

УДК 336.645.1:330.332

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ  
АНТИКРИЗИСНЫХ ПРОГРАММ ПОВЫШЕНИЯ  
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ДЕПРЕССИВНЫХ РЕГИОНОВ**

**Л.В. Пархоменко**

*Кафедра «Бухгалтерский учет и аудит», ТГТУ*

*Представлена членом редколлегии профессором В.И. Коноваловым*

**Ключевые слова и фразы:** антикризисное управление; региональная экономика.

**Аннотация:** Рассмотрены основные проблемы, связанные с разработкой антикризисных программ, позволяющих повысить инвестиционную привлекательность депрессивных регионов. Приведена методика разработки антикризисных программ.

---

Формирование программы должно базироваться на комплексной схеме стратегического управления изменениями, координирующего усилия и фокусирующего их на решении ключевых вопросов, дающих основной вклад в конечные результаты. Работа выполняется в две стадии:

1. Определение и реализация первоочередных мер, цель которых - предельно быстро остановить процесс ухудшения ситуации и начать создавать условия и заделы для ее улучшения. Эти меры включают выработку первой версии стратегии и программы, в первую очередь, - мер по выявлению и быстрому (за 2 - 3 месяца) использованию уже имеющихся и «лежащих на поверхности» резервов.

2. Параллельно с реализацией первоочередных мер начинается углубленная проработка главных направлений, дающих основной результат, но требующих более продолжительного времени на реализацию.

Состав и логическая последовательность этапов технологии работы на этих стадиях похожи и соответствуют логике стратегического анализа, но различаются глубиной проработки, продолжительностью и, естественно, методами реализации.

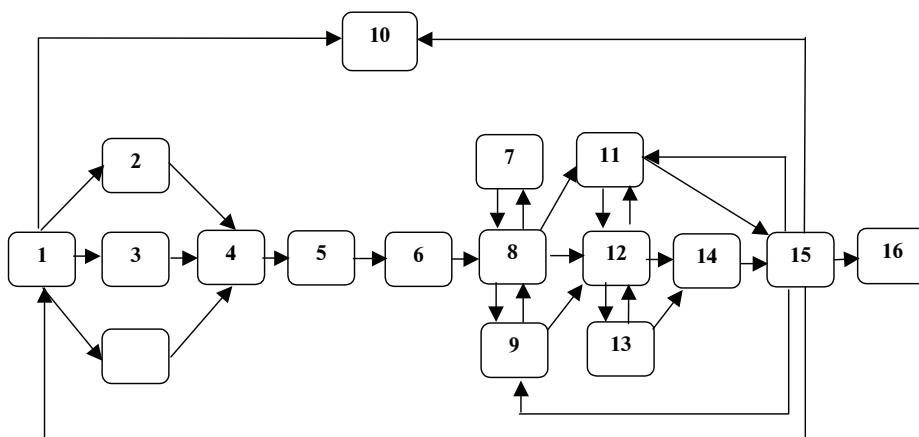
Теперь рассмотрим более подробно технологию реализации для первого этапа работ, которая включает:

- 1) определение целей развития и критериев их достижения;
- 2) анализ сильных и слабых сторон региона;
- 3) общая диагностика состояния и тенденций;
- 4) анализ проблемного поля и выделение ключевых проблем;
- 5) формирование путей и проектов решения проблемы;
- 6) оценка потенциала;
- 7) выделение приоритетных направлений деятельности (стратегий);
- 8) прогноз, анализ и оценка вариантов реформирования региона;
- 9) разработка программы реформирования;

- 10) оценка источников ресурсов;
- 11) распределение ресурсов;
- 12) выделение первоочередных проектов;
- 13) формирование команд;
- 14) проработка и защита первоочередных проектов;
- 15) выбор и фиксация стратегии и программы реформирования;
- 16) определение первоочередных организационных шагов.

Рекомендуемый порядок выполнения этапов первой фазы показан на блок-схеме (рис. 1). Причем, чисто технологически этапы 2-3 можно выполнять параллельно с этапом 1.

Встречные стрелки означают итерационное взаимодействие в процессе выполнения этапов. Обратная связь между этапом 6 и 5 соответствует повторению двух-трех циклов поиска путей и проектов решения проблем (с использованием, например, приемов «мозгового штурма»), поскольку оценка потенциала в первом приближении, как правило, не дает существенных результатов. Но, как показывает практика, на втором-третьем цикле возникают новые и оригинальные предложения, как правило, удваивающие потенциальные возможности региона по повышению его эффективности. Обратная связь между этапами 15 и 11, 15 и 10, 15 и 9 возникает в связи с неудовлетворительной оценкой вариантов реализации стратегии при ограниченных ресурсах и, как правило, приводит, с одной стороны, к поиску новых источников ресурсов и их перераспределению, а с другой стороны - к включению в программу ресурсосберегающих работ, мер по поиску и подготовке дефицитных кадров и т. п.; возможна также и корректировка исходных критериев и целей (обратная связь 15 и 1).



