

УДК 33

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Тарадай В.А., Куприянов С.В.

*Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова,
Белгород, e-mail: lera_tar@inbox.ru*

В статье отражены конкретные способы выхода из кризиса для проекта, находящегося в инвестиционной фазе развития. Антикризисная политика предполагает реализацию двух этапов: признание кризиса, пересмотр системы оперативного и стратегического менеджмента под изменившиеся условия развития компании. Оперативный менеджмент в условиях кризиса – это разработка оптимальной системы управления материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами. Стратегическое управление в условиях кризиса должно быть нацелено на дальнейшее развитие и продвижение своего проекта, а также привлечение потенциальных инвесторов и кредиторов.

Ключевые слова: инвестиционный проект, кризис, оперативное управление, стратегическое управление, антикризисная политика, потенциальные инвесторы и кредиторы

FEATURES OF INVESTMENT PROJECTS IN CRISIS

Taradai V.A., Kupriyanov S.V.

Belgorod State Technological University, Shukhov, Belgorod, e-mail: lera_tar@inbox.ru

The article describes specific ways to overcome the crisis for the project at the investment stage of development. The antirecessionary policy requires the implementation of two stages: the recognition of the crisis, reviewing the system of operational and strategic management under changing conditions of the company development. Operational management in the crisis is the development of optimal management of material, labour force and financial resources. Strategic management in the crisis should be focused on further development and promotion of the project, as well as attracting potential investors and creditors.

Keywords: Investment project, the crisis, operational management, strategic management, antirecessionary policy, potential investors and creditors

Кризисные ситуации, особенно когда они происходят на макроуровне (экономический, финансовый кризис), ограничивают развитие предприятий всех сфер деятельности, особенно когда они находятся в инвестиционной фазе развития. В таких ситуациях, в результате естественного отбора, выживают сильнейшие, способные адаптироваться к новым условиям: признать наступление кризиса, переориентировать систему менеджмента на выживание, а затем выход из кризиса, осуществление деятельности в строгом соответствии с выработанной антикризисной политикой.

Многие предприятия в условиях кризиса оказываются на грани банкротства, большинство инвестиционных проектов закрывается даже до окончания инвестиционной фазы только по причине того, что кризис воспринимается ими как неизбежное условие повседневного существования [1].

Для проекта в инвестиционной фазе, развивающегося за счет вложений акционеров, кризис проявляется в сокращении либо полном отсутствии указанного источника финансирования. Выживание в условиях кризиса и будущее компании зависит только от привлечения в проект банковских институтов или государства, что достаточно проблематично в условиях кризиса, но возможно.

Конкретные способы выхода из кризиса для проекта¹, находящегося в инвестиционной фазе развития, и дальнейшее его развитие, систематизированные в результате опыта работы горнорудной компании.

Идеальный вариант – если удастся предвидеть кризис и своевременно разработать антикризисные мероприятия, чтобы избежать возможных тяжелых последствий. Это возможно в случае, когда в Компании имеются соответствующие службы, занимающиеся данными прогнозами (как правило, создание таких служб могут позволить себе только крупные высокоразвитые компании, холдинги) либо компания имеет возможность периодически заказывать такие исследования в специализированных организациях, что является достаточно дорогостоящей услугой, а для развивающегося предприятия это не предусмотренные проектом затраты.

Зачастую возникает иная ситуация – кризис возникает совершенно неожидан-

¹ Краткая характеристика рассматриваемого в статье проекта: цель – расширение производства до установленной проектной мощности, проект находится в инвестиционной фазе развития – произведено около 50% вложений в освоение проекта, параллельное осуществление производственной деятельности, финансирование проекта до кризиса за счет средств акционеров.

но. Антикризисная политика в этом случае предполагает реализацию двух этапов:

1. Признание кризиса

2. Пересмотр системы оперативного и стратегического менеджмента, адаптировав под изменение условий развития компании.

