

# МЕТОДИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ РЕГИОНА

УДК 338.012

**Марина Валерьевна Романова**  
аспирант, кафедра «Отраслевой экономики», Удмуртский государственный университет, г. Ижевск, Россия,  
Эл. почта: mvromanova.85@mail.ru

В статье даются методические рекомендации по программе организации ГЧП в целях антикризисного управления промышленным комплексом региона. Определены основополагающие этапы, цели, задачи и ожидаемые результаты реализации инвестиционного проекта, направленного на решения существующих задач антикризисной программы управления промышленным комплексом региона.

*Ключевые слова:* промышленный комплекс, антикризисное управление, государственно-частное партнерство, методика.

**Marina V. Romanova,**  
Post-graduate student, the Department of Industry Economics, Udmurt State University,  
E-mail: mvromanova.85@mail.ru

## METHODOLOGY OF CRISIS MANAGEMENT FOR REGIONAL INDUSTRIAL COMPLEX

The article provides guidelines for the organization crisis management through the Public Private Partnership (PPP) for industrial complex area. Basic steps, goals, objectives and expected results of the PPPs investment project created to solve the existing problems of crisis management program of regional industrial complex are defined.

*Keywords:* industrial complex, crisis management, public-private partnership, methodology.

### 1. Введение

В настоящее время использование перспективного механизма государственно-частного партнерства (ГЧП) в целях антикризисного управления промышленным комплексом в регионах России развивается недостаточно активно и, по мнению автора, имеет существенное ограничение, выраженное в недостаточно проработанных методических рекомендациях. В связи с этим, автор считает, что должна быть разработана методика организации проекта ГЧП на региональном уровне. Предлагаемая автором поэтапная схема может быть применима на практике, предоставляя возможность ГЧП выступать в качестве инновационного инструмента антикризисного управления [1].

### 2. Методика антикризисного управления промышленным комплексом региона

Первый этап схемы организации ГЧП заключается в выявлении кризисных тенденций развития промышленного комплекса республики. Целью данного этапа является выбор инвестиционных проектов, реализация которых возможна посредством ГЧП на основе антикризисной программы управления промышленным комплексом, стратегии развития республики и карте ресурсного потенциала. Отметим, что программа антикризисного управления должна содержать информацию и перечень планируемых мероприятий по каждой отрасли и виду деятельности промышленного комплекса региона.

При этом возможности государственного сектора в реализации данных действий ограничены имеющимися бюджетными средствами в республике и, как правило, не могут быть осуществимы в запланированном объеме полностью. Таким образом, в первую очередь возникает потребность в привлечении финансовых ресурсов частного бизнеса, а с целью повышения организации эффективного использования данных ресурсов привлекаются управленческие и информационные возможности частного сектора экономики. Потребности в дополнительном привлечении ресурсов бизнеса особенно велики в тех отраслях промышленного комплекса, которые обладают низкой инвестиционной привлекательностью в силу определенных факторов: низкая рентабельность и общественная значимость. Однако отметим, что такие отрасли бывают социально важными и не могут быть полностью отданы под контроль частного бизнеса. Подтверждение общественной значимости и невозможность полной передачи контроля частному сектору над объектом является необходимой задачей государственных органов власти на данном этапе. Данный пункт является основанием того, что функции контроля за качественными и количественными характеристиками функционирования на протяжении всего периода реализации проекта, а также и в будущем будут сохраняться за государственным сектором.

Отсюда логически следует, что государственный орган определяет на первом этапе также технико-экономические характеристики объекта и условия его функционирования, отражающие интересы населения республики: уровень тарифов, обеспечение доступности для разных категорий потребителей, график работы, объем и номенклатура товаров и услуг.

В рамках первого этапа должна быть выявлена инвестиционная привлекательность реализации проекта для частного бизнеса, что подтверждает возможность его привлечения к реализации в рамках ГЧП.

Результатом этапа должно стать определение потребностей промышленного комплекса республики, удовлетворение которых посредством ГЧП позволит предотвратить дальнейшее развитие существующих кризисных тенденций.

