

Влияние кризисов в экономике на развитие управления проектами

Economic Downfalls Influences on Project Management Development

DOI: 10.12737/23218

Получено: 20 октября 2016 г. / Одобрено: 15 ноября 2016 г. / Опубликовано: 19 декабря 2016 г.

Дагаев А.А.

Канд. техн. наук, доцент,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»,
Россия, 105187, г. Москва, ул. Кирпичная, 33,
e-mail: dagaev.aa@gmail.com

Dagaev A.A.

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
National Research University Higher School of Economics,
33, Kirpichnaya St., Moscow, 105187, Russia,
e-mail: dagaev.aa@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена обсуждению проблем влияния экономических кризисов на управление проектами в промышленных компаниях. На основе рассмотрения зарубежного опыта приводятся рекомендации по управлению проектами в условиях рецессии для отечественных предприятий.

Ключевые слова: экономические кризисы, управление проектами, конкурентоспособность, НИОКР.

Abstract

The article discusses the problems of the economic crises impact on project management in industrial companies. Based on the study of international experience some recommendations are proposed concerning project management at the Russian enterprises.

Keywords: economic crises, project management, competitiveness, R&D.

Введение

Реализация среднесрочных и особенно долгосрочных проектов осуществляется в изменяющихся, порой достаточно резко, внешних и внутренних экономических условиях. Понятно, что эти изменения необходимо учитывать в процессе управления проектами. Но тут возникает вопрос — в какой степени такие изменения сказываются на самой методологии управления проектами. Иными словами, надо ли буквально следовать рекомендациям известных стандартов или же апробированные на практике методологии должны трансформироваться с учетом регулярно происходящих в экономике изменений? Наряду с теми, кто отвечает на данный вопрос утвердительно, есть немало сторонников иной, более консервативной точки зрения, согласно которой существующие стандарты уже содержат рекомендации на все случаи жизни, и их формальное применение обеспечит достижение главной цели менеджмента — успешного завершения проекта в пределах имеющегося бюджета, заданных сроков и установленных заказчиками требований к качеству полученных результатов.

Безусловно, жесткая стандартизация процессов и методов управления имеет много достоинств, среди которых — использование проверенных временем лучших практик, возможность масштабирования передового опыта, в том числе за счет массового обучения специалистов, достижения их общего взаимопонимания, снижение затрат челове-

ческого капитала на поиск нестандартных решений, эффективность которых станет понятна только *a posteriori*, и пр. Однако можем ли мы быть уверены в том, что при этом не столкнемся с новыми проблемами, требующими принципиально иного подхода к своему рассмотрению?

За последние годы российские предприятия и организации проделали значительную работу по освоению и практическому применению современных методов и успешных практик управления проектами. Но в 2014 — первой половине 2016 гг. им пришлось столкнуться с новым, охватившим большинство отраслей, спадом экономики, который продолжается и в настоящее время, хотя, по некоторым оценкам отечественных и зарубежных экспертов, уже близится к завершению [1]. В этой связи важно понять, как нынешний кризис отразился на распространении принципов управления проектами в российском бизнесе?

Поскольку достоверные и репрезентативные эмпирические данные вряд ли могут быть получены до конца текущего года в силу продолжающейся рецессии, посмотрим, что можно будет ожидать в будущем исходя из накопленного зарубежного опыта.

Ограничимся при этом в основном рассмотрением влияния экзогенных факторов, связанных с изменениями внешних по отношению к конкретному бизнесу экономических условий. Заметим, что такие факторы нередко становятся источником серьезных внутренних (эндогенных) изменений при

реализации проектов — сокращения бюджетов, изменения состава и интересов стейкхолдеров, сдвига установленных сроков, необходимости приостановки или даже прекращения проектов, утраты накопленных знаний и человеческого капитала компаний.