Высокая вероятность успеха в преодолении кризиса определяется реализацией первого этапа. Признать вовремя, что кризис затронул проект (компанию) – это значит вовремя принять все необходимые меры, чтобы «остаться наплаву» и не ухудшить положение, иметь возможность возмещения потерь, восстановить утраченные позиции и развиваться более быстрыми темпами, если правильно извлечь уроки из этой ситуации.

Реализация второго этапа сопряжена с возможными жесткими мерами в отношении компании (проекта), так как ограниченность финансовых ресурсов сказывается не только на производственной и инвестиционной деятельности, но и на людях. Пересмотр системы менеджмента необходимо рассматривать по двум направлениям:

– оперативное управление в условиях кризиса,

– стратегическое управление в условиях кризиса.

Оперативное управление в условиях кризиса. Для проекта, целью которого является расширение производства до установленной проектной мощности, характерно осуществление текущей деятельности в рамках проекта – производство и реализация выпускаемой продукции. Источниками финансирования текущей деятельности в нормальных экономических условиях, помимо дополнительных источников финансирования, являются собственные средства от реализации готовой продукции.

В условиях кризиса складывается ситуация, когда прекращается не только «вливание» акционерного капитала, но и возникает недостаток средств от реализации для осуществления текущей деятельности, что требует от компании изыскания внутренних резервов для управления производством [2, 3].

Мероприятия по управлению текущей деятельностью в рамках проекта должны касаться трех составляющих:

– управление материальными ресурсами,

– управление трудовыми ресурсами,

– управление финансовыми ресурсами.

Управление материальными ресурсами.

1. Обеспечение режима строжайшей экономии материальных ресурсов.

2. Работа в строгом соответствии с оперативными планами, которые должны составляться даже в случае временной оста-

новки производства с целью поддержания жизнедеятельности предприятия, так как любые длительные внеплановые остановки сопряжены со значительными затратами на восстановление предприятия.

3. Инвентаризация имеющихся запасов с целью максимального использования их в производстве.

4. Жесткий контроль со стороны производственных и планово-экономических служб за приобретением и расходованием материалов в рамках установленных лимитов, которые, в свою очередь, определяются на основании оперативных планов.

5. Отсутствие финансовых ресурсов ограничивает возможности осуществления нормального технологического процесса, в частности проведения планово-предупредительных ремонтов капитального характера, поэтому необходимо организовать работу оборудования, техники таким образом, чтобы избежать возможных серьезных неполадок: ежедневное обслуживание; ежедневный контроль со стороны механических и энергетических служб за правильной эксплуатацией техники, оборудования рабочими, применение дисциплинарных взысканий в случае неудовлетворительной оценки.

Управление трудовыми ресурсами.

1. Оповещение работников компании о сложившейся кризисной ситуации через приказы по предприятию, а также непосредственное общение руководителя с коллективом путем проведения собраний. Это необходимо сделать в первую очередь для того, чтобы «смягчить» ситуацию и избежать возможных массовых волнений.

2. По возможности избежать самой крайней меры – сокращения персонала – путем разработки мероприятий по управлению персоналом:

– пересмотр режима работы – сокращение рабочей недели,

– простой по причине временной остановки производства с оплатой 2/3 тарифа в соответствии с трудовым законодательством РФ,

– и даже возможные задержки по выплате заработной платы, – являются более лояльными мерами по сравнению с потерей рабочего места, учитывая, что в условиях кризиса на макроуровне предложение на рынке труда в десятки раз меньше спроса [4].

Управление финансовыми ресурсами.

1. Жесткий контроль за расходованием денежных средств: отдавать приоритеты основным материалам и услугам, без которых невозможно осуществление производства, а также обеспечение жизнедеятельности предприятия в период простоя.