Вторым этапом является разработка основных мероприятий ГЧП и определение размера потребности в финансировании со стороны всех участников. Цель данного этапа заключается в выявлении основных стадий реализации проекта ГЧП и роли государственного и частного партнеров на каждом из них.

Во-первых, требуется разделить реализацию проекта на основные этапы и установить сроки окончания работ по каждому пункту. Важным моментом является описание целевых количественных и качественных показателей объекта

ГЧП, что обеспечит соответствующие им требования к применяемым технологиям работ и оказания услуг.

Во-вторых, определяется схема финансирования проекта и рассматриваются возможность привлечения потенциальных участников. На данном этапе определяются необходимый объем инвестиций исходя от установленных требований к конечным характеристикам объекта и срокам реализации работ. Следующим важным аспектом является решение вопроса о сроках привлечения и механизме возврата инвестиций, зависящих от срока окупаемости проекта, источниках дохода и условий тарифного регулирования. Механизм возврата инвестиций должен гарантировать получение прибыли частным бизнесом и тем самым обеспечивать инвести-

ционную привлекательность проекта. В большинстве случаев данные показатели корректируются в процессе осуществления работ, однако они обеспечивают понимания структуры, особенностей и целесообразности участия в проекте.

Результатом работ на данном этапе является определение плана действий по реализации проекта ГЧП.

Третий этап характеризуется осуществлением выбора формы ГЧП. Целью данного этапа выступает определение возможной формы сотрудничества государственного сектора и частного бизнеса. На данном этапе должны быть четко определены - цели проекта, права и обязанности сторон в ходе его реализации, структура распределения рисков, планируемый срок сотрудничества - поскольку именно эти

факторы обуславливают выбор формы ГЧП. Особое внимание должно быть уделено выбираемой организационной правовой форме и организационной структуре. Результатом этапа становятся определение видов договоров в рамках проекта ГЧП и разработка соглашения о ГЧП.

Четвертым этапом организации ГЧП является расчет показателей эффективности проекта ГЧП. Цель данного этапа заключается в том, что на основании выбранной формы партнерства подтверждается инвестиционная привлекательность объекта не только для органов государственной власти, но и для частного сектора, населения республики. В первую очередь определяются коммерческая и бюджетная эффективность проекта, отражающие степень заинтересован-

**Таблица 1. Методические рекомендации по программе организации ГЧП в целях антикризисного управления промышленным комплексом региона**

Этап	Цель	Основные задачи	Результат
1. Выявление кризисных тенденций развития промышленного комплекса.	Выбор задач, которые могут быть решены посредством ГЧП, опираясь на программу антикризисного управления промышленным комплексом УР, стратегию развития УР и карту ресурсного потенциала УР.	1. Выделить объект ГЧП. 2. Определить основные технические и экономические характеристики объекта, условия функционирования. 3. Детерминировать социально-экономическую значимость объекта. 4. Выявить инвестиционную привлекательность объекта ГЧП для частного инвестора.	Выявлены потребности государственного сектора, решение которых возможно совместно с частным бизнесом.
2. Разработка основных мероприятий ГЧП и определение размера потребности в финансировании со стороны всех участников.	Выявление основных этапов реализации проекта ГЧП и роль государственного и частного партнеров на каждом из них.	1. Разделить реализацию проекта ГЧП на систему этапов. 2. Обеспечить соответствующие требования к технологии работ и услуг на основе определенных количественные и качественные показатели объекта ГЧП. 3. Определить сроки каждого этапа. 4. Определить схему финансирования и механизм возврата инвестиций. 5. Идентифицировать источники дохода. 6. Выявить условия тарифного регулирования.	Определен план действий по реализации проекта ГЧП.
3. Выбор формы ГЧП.	Определение возможной формы сотрудничества государственного сектора и частного бизнеса.	1. Четко постановить цели проекта и задачи по их достижению. 2. Определить права и обязанности, риски каждого партнера. 3. Определить организационно-правовую форму и организационную структуру.	Определены виды договоров в рамках проекта ГЧП и разработано соглашение о ГЧП.
4. Расчет показателей эффективности ГЧП.	Подтверждение инвестиционной привлекательности проекта.	1. Оценить коммерческую эффективность. 2. Оценить бюджетную эффективность. 3. Оценить социальная эффективность.	Подтверждены положительные эффекты реализации проекта ГЧП.
5. Определение мер мониторинга.	Контроль за выполнением плановых мероприятий и выявление причин отклонения на постоянной основе.	1. Разработать систему контроля программы реализации и эффективности проекта. 2. Определить сроки и технологии контроля на базе разработанных показателей эффективности. 3. Откорректировать плановые мероприятия в случае обнаружения отклонений.	Обеспечен мониторинг объекта на постоянной основе.
6. Формирование требований к объекту по завершению проекта ГЧП.	Прогнозирование показателей работы объекта после завершения работы над проектом и обеспечение его дальнейшего функционирования.	1. Оценить показатели необходимой техники и технологии. 2. Определить требования к персоналу. 3. Определить показатели ресурсного обеспечения.	Сделан вывод о способности функционирования объекта по окончании работ по проекту.