По волне рецессии

Неизбежность регулярно повторяющихся кризисов вытекает из самой природы рыночной экономики. Принято выделять экономические циклы различной периодичности [2]. С точки зрения управления проектами особый интерес представляют циклы Китчина продолжительностью 3–4 года, которые обычно связывают с колебаниями товарных запасов в результате запаздывания информации, представляющей основу для принятия решений коммерческими фирмами; циклы Жуглара продолжительностью 8–11 лет, обусловленные изменениями спроса и инвестиций в основной капитал предприятий; циклы Кузнеца продолжительностью 15–25 лет, вызванные сменой поколений оборудования и инфраструктурными инвестициями. Определенное влияние на различных этапах реализации особенно крупных проектов может оказывать совпадение с той или иной фазой циклов Кондратьева, возникающих в результате смены технологических укладов и имеющих периодичность в пределах 40–60 лет.

Наиболее глубокие экономические кризисы ведут к рецессии — отрицательным темпам роста ВВП страны на протяжении двух и более кварталов. Некоторые кризисы выходят за пределы отдельных стран и приобретают глобальный характер. Самые известные из них — это «Великая депрессия» 1929–1933 гг., экономический кризис, начавшийся в странах Юго-Восточной Азии (1997–1998 гг.), глобальный финансовый кризис, или «Великая рецессия» (2007–2009 гг.). Последствия подобных потрясений ощущаются на протяжении многих лет. Например, согласно данным ООН, по прошествии семи лет с момента разгара последнего глобального кризиса средние темпы экономического роста индустриальных стран снизились более чем на 54%, количество безработных превышает уровень 2007 г. на 12 млн человек, а инфляция находится на самом низком уровне с момента кризиса [10].

В научной литературе только за период с 1960 по 2011 г. в разных странах зафиксировано почти 300 экономических кризисов. Значительная часть из них сопровождалась финансовыми кризисами

различной природы, что способствовало увеличению продолжительности рецессии и создавало еще больше проблем для бизнеса. Только в 1970–2011 гг. было идентифицировано 147 банковских кризисов (рис. 1), 218 валютных кризисов и 66 кризисов суверенного долга. Причем многие из них совпадали между собой по времени. Отмечалось 68 двойных и 8 тройных финансовых кризисов [7].

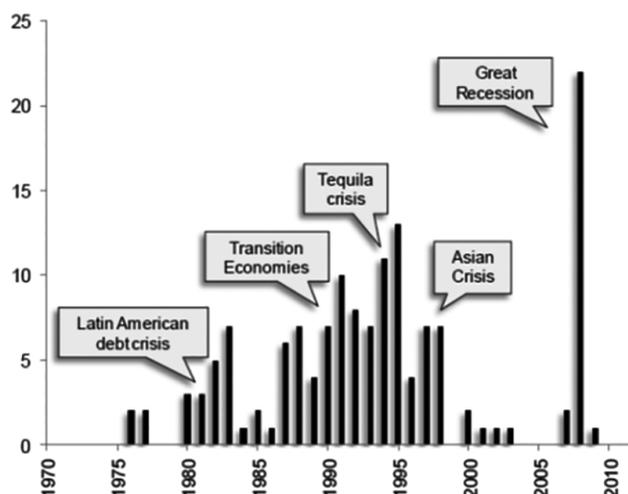


Рис. 1. Циклическая динамика банковских кризисов в мировой экономике (приводится из работы [7, р. 10])

Рецессии, сопровождавшиеся подобными кризисами, вызвали значительно больший спад в потреблении, инвестициях, темпах промышленного производства, уровне занятости работников, объемах экспорта и импорта и во многих случаях вызывали массовое банкротство предприятий. Например, только в 2015 г. вследствие рецессии, сопровождающейся кредитным кризисом, в Бразилии обанкротились более 5500 предприятий [3].

Все это не могло не сказаться на эволюции подходов к управлению проектами. Х. Керцнер отмечает, что рецессия может оказывать на бизнес как негативное, так и положительное влияние. Она заставляет компании изменять способ ведения бизнеса, осуществлять модернизацию для повышения своей эффективности и конкурентоспособности, принимать более рискованные решения. Анализ успехов и неудач в результате таких решений дает неоценимую информацию в случае возникновения аналогичных ситуаций [6].

