

4. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом / А. В. Дейнека. – М. : Академия Естествознания, 2019. – 401 с.

5. Лешина, М. А. К вопросу актуальности стимулирования преподавателей российской высшей школы / М. А. Лешина // Управление персоналом. – 2008. – № 21.– С.50–52.

References

1. Gribov, A. G. Chelovek i organizaciya v sovremennoj ekonomike / A. G. Gribov. – М. : Kreativnaya ekonomika, 2021. – 160 s.

2. Sinickaya, E. S. Trudovoj potencial i proizvoditel'nost' truda / E. S. Sinickaya. – М. : Laboratoriya knigi, 2020. – 64 s.

3. Bogdanova, E. O. Strategiya i taktika kadrovogo menedzhmenta / E. O. Bogdanova. – М. : Laboratoriya knigi, 2020. – 97 s.

4. Dejneka, A. V. Sovremennye tendencii v upravlenii personalom / A. V. Dejneka. – М. : Akademiya Estestvoznaniya, 2019. – 401 s.

5. Leshina, M. A. K voprosu aktual'nosti stimulirovaniya prepodavatelej rossijskoj vysshej shkoly / M. A. Leshina // Upravlenie personalom. – 2008. – № 21.– S.50–52.

© Leshina M.A., Shcherbakova S. A., 2023

УДК 005.931.11:005.8

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ПРОЕКТ

Е. В. Перевозникова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Донецкая академия управления и государственной службы»
Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а
perevoznikovaelena@mail.ru

Существование противоположных подходов к формированию научной концепции антикризисного управления показывает обширный выбор исследуемых в его пределах проблем и множество мнений теоретиков и практиков касательно путей их решения, что дает возможность говорить не о взаимном исключении, а о диалектическом единстве различных точек зрения авторов.

Ключевые слова: антикризисное управление, проектное управление, проект, кризис.

CRISIS MANAGEMENT AS A PROJECT

E. V. Perevoznikova

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Donetsk Academy
of Management and Public Administration»
Russian Federation, Donetsk People's Republic, Donetsk, 163a Chelyuskintsev St.
perevoznikovaelena@mail.ru

The existence of opposite approaches to the formation of the scientific concept of anti-crisis management shows an extensive selection of problems studied within its limits and a variety of opinions of theorists and practitioners regarding ways to solve them, which makes it possible to speak not about mutual exclusion, but about the dialectical unity of the various points of view of the authors.

Keywords: crisis management, project management, project, crisis

На современном этапе экономического развития термин «антикризисное управление» прочно вошел в деловой оборот. Однако в литературе встречается множество порой противоречащих друг другу трактовок этого понятия. Экономическая наука до сих пор не выработала единого понимания сущности антикризисного управления в экономической среде, поэтому острота проблемы требует безотлагательного разрешения, что актуализирует рассмотрение вопросов, относящихся к антикризисному управлению в т. ч. и для стимулирования прогрессивного развития предприятий и территорий.

Целью данного исследования является сравнение двух категорий: «проект» и «антикризисное управление», и доказательство того, что антикризисное управление по своей сути является ничем иным, как проектом.

Давайте посмотрим, что в отечественном менеджменте понимается под категорией «проект».

Проект – это совокупность, комплекс задач и действий, имеющих следующие отличительные признаки: четкие конечные цели, взаимосвязь задач и ресурсов, определенные сроки начала и окончания проекта, определенная степень новизны целей и условий реализации, неизбежность различных конфликтных ситуаций вокруг и внутри проекта [1].

Проект – это целенаправленная деятельность по достижению запланированных результатов в условиях ограниченности материальных, финансовых, трудовых и временных ресурсов [2].

Все вышеперечисленные признаки проекта однозначно присущи и антикризисному управлению. В таблице 1 проведем сравнительную характеристику двух рассматриваемых категорий.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика категорий «проект» и «антикризисное управление»

ПРОЕКТ	АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
Сходства	
1. Наличие дат начала и завершения (определенное время на реализацию)	
2. Динамичное развитие и ограниченность по времени и ресурсам	
3. Уникальность (новизна) результата, неповторимость	
4. Направленность на достижение определенных целей	
5. Привлечение для реализации различных отделов и специалистов разного профиля	
6. Особые требования по времени, затратам и качеству выполнения работ	
7. Детальное определение действий	
8. Наличие рисков	
9. Изменение состояния для достижения цели	
10. Наличие определенного бюджета	
Отличия	
Как внутренние так и внешние источники финансирования	В основном самофинансирование
Может быть достаточно большой круг участников, в т. ч. и внешних	Круг участников ограничен

Сходства:

1. Для проекта характерно наличие дат начала и завершения (у каждого проекта обязательно есть начало и конец, этим проектная деятельность отличается от операционной, рутинной деятельности предприятия). Точно также датами начала и завершения отличается и антикризисное управление от обычного менеджмента.

2. Проект, как и антикризисное управление, характеризуется динамичным развитием и ограниченностью по времени и ресурсам.