**Рис. 1** Последовательность реализации комплексной оценки состояния региона

Рассмотрим каждый этап подробнее. Формулировка целей – это сложный процесс, реализуемый в несколько итераций. На этом этапе дается только общая предварительная формулировка цели и намечается структура подцелей и критериев степени их достижения.

Для описания обстановки, комплексной оценки состояния депрессивного региона и его возможностей используются следующие классические методы:

- анализ сильных и слабых сторон региона, благоприятных возможностей и угроз (SWOT-анализ);
- оценка рыночного потенциала;
- оценка производственных возможностей;
- оценка человеческих ресурсов: численность, укомплектованность, квалификация специалистов и менеджеров и т. п.;

- ~ оценка материальных ресурсов;
- ~ оценка финансовых ресурсов.

Практический опыт показал, что улучшение результатов может быть получено в основном за счет повышения эффективности использования имеющихся ресурсов и их развития. Причем, как правило, имеется серьезный потенциал (50 – 60 %) повышения эффективности, который можно реализовать, главным образом, за счет совершенствования механизмов управления. Поэтому, в качестве реальных и доступных возможностей организации, в первую очередь рассматриваются возможности совершенствования управления.

Далее проводится общая диагностика состояния и тенденций с анализом финансового состояния, что соответствует этапам 3-4.

На следующем этапе работ проводится анализ проблемного поля и выделяются ключевые проблемы.

Результаты анализа желательно представить в виде схемы взаимосвязи факторов.

Из перечня проблем необходимо выделить сравнительно небольшую часть наиболее важных, ключевых (например, без решения которых цель не может быть достигнута в принципе и/или которые дают 80 – 90 % успеха в достижении цели).

Чаще всего в число ключевых попадают следующие проблемы:

- ~ отсутствие четких целей, стратегии и программы развития;
- ~ отсутствие эффективной финансовой системы, позволяющей оценить и контролировать финансовое состояние региона;
- ~ низкое качество продукции при относительно высоких ценах на нее;
- ~ неудовлетворительная система управления (плохая управляемость, нечеткое распределение функций, излишняя централизация, медленная реакция на изменения);
- ~ психологическая и (или) профессиональная неготовность большинства руководителей верхнего и среднего звена к эффективной работе в рыночных условиях;
- ~ дефицит специалистов, владеющих эффективными методами работы в рыночных условиях и др.

Затем определяют возможные пути решения выявленных проблем.

В конце этого этапа появляется стратегически важный результат – уточненная оценка потенциальных возможностей региона, которые и конкретизируются в форме перечня (поля) возможных проектов.

После этого производится собственно оценка потенциала. В принципе, на предшествующих этапах в первом приближении эта очень важная оценка уже производилась. И, как показывает практика, варианты, типичные для российских регионов, таковы: общий потенциал редко используется более чем на 70 % (чаще – на 40 – 50 %), личный потенциал руководителей – от 10 до 150 % (у руководителей верхнего звена и «незаменимых», включая выходные, ночи). В среднем характерной является достаточно высокая невостребованность (потенциал используется на 30 – 50 %) более, чем у половины руководителей, что всегда отмечается ими в ходе проведения диагностики, что, безусловно, является информацией для размышления, но еще не для принятия решений.

На следующем этапе определяются приоритетные направления деятельности. Задача данного этапа состоит в том, чтобы, используя сформулированные на предшествующих этапах пути решения проблем и оценки имеющегося потенциала (поля проектов), выделить из них сравнительно небольшую часть наиболее важных проектов, дающую основной вклад в достижение целей.

На фазе диагностики основной целью является предварительная оценка и выделение наиболее важных (приоритетных) направлений для дополнительной, более тщательной проработки. Поэтому используются упрощенные подходы, ос-

нованные на качественных экспертных оценках и некоторых несложных формализованных процедурах.

Наиболее простым способом является отнесение каждого направления (проекта) к первой, второй или третьей группе по важности (приоритетности). Далее рассматривается наиболее приоритетная группа проектов.

Другой вариант процедуры - оценка важности каждого из проектов (например, по пятибальной или десятибальной шкале), с последующим ранжированием их по мере убывания балла и выделением в начале списка группы наиболее приоритетных.

Для этого используются различные процедуры групповой работы типа описанных выше, причем рекомендуется решить эту задачу двумя - тремя способами с обсуждениями различий в результатах и уточнением соответствующей аргументации.