Как пример он приводит сравнение управленческих подходов к преодолению кризисных ситуаций в периоды, охватывающие 1979–1983 и 1989–1993 гг.

В первом случае был сделан упор на снижение себестоимости выпускаемой продукции, сокращении или прекращении программ обучения, увольнении работников, преимущественно занятых на производстве (синих воротничков), снижении расходов на НИОКР. Компании не признавали тот факт, что управление проектами, внедрение которого искаженно понималось как медленное долговременное осуществление усилий, требующих культурного шока, может помочь им во время рецессии. Бытовало мнение, что в результате подобных усилий бизнес, скорее, будет разрушен, чем выйдет на новый уровень. Менеджеры фокусировали свое внимание на поиске краткосрочных решений, отказывались от реорганизации и не желали признавать полезность управления проектами, особенно за пределами подразделений, в которых проекты осуществлялись. Поэтому, когда кризис завершился, сложилось мнение, что больше не стало никаких причин для пересмотра укоренившихся подходов к управлению.

Совсем по-другому развивались события в период 1989–1993 гг., перекрывающий по времени следующую рецессию. Пришло понимание того, что внедрение принципов проектного управления может улучшить производство и повысить эффективность не только в текущий момент времени, но и в долгосрочной перспективе. Управление проектами затронуло все аспекты бизнеса. Компании стали искать долгосрочные решения возникших проблем и фокусироваться на стратегии развития бизнеса. Соответствующим образом фокусировались программы НИОКР и обучения сотрудников. Произошло сильное сокращение рядов менеджеров, особенно среднего звена (белых воротничков).

Мнение Керцнера о том, что периоды рецессии являются весьма полезными для совершенствования управления проектами, разделяют многие представители управленческой науки и бизнеса. Возникшие новые бюджетные ограничения и трудности с привлечением дополнительных ресурсов заставляют менеджмент серьезно задуматься над тем, как отбираются проекты и осуществляется управление их реализацией. Компании вынуждены совершенствовать свои навыки управления проектами, особенно в той части, которая касается определения объема работ и управления рисками.

Это в полной мере подтвердили результаты исследования, выполненного сразу после окончания «Великой рецессии» в сентябре 2009 г. аналитическим

центром британского журнала *The Economist* [4]. В его опросе участвовали 213 высших руководителей и менеджеров проектов со всего мира. Они представляли семь крупных сложившихся отраслей промышленности.

Абсолютное большинство респондентов (90%) отметили, что управление проектами имеет критическое или, по меньшей мере, важное значение для способности их компаний осуществлять успешные проекты и оставаться конкурентоспособными. Однако 49% применяли формальные подходы только в крупных или комплексных проектах и всего 20% использовали в этот период стандартизированные наборы инструментов управления проектами.

Рецессия вынудила компании уделять больше времени предварительному планированию и тщательной проверке возможностей реализации проектов, чаще контролировать промежуточные результаты, оценивать сопутствующие риски и определять текущую стоимость проекта. Выросло внимание к повышению профессиональной квалификации специалистов по управлению проектами и использованию лучших практик (табл. 1).

Таблица 1

Изменения, которые вызвала рецессия в практике управления проектами в компаниях (по данным [4])

Характер изменений	Доля респондентов, указавших на такие изменения (%)
Выросли затраты времени на предварительное планирование проекта и <i>due diligence</i>	40
Стали чаще измеряться промежуточные результаты реализации проектов	38
Выросло внимание к оценке рисков, достижению контрольных этапов и определению текущей стоимости проекта	37
Пришло понимание большей важности выделения времени и финансовых ресурсов на подготовку специалистов по управлению проектами	30
Для достижения целей проекта стали шире опираться на лучшие практики	26

Высокая доля респондентов (80%) пришла к пониманию, что обладание ключевыми компетенциями проектного менеджмента дало возможность их компаниям сохранить конкурентоспособность в период последней рецессии. Но только 27% оценили свою работу по управлению проектами как очень хорошую и всего 10% — как отличную. В этой связи авторы исследования отмечали, что было бы ошибочно считать подобные оценки проявлением излишней скромности: всего 6% респондентов ука-

зали, что их проекты всегда укладывались в установленные бюджет и сроки.