3. Проекту, как и антикризисному управлению, присуща новизна, т. к., как правило, выполняется то, что никогда не делалось раньше. Проекты никогда не бывают одинаковыми

и всегда включают в себя какие-то уникальные элементы. При этом степень уникальности результата проекта может значительно варьироваться от одного проекта к другому. Соответственно, как и степень уникальности результата антикризисного управления может значительно меняться от одного кризиса к другому.

4. Направленность на достижение определенных целей. Как правило, причиной появления проекта является некоторая проблема, требующая решения, или благоприятная ситуация, требующая усилий. Такая конкретная цель часто отсутствует в повседневной жизни организации, где работники изо дня в день выполняют одни и те же операции. В данном случае, опять таки, можно провести прямую аналогию с антикризисным управлением и обычным менеджментом.

5. Привлечение для реализации различных отделов и специалистов разного профиля. В отличие от большинства видов организационной работы, которая делится по принципу функциональной специализации, для проектов характерно комбинирование и объединение усилий разнообразных специалистов. Например, вместо того, чтобы работать в отдельных офисах под руководством конкретных менеджеров, участники проекта, будь то инженеры, специалисты в области финансов, маркетинга или снабжения, работают над выполнением проекта под руководством управляющего проектом.

Точно также для реализации антикризисной стратегии создается антикризисная команда. Под условным названием «антикризисная команда» следует понимать определенный состав менеджеров и специалистов, объединенных единой целью и общими интересами, связанными с выживанием и развитием предприятия.

6. Проекты, как и антикризисное управление, связывают ограничения по времени, по затратам и особые требования к выполнению работ. Проекты, как и антикризисное управление, оценивают по тому, что было выполнено, сколько это стоило, и как много времени было на это потрачено.

7. Проект, как и антикризисное управление, предлагает детальное изложение действий, запланированных на конкретный период и в конкретных условиях, цель которых – изменение ситуации в будущем.

8. Риски и сложности в разработке и управлении проектом (как и в антикризисном управлении) возникают главным образом вследствие того, что такие задачи ранее не решались. Рискованность проекта напрямую зависит от его масштабов и «экипировки» исполнителей (наличия необходимой техники, материалов и инструментов).

Рискованность антикризисного управления также зависит от достаточно большого количества факторов:

- от того на какой стадии был выявлен кризис;
- от наличия ресурсов;
- от компетентности менеджеров и т. д.

9. Проект, как и антикризисное управление, направлен на изменение объекта управления, обеспечивающее эффективность решения основных задач и достижения соответствующих целей за определенный период. Необходимо подчеркнуть, что особенностью антикризисного управления является то, что не всегда его целью является сохранение целостности организации, это в том случае, если мы говорим о процедуре банкротства и ликвидации предприятия.

10. Неотъемлемой чертой проекта (антикризисного управления) является наличие бюджета, который выделяется на обеспечение ресурсных потребностей финансирования проекта (антикризисных мероприятий), соответствующих его масштабам, содержанию и срокам выполнения.

Отличия:

1. Внутреннее финансирование или самофинансирование проекта (антикризисных мероприятий) в основном осуществляется за счет предприятия – учредителя проекта и предусматривает расходование собственных средств акционеров.

Для реализации именно проекта также не исключена возможность использования чистой прибыли предприятия, а также демпферных отчислений, причем формирование капитала носит строго целевой характер.

Проект также может быть профинансирован извне с привлечением широкого круга участников: государство, финансовые и нефинансовые предприятия, население, зарубежные инвесторы, учредители и др. физические и юридические лица.

Для финансирования антикризисных мероприятий в основном расходуются собственные средства. Расходы на проведение процедур, применяемых в деле о банкротстве, осуществляются исключительно за счет средств должника, если иное не предусмотрено Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» [3]. Основным субъектом, который ответственен за финансирование процедуры банкротства, является должник. Именно финансирование процедуры банкротства за счет имущества должника является общим правилом вышеуказанного закона.

В случаях, когда имущества должника недостаточно, погашение расходов может быть осуществлено за счет средств заявителя, иными словами, финансирование возможно за счет кредиторов должника [2]. Банк или кредитная организация может выдать заемщику сумму денег на определенные условия, включая процентную ставку, срок погашения и комиссии. Однако, прежде чем обращаться за кредитом, необходимо оценить свою финансовую способность вернуть заем. Неправильный расчет и неспособность погасить кредит могут привести к еще большим финансовым трудностям.

Привлечение инвесторов – это один из путей финансирования процедуры банкротства. Инвесторы могут быть заинтересованы в инвестировании средств в компанию, находящуюся в процессе банкротства, из-за выгодных условий [4].

Необходимо отметить, что у предприятия, которое находится в кризисном состоянии, имеются существенные ресурсные ограничения, связанные с невозможностью или сложностью получения дополнительных ресурсов, прежде всего, финансовых, поскольку привлечение финансовых ресурсов в условиях низкой (даже отрицательной) кредитоспособности и инвестиционной привлекательности является чрезвычайно сложной управленческой задачей.

Существенные временные ограничения обусловлены возможными агрессивными действиями кредиторов предприятия, возникновением угрозы инициирования банкротства и ограничения дееспособности существующего руководства предприятия.