2. Управление кредиторской и дебиторской задолженностью. В условиях кризиса образование «ненормальной» кредиторской и дебиторской задолженности неизбежно, поэтому необходимо:

– осуществлять погашение кредиторской задолженности (полностью или частично) в пользу тех контрагентов, поставки материальных ресурсов которых жизненно необходимы для производства, либо тех, с которыми (при невыполнении обязательств) возможны длительные судебные разбирательства;

– взаимоотношения с дебиторами должны быть построены таким образом, чтобы, с одной стороны, отдавать приоритеты в реализации продукции тем потребителям, которые в состоянии оплачивать поставки своевременно или с минимальными задержками, а с другой стороны, поддерживать сотрудничество с прочими потребителями с целью не потерять свою нишу на рынке железорудной продукции и иметь перспективы для расширения рынков сбыта.

3. При наличии хорошей кредитной истории и деловой репутации, сформированной в докризисный период, необходимо рассмотреть возможность получения краткосрочного кредита с целью пополнения оборотного капитала в рамках проекта.

Стратегическое управление в условиях кризиса является второй составляющей антикризисной политики управления инвестиционным проектом. Для компании, которая, несмотря на кризис, видит будущее в своем проекте, нельзя упускать ни единого шанса и даже в условиях кризисной ситуации пытаться продвинуть свой проект и привлечь потенциальных инвесторов и кредиторов.

Оценка инвестиционной привлекательности проекта потенциальными кредиторами, в первую очередь, производится на основании бизнес-плана и финансовой модели с расчетом эффективности проекта, уровень качества которых влияет на принятие инвесторами решения о вложении средств в проект. В условиях кризиса компания может выполнить такую работу самостоятельно без привлечения специализированных организаций, так как при отсутствии непрерывного интенсивного производственного процесса имеется возможность создать сильную команду из числа имеющихся специалистов разных направлений деятельности для разработки концепции развития компании. Данный факт будет положительно влиять на оценку уровня управленческого менеджмента компании, представляющей проект со стороны

потенциальных инвесторов и кредиторов, так как позволяет определить, насколько команда менеджеров способна реализовать проект и достичь успеха.

После разработки бизнес-плана и финансовой модели с оценкой эффективности проекта, необходимо определить круг потенциальных инвесторов и кредиторов, которые способны профинансировать проект.

Далее необходимо вести параллельную работу с несколькими потенциальными кредиторами, чтобы не упустить возможность и время, сосредоточив усилия только на одном. Своеобразная диверсификация инвестиционного портфеля только не по отношению к объектам инвестирования, а по отношению к потенциальным инвесторам, как один из способов страхования риска потерпеть неудачу в работе по привлечению финансовых ресурсов в проект.

При правильной организации процесса управления проектом, наличии соответствующих специалистов высокого уровня, а также при понимании каждым членом команды конечной цели проекта и стремлении к достижению успеха положительный результат в преодолении кризиса и дальнейшем развитии может быть гарантирован.

«Почти каждый кризис содержит в себе не только корни неудач, но и семена успеха. Сущность управления в условиях кризиса как раз и заключается в поиске и проработке этих семян во имя будущего урожая – успеха. И напротив, сущность неумелого кризисного управления – это склонность к превращению плохой ситуации в еще более тяжелую» [1].

Список литературы

1. Harvard Business Review Управление в условиях кризиса / пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2009. – 272 с. – (Серия «Идеи, которые работают»). – 3000 экз. – ISBN 978-5-9614-0983-3.
2. Князев И., Рузаева Э. Оперативный контроль как инструмент управления финансами в период кризиса // Финансовая газета. – 2009. – №18. – (источник Консультант плюс).
3. Лысенко Д. Пути выхода из кризиса // Аудит и налогообложение. – 2009. – №9. – (источник Консультант плюс).
4. Кирилловых А.А. Антикризисное регулирование труда в организации: альтернатива увольнению или соблюдение интересов сторон трудового договора // Право и экономика. – 2009. – №8. – (источник Консультант плюс).

Рецензенты:

Рудычев А.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и организации производства Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова, г. Белгород;

Пранович А.А., д.э.н., директор ООО «Металл-групп», Белгородская обл.

Работа поступила в редакцию 12.04.2011.