Как можно видеть из табл. 2, наиболее востребованными оказались способность добиваться реализации проектов, используя при этом меньший объем ресурсов, умение поддерживать конкурентоспособность в условиях кризиса и навыки отбора наиболее эффективных проектов.

Более половины ответивших на вопросы анкеты респондентов указали, что их компании были заняты непрерывным поиском возможностей для совершенствования методов управления проектами применительно к своим задачам. Тем не менее, по мнению проводивших опрос специалистов, эти усилия не были последовательными и сфокусированными на определенные задачи. Только 45% респондентов планировали улучшить практики управления проектами и применять их единообразно ко всем проектам компании, 42% были намерены стандартизировать использование инструментов проектного управления для повышения эффективности и расширения сферы сотрудничества. Менее трети (29%) планировали усовершенствовать способы измерения качественных и количественных показателей проекта. Только 26% собирались направить дополнительные усилия на обучение и сертификацию, что, по мнению авторов исследования, ставит под сомнение способность менеджеров адекватно адаптировать методологии, которые могут помочь улучшить достигаемые результаты.

Таблица 2

Компетенции менеджеров проектов, помогавших поддерживать конкурентоспособность во время рецессии (по данным [4])

Компетенции	Доля респондентов, указавших на эти компетенции (%)
Способность осуществлять проекты, используя меньший объем ресурсов	54
Способность подготовить организацию к будущему и защитить конкурентные преимущества	38
Содействие организации в выборе для продолжения лучших проектов, которые принесут наибольшую ценность организации и ее клиентам	31
Обеспечение возможности для более легкого получения проектов в течение всего периода рецессии	29
Способность сотрудников проектного офиса (менеджеров проекта) убеждать стейкхолдеров в ценности проекта	26
Умение избегать увольнения членов команды проекта	12

Компетенции	Доля респондентов, указавших на эти компетенции (%)
Способность помогать организации выигрывать проекты, которые финансирует государство с целью стимулирования экономики	7
Прочие	2

Оценивая важность применения управления проектами в период рецессии, 25% респондентов констатировали, что она значительно возросла, по мнению 33% — она несколько увеличилась, 34% посчитали, что она не изменилась. Только 3% респондентов сообщили, что она несколько уменьшилась, и никто не ответил, что она значительно уменьшилась. Еще 4% не определились с ответом на этот вопрос. Таким образом, в целом большинство опрошенных специалистов позитивно оценили важность применения управления проектами в условиях кризиса.

Комментируя результаты представленного выше исследования, эксперты Института управления проектами (PMI) отмечали, что рецессия действительно помогла компаниям увидеть отдачу от затрат времени, денег и других ресурсов на экспертизу качества управления проектами благодаря снижению себестоимости, повышению эффективности, достижению большей удовлетворенности потребителей и стейкхолдеров, получению больших конкурентных преимуществ [13].

Для повышения ценности, извлекаемой бизнесом из стратегии управления проектами, и обеспечения общей стратегической линии внутри портфеля проектов руководители многих глобальных организаций сделали ставку на создание проектных офисов. Показательным является в этой связи приводимый пример корпорации *Intel*. При неизменном бюджете благодаря работе проектного офиса информационных технологий компания увеличила в кризис количество успешно завершенных проектов с 402 в 2007 г. до 440 в 2008 г. и 454 в 2009 г. [14].

По данным исследований *PM Solutions*, до кризиса в 2006 г. проектные офисы имели 77% опрашиваемых компаний, а в 2010 г. эта доля выросла до 84%. В результате работы проектных офисов количество неудачных проектов в масштабах выборки из 291 компании снизилось на 31%, около 30% проектов уложились в отведенные бюджеты, 19% проектов завершились с опережением установленных сроков, а экономия компаний составила в среднем \$567 тыс. на один проект [11].

Интересно, что после выхода из кризиса доля компаний, имеющих проектные офисы, снова снизилась до 80% к 2014 г., что авторы исследования объясняют уменьшением числа таких офисов в относительно небольших организациях. Среди самых крупных компаний доля имеющих проектный офис, наоборот, увеличилась до 90% [12].