2. В зависимости от типа проекта, в его реализации могут участвовать от одной до нескольких десятков (иногда сотен) организаций. Каждая из них выполняет определенные функции, имеет определенную степень участия в проекте и несет конкретную меру ответственности за его реализацию.

При реализации антикризисных мероприятий круг участников относительно ограничен, т. к. заинтересованные лица (собственник, персонал, кредиторы, государство) ориентированы на минимизацию своих потерь.

Таким образом, можно сделать вывод, что антикризисное управление – это проект, у которого:

- есть цель, которую нужно достичь для успешного завершения;
- стратегия по достижению этой цели;
- задачи, из которых состоит стратегия, и дедлайны для контроля результатов;
- ответственные менеджеры, которые контролируют каждый этап и корректируют стратегию, если нужно.

Хотелось бы подчеркнуть, что не все могут быть согласны с тем, что антикризисное управление является частью проектного управления. Многие теоретики выделяют для антикризисного управления именно отдельное место в системе управленческих наук, при этом указывая на диаметрально противоположную целевую направленность антикризисного управления и обычного управления [5–6]. Другие ученые и практики говорят о необходимости выведения антикризисного управления из круга управленческих дисциплин и зачисления его к ряду экономических наук [7].

Само существование противоположных подходов к формированию научной концепции антикризисного управления показывает обширный выбор исследуемых в его пределах проблем и множество мнений теоретиков и практиков, касающихся путей их решения, что дает возможность говорить не о взаимном исключении, а о диалектическом единстве различных точек зрения авторов.

Список использованных источников

1. Что такое проект? Управление проектами? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/7379282/page:2/>. – Дата доступа: 23.10.2023.
2. Финансирование банкротства. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://spravochnick.ru/menedzhment/ponyatiya_proekt_i_upravlenie_proektami/. – Дата доступа: 23.10.2023.
3. О несостоятельности (банкротстве) : Федеральный закон, 26 окт. 2002 г. № 127-ФЗ : с изм. и доп. на 01.01.2005. – М. : Эксмо, 2005.
4. Что такое финансирование процедуры банкротства и как оно работает. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psk-group.su/znacheniya/cto-takoe-finansirovanie-procedury-bankrotstva-i-kak-ono-rabotaet>. – Дата доступа: 23.10.2023.
5. Кислухина, И. А. Ретроспективный анализ определений понятий «управление» и «антикризисное управление» [Электронный ресурс] / И. А. Кислухина, А. В. Морозов // Экономические науки, № 6. Маркетинг и менеджмент. – Режим доступа: https://www.rusnauka.com/24_NNP_2013/Economics/6_143935.doc.htm. – Дата доступа: 23.10.2023.
6. Ряховская, А. Н. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий [Электронный ресурс] / А. Н. Ряховская, С. Е. Кован // Стратегический менеджмент. – 2015. – № 3 — С. 45–55.– Режим доступа: <https://managementscience.fa.ru/jour/article/viewFile/31/32.pdf>. – Дата доступа: 23.10.2023.
7. Антикризисное управление предприятием : учебное пособие / сост. Т. Н. Рогова; Ульянов. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 200 с.

References

1. Chto takoe proekt? Upravlenie proektami? [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://studfile.net/preview/7379282/page:2/>. – Data dostupa: 23.10.2023.
2. Finansirovanie bankrotstva. [Elektronnyj resurs]. - Rezhim dostupa: https://spravochnick.ru/menedzhment/ponyatiya_proekt_i_upravlenie_proektami/. – Data dostupa: 23.10.2023.
3. O nesostoyatel'nosti (bankrotstve) : Federal'nyj zakon, 26 okt. 2002 g. № 127-FZ : s izm. i dop. na 01.01.2005. – M. : Eksmo, 2005.
4. Chto takoe finansirovanie procedury bankrotstva i kak ono rabotaet. [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://psk-group.su/znacheniya/cto-takoe-finansirovanie-procedury-bankrotstva-i-kak-ono-rabotaet>. – Data dostupa: 23.10.2023.
5. Kisluhina, I. A. Retrospektivnyj analiz opredelenij ponyatij «upravlenie» i «antikrizisnoe upravlenie» [Elektronnyj resurs] / I. A. Kisluhina, A. V. Morozov // Ekonomicheskie nauki, № 6. Marketing i menedzhment. – Rezhim dostupa: https://www.rusnauka.com/24_NNP_2013/Economics/6_143935.doc.htm. – Data dostupa: 23.10.2023.
6. Ryahovskaya, A. N. Antikrizisnoe upravlenie: sovremennaya koncepciya i osnovnoj instrumentarij [Elektronnyj resurs] / A. N. Ryahovskaya, S. E. Kovan // Strategicheskij menedzhment. – 2015. – № 3 — S. 45–55.– Rezhim dostupa: <https://managementscience.fa.ru/jour/article/viewFile/31/32.pdf>. – Data dostupa: 23.10.2023.
7. Antikrizisnoe upravlenie predpriyatiem : uchebnoe posobie / sost. T. N. Rogova; Ul'yan. gos. tekhn. un-t. – Ul'yanovsk : UIGTU, 2014. – 200 s.