Затем, на этапе № 8, производится оценка последствий реализации приоритетных направлений деятельности. Оценка проводится по критериям, характеризующим степень достижения поставленной цели. Уточняются желаемые сроки достижения цели.

Теперь возможно приступить к разработке программы работ. Основная задача этого этапа - детализация выделенных приоритетных направлений деятельности до перечня конкретных работ и ответственных исполнителей, здесь же происходит предварительная оценка ожидаемых результатов, сроков, требуемых ресурсов; разработка системы управления ходом реализации работ; системы мотивации (стимулирования) исполнителей.

На этапе № 10 дается оценка источников, прежде всего финансовых ресурсов для реализации программы. Типичными источниками финансирования являются: собственные финансовые средства, кредиты и другие виды заемных средств.

Теперь, на этой основе, появляется возможность приступить к решению задач распределения ресурсов и выделения первоочередных проектов. Фиксируется предполагаемая динамика поступления финансов, с помощью которой уточняются приоритеты и порядок финансирования мероприятий, включаемых в программу.

И, наконец, на заключительном этапе первой фазы работ с учетом проработки проектов снова обсуждаются и фиксируются цели и стратегия развития, необходимые изменения в организации, уточняется программа развития, фиксируются и возможные источники ресурсов

Как уже указывалось выше, наиболее важной и сложной стадией является стадия анализа и отбора кризисных проблем для программной разработки. Остановимся на этой стадии подробнее. Главное назначение этой стадии - сформулировать аналитические выводы и предложения, позволяющие перейти к определению развернутой системы целей программы и направлений их достижения.

Отбор проблем депрессивного региона для программной их разработки и решения на разных уровнях управления определяется как общими факторами, так и специфическими, в зависимости от глубины и направлений развития кризисных явлений на территории, имеющихся территориальных ресурсов, возможностей и условий для выхода региона из кризисного состояния.

Первоначально выявляется структура проблемы и определяется система основных показателей, характеризующих проблему. Далее определяются причины существования проблемы и факторы, воздействующие на нее. Анализируются закономерности изменения основных и факторных показателей в исходном периоде. Устанавливается связь показателей, характеризующих проблему, и показателей экономического и социального развития данной территории.

На следующей стадии производится ретроспективный анализ возможностей, имеющихся в предшествующем периоде для решения кризисной проблемы, выявляются неиспользованные резервы. Для этих целей возможно проведение расчетов для определения наилучших вариантов решения проблемы в исходном перио-

де (которые могли бы иметь место). На основе таких расчетов могут быть выявлены способы и варианты, которые могут быть использованы при определении путей программного решения проблемы в перспективе.

На последнем этапе формируются аналитические выводы и предложения как отправная база для дальнейших работ по составлению целевой программы. С учетом всей совокупности факторов происходит отбор приоритетных проблем, требующих решения в рамках программы. В программе отражаются: наименование проблемы и анализ причин ее возникновения; возможные способы решения проблемы, предполагаемый перечень мероприятий и проектов, которые необходимо осуществить в социально-экономической сфере, развитии науки, техники, производства и реализации продукции (работ, услуг), организационных, трудовых, хозяйственных и правовых отношений для решения данной кризисной проблемы, возможные сроки их решения; потребность в финансовых ресурсах и возможные источники их обеспечения (федеральный бюджет, бюджеты субъектов РФ и др.); предварительная оценка социально-экономической эффективности и последствий от реализации программы, соответствия программных мероприятий и проектов экологическим и иным требованиям; заказчики и разработчики целевой программы, основные поставщики и подрядчики, срок и стоимость подготовки целевой программы.

---

## **Methodological Problems of Developing Anti-Crisis Programs Intended to Increase attractiveness of Depressed Regions**

**L.V. Parhomenko**

*Department "Accounting and Audit", TSTU*

**Key words and phrases:** anti-crisis management; regional economy.

**Abstract:** Basic problems connected with the development of anti-crisis programs, allowing to increase investment attractiveness of depressed regions are considered. The methodology of developing anti-crisis programs is given.

---

## **Methodische Fragen der Formierung der Antikrisenprogramme der Erhöhung der Attraktivität der Depressivregionen**

**Zusammenfassung:** Es sind die Hauptprobleme, die mit der Erarbeitung der Antikrisenprogramme verbunden sind, untersucht. Sie erlauben die Anlageattraktivität der Depressivregionen zu erhöhen. Es ist die Methodik der Erarbeitung der Antikrisenprogramme angeführt.

---

## **Problèmes méthodiques de la formation des programmes anticrises de l'élévation de l'attrait des régions dépressives**

**Résumé:** Sont examinés les problèmes essentiels liés à l'élaboration des programmes anticrises permettant d'élever l'attrait d'investissement des régions dépressives. La méthode de l'élaboration des programmes anticrises est proposée.