НИОКР как средство преодоления кризиса

Выше отмечалось, что одной из сфер деятельности компаний, которые были затронуты в прежние годы циклическими кризисами в наибольшей степени, было проведение научных исследований и разработок.

Проведенный в 2010 г. компанией *McKinsey* опрос 237 руководителей высшего звена компаний о ситуации с научными исследованиями и разработками в период мирового финансового кризиса 2007–2009 гг. и после его завершения [8] позволил установить, что в 2009 г. 60% ответивших респондентов отмечали задержку с финансированием подобных проектов, 49% отказались от реализации отдельных проектов, 48% приостановили набор нового персонала, 37% свернули планы командировок и 37% прекратили инвестиции в сферу НИОКР. То есть кризис напрямую повлиял на реализацию намеченных планов.

В этой связи ожидалось, что сокращение расходов на НИОКР в 2009 г. будет иметь отрицательные последствия для компаний и рынка в целом в течение следующих 3–5 лет. Произойдет задержка с выводом на рынок новых и модернизированных продуктов (указали 42% ответивших), отставание от конкурентов в технологическом оснащении (32%), ухудшение качества кадрового состава в сфере НИОКР (29%), утрата накопленных компанией знаний (28%), ухудшение морального климата (27%), потеря или, по меньшей мере, ослабление деловых связей и партнерских отношений (22%).

Для того чтобы как-то сгладить последствия сокращения финансирования НИОКР и достигнуть положительных результатов в будущем, компании были вынуждены осуществить в научных подразделениях дополнительные меры по совершенствованию процессов управления, мотивации и развития коммуникаций (табл. 3).

Значительное внимание в период рецессии уделялось сохранению кадров научных подразделений. Компании заботились о сохранении человеческого капитала, понимая, что восстановить его потерю после окончания рецессии будет особенно сложно.

Какими средствами достигалось решение проблемы, показано в табл. 4. Хорошо заметно, что уже в 2010 г. произошел сдвиг от сохранения к набору нового персонала для подразделений сферы НИОКР.

Таблица 3

Основные меры опрошенных компаний в сфере НИОКР согласно ответам 522 респондентов, в процентах к полному объему выборки (по данным работы [8])

Основные преобразования в подразделениях НИОКР в 2009 г.	Частота упоминания в ответах респондентов (%)
Развитие чувства ответственности за результаты работы и расходы компании	35
Укрепление сотрудничества с группами НИОКР в других организациях, в том числе у поставщиков, в высших учебных заведениях, в правительстве, на публичных форумах, среди конечных потребителей	34
Более активное использование мировых ресурсов	26
Оптимизация важнейших процессов в сфере НИОКР и проектирования	26
Изменение процессов принятия решений, связанных с портфелем заказов	22
Совершенствование процессов управления эффективностью	22
Преобразование системы отчетности и организационной структуры	18
Рост объема инвестиций в средства автоматизации, включая программное обеспечение	14
Консолидация и упрощение инфраструктуры, в том числе участков ведения НИОКР, технических сооружений и объектов	13
Тенденция к более активному ведению конструкторских разработок, а не научных исследований	12

Таблица 4

Применявшиеся подходы к сохранению человеческого капитала научных подразделений, в процентах к размеру выборки (по данным работы [8])

Направления работы компаний с персоналом в сфере НИОКР	Доля респондентов, указавших эти направления	
	В 2009 г. (по выборке из 494 чел.)	В 2010 г. (по выборке из 532 чел.)
Фокусировка усилий на удержании имеющихся сотрудников	25	30
Одновременный отказ от сокращения и увеличения штата сотрудников	27	25
Активный набор сотрудников в компаниях конкурентов, университетах и других отраслях промышленности	6	17
Сокращение штатов подразделений НИОКР	12	6
Прекращение найма новых сотрудников	17	6
Активное увольнение малоэффективных сотрудников	8	5

После завершения кризиса уже в 2010 г. около 60% опрошенных руководителей отмечали, что проведение НИОКР и освоение их результатов снова выйдет на передний план в стратегии развития их компаний на ближайший год или, по меньшей мере, войдет в тройку основных приоритетов. В 2009 г. такой ответ давали менее половины респондентов, участвовавших в опросе. 40% респондентов указывали, что расходы на НИОКР превысят аналогичный показатель предыдущего года (в 2009 г. так отвечали только 22% респондентов).

