

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 126–127

Кризисные явления в жизненном цикле хозяйствующих субъектов в современной теории и практике менеджмента признаются вполне естественными. Кризисы являются не только тенденцией спада в развитии определенной системы, но и (что гораздо важнее) стимулируют обновление фирмы, ускоряют ее адаптацию к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Кризис как объективный процесс, протекающий во времени и охватывающий реальные производственные структуры и все их составляющие, предопределяет необходимость осуществления целого комплекса изменений, успешная реализация которых является основным условием и предпосылкой вступления предприятия в фазу подъема, а в дальнейшем — его устойчивого развития.

Время протекания кризиса должно быть максимально сокращено, а изменения, осуществляемые для выхода из него и обновления предприятия, — максимально эффективными. Это достигается посредством реализации проектного подхода и основанного на нем проектного менеджмента.

Проектный менеджмент наиболее полно определяется как деятельность, направленная на обеспечение осуществления системы конкретных изменений и достижение конкретных целей в заданных пределах времени и других ресурсов при их оптимальном использовании.

Основная отличительная черта проектного менеджмента — его системный характер, т. е. рассмотрение и осуществление планирования и реализации изменений, достижения целей как комплекса взаимосвязанных мероприятий, функций и процессов. Уже на стадии разработки проекта все его элементы должны быть определены, учтены, причем не изолированно, а как составляющие

сложной иерархической системы. Не представив и не поняв эту систему во всем ее многообразии с самого начала, субъект управления в дальнейшем неминуемо будет постоянно сталкиваться с непредвиденными обстоятельствами, принимать и осуществлять новые, ранее не предусмотренные решения и действия, привлекать для этого дополнительные ресурсы. Но ресурсы каждого проекта ограничены, поэтому любые не запланированные заранее затраты приводят к отвлечению ресурсов от других мероприятий и, естественно, ставят под угрозу выполнение проекта в целом.

Системный подход в проектном менеджменте в методологическом плане предстает как принцип комплексного взаимодействия на объект управления. В соответствии с ним эффективность вновь создаваемой или обновленной системы определяется не одним или несколькими факторами, а их совокупностью. Изменение (обновление) некоторых из них при сохранении без изменений прочих факторов (элементов) не может привести к достижению желаемых результатов.

В обобщенном виде принцип системности в проектном менеджменте можно выразить формулой

$$Y = f(L, K, T, M, P),$$

где Y — целевая функция проекта; L — трудовые ресурсы (количество и качество труда); K — капитальные ресурсы; T — техника и технология; M — менеджмент; P — прочие факторы.

В приведенной модели указаны основные факторы, определяющие эффективность проекта: труд, капитал, техника и технология, менеджмент. Что касается прочих факторов, то к ним относятся, в зависимости от специфики проекта, конструкторская подготовка, энергообеспеченность,

уровень корпоратизации, управление проектной средой и др. Последний из перечисленных факторов очень важен для управления проектами в предпринимательстве.

Под проектной средой следует понимать все окружение, в рамках которого реализуется проект, в том числе политические, социальные, экономические (включая рынок), географические и климатические условия. Иными словами, внешняя среда проекта — это все, что может повлиять на ход его выполнения и результаты. Такое воздействие неизбежно, поскольку организационные системы, которые осуществляют проекты и в рамках которых это делается, являются открытыми. Они обмениваются ресурсами с внешней средой посредством множества ежедневно и постоянно совершаемых актов, действий, операций, включая разнообразные сделки, договоренности, операции купли-продажи, обмен информацией и т. д. Фактически чем больше взаимозависимостей проекта с внешним окружением, тем больше неопределенности и риска.

С учетом сказанного эффективность проекта во многом обеспечивается не только в процессе его реализации, но уже на предпроектной стадии. Основными функциями субъекта управления при этом являются:

- изучение прогнозов и направлений развития страны, региона, отрасли, рынка;
- анализ условий и возможностей воплощения первоначального замысла;

- разработка общей концепции проекта и ее апробация;
- предпроектное обоснование и оценка жизнеспособности проекта;
- поиск партнеров, заключение договоров по сути проекта;
- разработка плана проекта.

Перспективы применения проектного подхода буквально на всех уровнях антикризисного управления практически неограничены. Проекты целесообразно осуществлять на уровне структурных подразделений предприятий и организаций, субъектов хозяйствования, а также на региональном и межрегиональном уровнях. Так, проектного подхода требует практическая реализация идеи антикризисного управления в стране как нового перспективного направления в менеджменте. Преодоление кризисных явлений в экономике Украины должно быть подкреплено разработкой и реализацией соответствующего проекта.

Для интеграции Украины в Европейское сообщество, осуществляемой сейчас в значительной мере хаотично и бессистемно, также необходимо разработать соответствующий проект. По-видимому, и широкое распространение и внедрение идеологии и методологии проектного подхода в Украине тоже требует осуществления отдельного проекта.

Возникает вопрос, какая авторитетная организация в Украине примет на себя ответственность и со всей серьезностью станет проводить идеи проектного подхода в менеджменте?