ности в его реализации частного и государственного секторов соответственно. При этом недостаточно высокие показатели бюджетной эффективности по сравнению с системой традиционного государственного заказа для государственного сектора (в силу недополучения части дохода в связи с предоставлением частному бизнесу в управление объекта соглашения, обеспечение льготных условий деятельности и налоговых льгот, временных издержек) требуется корректировать на предварительно полученные показатели социальной эффективности (выгоды, полученные в результате предоставления новых услуг или повышение качества существующих, улучшение показателей социального развития территории и улучшения экологической обстановки). Результатом этапа должно стать подтверждение положительных эффектов реализации проекта ГЧП для всех участников.

На пятом этапе определяются меры мониторинга в ходе реализации проекта и в постпроектный период. Целью работы на данном этапе становится разработка программы контроля за выполнением плановых мероприятий и выявление причин отклонения на постоянной основе. На данном этапе должны быть определены сроки и технологии контроля на базе разрабо-

танных показателей эффективности, ответственные исполнители и органы государственной власти обеспечивающие выполнение всех условий соглашения о ГЧП. Завершающим моментом становится установление возможности своевременной корректировки плановых мероприятия в случае обнаружения отклонений. Результатом должно стать обеспечение мониторинга объекта на постоянной основе.

Формирование требований к объекту по завершению проекта ГЧП является последним этапом в рамках методики организации ГЧП в управлении промышленным комплексом. Цель этапа – это прогнозирование показателей работы объекта после завершения работы над проектом и обеспечение его дальнейшего функционирования. Для реализации поставленной цели необходимо оценить показатели необходимой техники и технологии и определить требования к персоналу.

Этап является актуальным для проектов, согласно которым объект ГЧП является социально-значимым и после окончания соглашения передается в государственное управление. Прогноз полного ресурсного обеспечения объекта по окончании соглашения обеспечит режим нормального функционирования объекта после передачи новому субъекту управления,

обусловит требования к формированию соответствующих бюджетов и соответствующей подготовке персонала. Результатом работы на данном этапе являются спрогнозированное ресурсное обеспечение и заключение о способности осуществлению объектом безостановочной работы по окончании работ по проекту (табл. 1).

### 3. Заключение

Разработанные рекомендации предназначены для работы по обоснованию, подготовке и организации проекта ГЧП в соответствии с данными утвержденными антикризисной программой управления промышленным комплексом. Основанием начала работы является определенный в программе дефицит бюджетных средств для реализации поставленных целей.

### Литература

1. Давыдова Н.С. Организационно-экономические основы управления промышленно развитым регионом в условиях кризиса // Вестник ИжГТУ, №3, 2009.

### References

1. Davydova N.S. Organizational and economic framework for the management of industrialized region in crisis // Bulletin IzhSTU, №3, 2009.