Особое значение проведение НИОКР имеет в случае реализации наукоемких проектов, например, создания новых лекарственных препаратов. Опрос, проведенный в фармацевтической отрасли консалтинговой компанией *Heidrick & Struggles* с привлечением 150 руководителей проектов НИОКР из 31 транснациональной корпорации, показал, что вопреки первоначальной гипотезе глобальный экономический кризис не повлиял отрицательно на эту сферу деятельности [9].

43% респондентов отметили отсутствие снижения инвестиций, а 17% констатировали увеличение инвестиций их компаний в сферу научных исследований и разработок в 2010 г. Данный результат коррелирует с результатами Американской ассоциации производителей фармацевтической продукции.

Более того, половина респондентов прогнозировала будущее увеличение этих расходов в течение двух лет по прошествии кризиса. По мнению авторов исследования, в этом кроются не только плюсы, но и минусы сложившейся в отрасли ситуации. Продолжающаяся доступность финансовых ресурсов может стать барьером для изменения существующей инновационной модели, при которой рост инвестиций в сферу НИОКР сопровождается снижением количества новых видов продукции.

Среди причин, которые приводили к неудачному завершению проектов НИОКР, участники опроса выделили, в первую очередь, недостаточную креативность и инновационность, отсутствие координации усилий с коммерческими подразделениями компаний и сокращение количества высококвалифицированных специалистов. Наряду с этим отмечалось отсутствие усилий по координации внутри самих подразделений НИОКР (проектных команд), недостаточное представительство этих подразделений в руководстве компаний, ограниченное понимание стратегии НИОКР руководством компаний и др.

Руководители проектов НИОКР перегружены различными обязанностями и не имеют достаточного времени для концентрации на их ключевой задаче формирования и мотивации креативных команд по разработке новых лекарственных препаратов.

В этой связи респонденты выделили проблемы управления НИОКР, переданных на аутсорсинг, отсутствие автономии при распределении финансовых ресурсов, недостаточную мотивацию научного персонала к сохранению креативности, слабую увязку деятельности логистических подразделений и кадровых служб с интересами подразделений НИОКР, проблемы управления сотрудниками в мультикультурной среде, трудности в построении проектных команд для новых проектов исследований и разработок.

Антикризисное управление проектами, по Х. Керцнеру

По мнению Керцнера [5], несмотря на уникальные особенности каждого кризиса, в отношении управления проектами в корпорациях можно сформулировать некоторые общие рекомендации, которые охватывают девять основных направлений: лидерство, управление кризисной ситуацией, управление коммуникациями, взаимодействие со стейкхолдерами, социальную ответственность, быстрое реагирование, выражение сострадания, ведение документации и обучение. Остановимся на рассмотрении этих рекомендаций известного специалиста подробнее.

1. Важно понять, кто будет лидером антикризисной команды (в оригинале — *crisis team*). Очень редко ответственность за управление подобной командой наделяют менеджера проекта. Многие решения, которые должны приниматься в этот период, не похожи на те решения, которые принимает менеджер проекта при выполнении своих обычных обязанностей. Чаще всего предполагается, что роль лидера антикризисной команды возьмет на себя спонсор проекта. Такой лидер должен обладать полным набором полномочий для выделения на осуществление проекта корпоративных ресурсов. Сам менеджер проекта фактически должен принять на себя функции помощника менеджера проекта.
2. В периоды кризисов должен быть создан антикризисный комитет (в оригинале — *crisis committee*), в который войдут менеджеры самого высокого

