рынки, новые методы и структуры организации снабжения;

4) инвестиционную, которая рассматривает варианты выпуска новых видов продукции и

оказания услуг, другие качественные преобразования с целью получения высоких конечных результатов хозяйствования и требующие инвестиций для своего осуществления [2, с. 16].

Кроме того, могут быть рассмотрены частные стратегии в информационной (учетно-аналитической) сфере, в социальных вопросах (взаимоотношения между работниками внутри предприятия), в экологической сфере (если это важно для субъекта хозяйствования). И, конечно, все эти частные стратегии оформляются экономическими и финансовыми расчетами. Последнее является обязательным и очень важным.

Любой проект проходит через определенные фазы в своем развитии. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако у каждого проекта можно выделить начальную (прединвестиционную) стадию, стадию реализации проекта и стадию завершения работ по проекту. Это может показаться очевидным, но понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших для менеджера, поскольку именно текущая стадия определяет задачи и виды деятельности менеджера, используемые методики и инструментальные средства.

Руководители проектов разбивают цикл жизни проекта на этапы различными способами. Например, в проектах по разработке программного обеспечения часто выделяются такие этапы, как осознание потребности в информационной системе, формулирование требований, проектирование системы, кодирование, тестирование, эксплуатационная поддержка. Однако наиболее традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа: формулирование проекта, планирование, осуществление и завершение [3, с. 73].

Для сравнительного анализа проектов применяются методы проектного анализа, включающие в себя финансовый, экономический, коммерческий, организационный, экологический, анализ рисков и другие виды анализа проекта.

В этой связи актуальной задачей разработки антикризисной стратегии любого хозяйствующего субъекта является применение проектного подхода к ее разработке и осуществлению. Суть этого подхода заключается в том, что каждое мероприятие антикризисной направленности разрабатывается, обосновывается и осуществляется как проект, в большинстве случаев как инновационно-инвестиционный. В этом случае в антикризисном управлении должна применяться методология UNIDO со всеми вытекающими из этого последствиями.

Проектный подход в антикризисном управлении требует обоснования необходимых инвестиций и расчетов в соответствии с методологией UNIDO, определения сроков окупаемости инвестиций на основе анализа денежных потоков [5, 6].

Отдельное мероприятие при этом оформляется как монопроект, группа взаимосвязанных и взаимозависимых мероприятий одной или близких направленностей как мезопроект, а вся антикризисная стратегия предприятия как единый мегапроект не только по выходу из кризисного состояния, но и с учетом последующего устойчивого функционирования и развития. Такой подход способен не только сыграть положительную роль в кризисных условиях, но и позволит перестроить всю экономическую, финансовую и производственную деятельность хозяйствующего субъекта в будущем, что даст возможность повысить его устойчивость к любым кризисным и иным неблагоприятным явлениям.

К сожалению, в настоящее время проектный подход к управлению применяется на предприятиях Республики Беларусь довольно редко. При реализации же проекта как элемента антикризисного управления необходимо осуществлять расчет эффективности по методологии UNIDO, привязывая данный расчет к конкретным мероприятиям по антикризисному управлению.

Литература

1. Быков, А. А. Антикризисная стратегия предприятия: теория и методология исследования: монография / А. А. Быков; под общ. науч. ред. проф. В. Н. Шимова. – Минск: БГЭУ, 2005. – 167 с.
2. Гейзлер, П. С. Антикризисное управление предприятиями / П. С. Гейзлер // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: сб. науч. тр. – Минск: ОДО «Рейплац», 2009. – С. 92–96.
3. Гейзлер, П. С. Стратегия антикризисного управления предприятием и проектный подход к ее разработке / П. С. Гейзлер // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития: материалы X Междунар. науч. конф.: в 3 т. – Минск: М-во экономики Респ. Беларусь, 2009. – Т. 3 – С. 257–259.
4. Гейзлер, П. С. Стратегии антикризисного управления / П. С. Гейзлер, Т. П. Авдеева, С. Д. Нелюбин // Экономическое образование и современные педагогические технологии: сб. науч. тр.: – Минск: БГТУ, 2009. – С. 88 – 92.
5. Управление проектами в условиях кризиса: учеб. пособие / под ред. Р. Ф. Дурицыной. – Благовещенск: ПКИ «Зея», 2000. – 128 с.
6. Гейзлер П. С. Управление проектами / П. С. Гейзлер, О. В. Завьялова. – Минск: Мисанта, 2005. – 288 с.

Поступила 19.07.2010