

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСОВ: СТРАТЕГИЯ ВЫЖИВАНИЯ И ВОССТАНОВЛЕНИЯ

**Кутлымуратов Теодор Есболсынович**

Учитель математики в общеобразовательной школе №9

г.Нукус БФА, Магистрант по Управлению Проектом.

Цикличность развития, кризисы, как необходимый элемент развития экономики, все закономерности, характерные для повышательной волны очевидны для современных людей. Анализируя особенности антикризисного управления организации напрашивается вывод, что как при разработке и реализации антикризисных стратегий, так и в текущей деятельности проблемной организации наиболее эффективен проектный подход. Антикризисное управление обладает всеми признаками проектного управления, такими как наличие сроков, целей, бюджета, команды. [1]

Кризис, как неотъемлемая часть жизненного цикла на макро и микро уровнях, требует постоянного внимания со стороны науки и практической деятельности. Эта работа является результатом исследовательской деятельности на стыке теории и практики и рассматривает антикризисное управление с точки зрения проектного подхода. При этом само антикризисное управление является предметом, а проектный подход инструментарием. Создание пакета проектов управления в условиях кризиса является исходной точкой для разработки стратегии деятельности организации. И по мере того, как данная стратегия будет разрабатываться и внедряться, будет происходить процесс её детализации и адаптации к быстроизменяющимся условиям внешней среды организации. Методы и инструменты управления в условиях кризиса разнообразны, однако ограничены целями и задачами каждого из проектов антикризисного управления.

С точки зрения антикризисного менеджмента выделяют следующие две группы целей проектов [2]:

- 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 [3]:

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.

Чтобы преодолеть существующий парадокс и извлечь максимум пользы из инструментов управления проектами в ситуации кризиса нужно применять лучшие методы управления – те, которые могут устранить ненужные совещания и сократить документооборот. Они должны обязательно повышать скорость и качество принятия решений. При этом надо учитывать, что лучшие практики относятся к одной или нескольким из четырех категорий по способу их использования в компаниях. Они должны: улучшать эффективность, увеличивать результативность, обеспечивать стандартизацию и приводить к стабильности и качеству выполнения задач.

В этой связи актуальной задачей разработки антикризисной стратегии любого хозяйствующего субъекта является применение проектного подхода к её 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.

Первое и самое главное — менеджер проекта должен быть подготовлен к наступлению кризиса. Предвидеть точно время начала кризиса и его будущий характер крайне сложно, но следует понимать, что он неизбежен и обязательно рано или поздно наступит. Поэтому необходимо вести реестр возможных рисков и пересматривать его на постоянной основе. Хорошим и относительно малозатратным вспомогательным инструментом для этого может стать регулярное проведение мозгового штурма с привлечением основных стейкхолдеров проекта, в преддверии которого целесообразно оценить изменения карты рисков за время, прошедшее с момента предыдущей встречи.

Целесообразно сформировать и пополнять в непрерывном режиме базу знаний организации, в которой будет храниться информация об основных

бизнес-процессах, ключевых компетенциях и их носителях, потенциальных кредиторах и инвесторах, источниках сырьевых ресурсов для производства, поставщиках, потребителях и основных конкурентах. Не следует забывать и о возможных партнерах по будущим стратегическим альянсам, вместе с которыми можно легче преодолеть кризис на взаимовыгодной основе. Создание и ведение такой базы знаний потребует определенных инвестиций, но они с лихвой окупятся в случае наступления серьезного кризиса, когда будет необходимо принимать быстрые и ответственные решения.

Один из разделов базы знаний должен содержать всю детально задокументированную информацию о принятых в критической ситуации решениях и их последствиях. Весьма вероятно, что эта информация будет полезной в случае возникновения новой кризисной ситуации. Кроме того, она может быть использована в процессе обучения сотрудников. Главный ресурс любого проекта — это человеческий капитал, и его потеря представляет наибольшую угрозу для судьбы проектов.

Важную роль в процессе преодоления эндогенных кризисов в организации играет обучение сотрудников, которое должно быть организовано на непрерывной основе. В процессе обучения должны учитываться новые тенденции в развитии управления проектами, в частности, возможности применения гибких методологий.

Следует помнить о том, что любой кризис, независимо от его природы, открывает новые возможности для развития, если вовремя и правильно на него реагировать. Поэтому необходимо направить усилия на поиск таких возможностей. Особое внимание в этой связи необходимо уделить определению долгосрочной стратегии развития бизнеса и выстраиванию в соответствии с ней всего портфеля проектов, осуществляемых в компании.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Управление проектами в условиях кризиса: Учебное пособие / Под ред. Р.Ф. Дурицыной. - Благовещенск, ПКИ «Зея», 2000. - 128 с.
2. 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.
3. Мокрова Л.П. Управление нематериальными активами и деловой репутацией: монография. Москва: РУСАЙНС, 2020. 136 с.