- уровня. Он должен быть сформирован по многофункциональному принципу. Менеджеры проектов и их помощники должны отчитываться не только перед спонсором, но и перед всеми членами этого комитета.
3. Лидер антикризисной команды должен стать основным источником раскрываемой информации по вопросам, касающимся кризиса в организации и в, конечном счете, отвечать за связь со всеми средствами массовых коммуникаций. Последние нельзя игнорировать, поскольку от них во многом зависит образ компании в глазах общественного мнения. К общению с прессой могут быть привлечены менеджеры высшего звена, особенно те из них, кто обладает профессиональными навыками коммуникаций. Однако важно, чтобы информация от лица корпорации доводилась в одном общем тоне, быстро, честно, открыто, искренне и с чувством сострадания к жертвам кризиса и их семьям. Нельзя скрывать информацию от общественности и средств массовой информации под предлогом ее неполноты, поскольку это может быть воспринято как обструкция общественных интересов со стороны корпорации.
 4. Антикризисная команда должна идентифицировать всех стейкхолдеров, затронутых кризисом. К этой категории относятся банкиры, акционеры, менеджеры высшего звена, прочие сотрудники, поставщики, потребители, государственные ведомства и т.п. Каждая из этих групп может иметь свои различные интересы в части подходов к разрешению кризиса. Целесообразно обратиться за помощью к внешним стейкхолдерам — государственным и общественным организациям, помощь от которых может оказаться совершенно неоценимой.
 5. Компания должна немедленно и без принуждения взять на себя ответственность за свои действия (или бездействие).
 6. В процессе развития каждого кризиса обычно существует небольшое окно возможностей, в рамках которого быстрые и решительные действия могут ограничить и даже сократить возможный ущерб от кризиса. Другая причина, вызывающая необходимость быстрого отклика, связана со средствами массовой информации. Чем позднее компания приступает к решительным действиям, тем выше вероятность того, что средства массовой информации сформируют неблагоприятный образ компании.
 7. Необходимо уважительно относиться к людям. Компании следует выражать и демонстрировать чувство сострадания ко всем пострадавшим от кризиса сторонам и членам их семей, независимо от того, кто на самом деле несет вину за кризис. Общество ожидает от компании, что она будет демонстрировать сострадание. Задержка с выходом на эту сцену может быть интерпретирована как отсутствие сострадания или, еще того хуже, как желание замести следы.
 8. Ввиду множества правовых вопросов, возникающих во время кризиса, большинство принимаемых в этот период решений должны быть хорошо задокументированы. Менеджер проекта и ассоциированные члены команды должны обладать хорошими письменными навыками.
 9. Кризисы возникают без предупреждения. Поэтому компании должны извлекать уроки из своих и чужих кризисов. Сюда входит проверка спусковых механизмов существующих рисков и разработка матриц управления рисками.
- Следует отметить, что рекомендации Керцнера носят достаточно универсальный характер и могут быть распространены на самые разные кризисы, в том числе и те эндогенные кризисы, с которыми компании могут столкнуться даже в периоды отсутствия явно выраженной рецессии. А таких локальных кризисов встречается тоже немало. Например, у 183 компаний из Республики Чехия было выявлено 753 случая наступления кризиса, которые классифицированы по 19 разным категориям [15]. Результаты этого исследования также позволили авторам сделать вывод о том, что использование методологий управления проектами позволяет легче преодолевать кризисы даже на уровне малых и средних предприятий. Единственным обнаруженным в этом исследовании исключением стала группа низкотехнологичных компаний, среди которых кризис проходил легче там, где отсутствовало формализованное управление проектами. Одно из возможных объяснений этому кроется, по мнению авторов, в избыточном финансировании подобных проектов.

Заключение

Какие практические рекомендации можно извлечь из зарубежного опыта преодоления экономических кризисов и их последствий?

Первое и самое главное — менеджер проекта должен быть подготовлен к наступлению кризиса

в той или иной форме. 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 (даже если некоторые из них кажутся на первый взгляд достаточно маловероятными) 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.

Не следует бояться кризиса. Надо встретить его во всеоружии. Для этого необходимо составить, согласовать с основными стейкхолдерами и иметь постоянно наготове примерные планы действий в случае реализации наиболее неблагоприятных событий. Большую пользу при этом могут принести рекомендации, которые дает Х. Керцнер.

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.

Необходимо избегать скоропалительных, непродуманных и продиктованных эмоциями решений, особенно, если речь идет о существенном ограничении каких-то направлений деятельности, в частности, проведения НИОКР, или увольнения персонала. 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 предприятия, 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.

Литература

1. Ведомости. 26 октября 2016 г.
2. Яковец Ю.В. Циклы. Кризисы. Прогнозы [Текст] / Ю.В. Яковец. — М.: Наука, 1999.
3. *Bartenstein B., Pacheco F.* Brasil's 5500 Bankruptcies in 2015 Signal Deeper Credit Crisis. URL: <http://Bloomberg.com>. February 15, 2016.
4. Closing the gap. The link between project management excellence and long-term success. A report from the Economist Intelligence Unit Sponsored by Oracle. Economist Intelligence Unit Limited. October, 2009.
5. *Kerzner H.* Project management: a systems approach to planning, scheduling, and conerolling. John Wiley & Sons, Inc., 2009. 10th ed. P. 985–986.
6. *Kerzner H.* Project management: Best Practices on Implementation. John Wiley & Sons, Inc., 2004. 2nd ed. P. 219–220.
7. *Laeven L., Valencia F.* Systemic Banking Crises Database: Un Update. IMF WORKING PAPER. WP/12/163.
8. R&D after the crisis: McKinsey Global Survey results. Survey. April, 2010. Русское издание: НИОКР после кризиса. The McKinsey Quarterly, апрель 2010.
9. R&D leadership in crisis. Heidrick & Struggles. 2011.
10. *Stiglitz J.E., Rashid H.* What's Holding Back the World Economy? URL: <http://www.project-syndicate.org>. 02-2016.
11. The State of the PMO 2010. Project Management Solutions, Inc. P. 3–4.
12. The State of the PMO 2014. Project Management Solutions, Inc. P. 3.
13. The Value of Project Management. White Paper. Project Management Institute. 2010.
14. Ibid. P. 4.
15. *Vrchota J., Rehor P.* Project management and the importance of crises in the sectors of the national economy. Procedia Computer Science. 100. 2016. P. 362–368.

References

1. *Vedomosti*. 26 oktyabrya [Vedomosti. October 26]. 2016 g.
2. Yakovets Yu.V. *Tsikly. Krizisy. Prognozy* [Cycles. Crises. Projections]. Moscow, Nauka Publ., 1999.
3. Bartenstein B., Pacheco F. Brazil's 5500 Bankruptcies in 2015 Signal Deeper Credit Crisis. URL: <http://Bloomberg.com>. February 15, 2016.
4. Closing the gap. The link between project management excellence and long-term success. A report from the Economist Intelligence Unit Sponsored by Oracle. Economist Intelligence Unit Limited. October, 2009.
5. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and conerolling. John Wiley & Sons, Inc., 2009. 10th ed. P. 985–986.
6. Kerzner H. Project management: Best Practices on Implementation. John Wiley & Sons, Inc., 2004. 2nd ed. P. 219–220.
7. Laeven L., Valencia F. Systemic Banking Crises Database: Un Update. IMF WORKING PAPER. WP/12/163.
8. R&D after the crisis: McKinsey Global Survey results. Survey. April, 2010. Русское издание: НИОКР после кризиса. The McKinsey Quarterly, апрель 2010.
9. R&D leadership in crisis. Heidrick & Struggles. 2011.
10. Stiglitz J.E., Rashid H. What's Holding Back the World Economy? URL: <http://www.project-syndicate.org>. 02-2016.
11. The State of the PMO 2010. Project Management Solutions, Inc. P. 3–4.
12. The State of the PMO 2014. Project Management Solutions, Inc. P. 3.
13. The Value of Project Management. White Paper. Project Management Institute. 2010.
14. Ibid. P. 4.
15. Vrchota J., Rehor P. Project management and the importance of crises in the sectors of the national economy. Procedia Computer Science. 100. 2016. P. 362–368.