

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ

*Розглянуто сутність антикризового управління регіоном, його принципи, основні завдання та етапи.*

**Ключові слова:** антикризове управління, криза, принципи антикризового управління, етапи антикризового управління регіоном.

Доведено, що тривале економічне зростання не може бути рівномірним, його постійно порушують періоди нестабільності. Економічній активності притаманна циклічність: піднесення і спади змінюють одне одного. В умовах фінансово-економічної кризи уряди країн світу розробляють і впроваджують державні антикризові програми та плани на коротко- й середньострокову перспективу. Ці програми включають комплекс заходів, спрямованих на виведення національних економік із кризового стану та стимулювання розвитку в посткризовий період. Проте централізація антикризових заходів призводить до того, що рішення регіональних органів державної влади мають рекомендаційний характер, а особливості регіонів (різноспрямованість розвитку, структура економіки, соціальні показники, інфраструктура тощо) залишаються поза увагою в процесі державного антикризового управління, що спричиняє його відносно низьку ефективність. Водночас на регіональному рівні механізми й процедури антикризового управління фактично не розроблені.

Значну увагу проблемам та поширенню криз в економіці країни приділяли такі зарубіжні вчені, як М. Алле, П. Герст, К. Рейхарт, Г. Томпсон, Дж. Штігліц, М. Фрідмен та ін. Розвитку антикризового управління присвячені дослідження вітчизняних вчених, зокрема О. І. Амоші, О. І. Барановського, В. М. Гейця, С. В. Мочерного, А. С. Ситник та ін. Проте, незважаючи на наявність досить великої кількості робіт з цієї тематики, питання антикризового управління регіонами є маловивченими.

Метою дослідження є вивчення теоретичних аспектів антикризового управління регіонами.

Питання антикризового управління опрацьовані здебільшого для мікроекономічних систем. Але аналіз літературних джерел показує, що серед авторів немає єдиного трактування як поняття “криза”, так і поняття “антикризове управління”.

Практика свідчить, що кризи неоднакові не тільки за причинами і наслідками, а й за своєю суттю. Систематизуючи види криз, усі типи змін поєднують у п’ять груп:

- зростання або скорочення, тобто кількісні зміни без якісних трансформацій;
- наявність складнощів у процесах, що вже почалися, тобто проблеми порушили функціонування підприємства;
- якісні зміни під впливом природних чинників, тобто еволюції;
- продуктовані зміни (за рахунок управлінського втручання створюються нові структури, перепрофілюється діяльність);
- організація процесів розвитку.

Небезпека кризи існує завжди, тому дуже важливо розпізнати ознаки наближення кризового явища й оцінити можливості його подолання.

Ознаки кризи диференціюють насамперед за її типологічною належністю: масштаби, проблематика, гострота, область розвитку, причини, можливі наслідки, фаза прояву тощо [2].

Важливою особливістю кризи є те, що вона, будучи навіть локальною, може поширитися на всю систему й значно ускладнити її розвиток. Таким чином, криза – це явище, під час якого відбуваються зміни в розвитку соціально-економічної системи, результатом чого стає її зміна на якісному й структурному рівні. Отже, криза в регіональній економіці – це процес, під час якого відбуваються зміни в розвитку мезорівневої соціально-економічної системи, внаслідок чого відбувається її руйнування або повне чи часткове відновлення.

Практично всі вчені сходяться на думці, що антикризове управління – це система заходів стосовно діагностики кризи, аналізу її симптомів і причин, розроблення комплексу заходів щодо функціонування підприємства в кризовій ситуації й програми виведення організації з цього стану. Багато науковців зводять це поняття до управління підприємством,

що перебуває на межі банкрутства. Однак це не вид управління, що періодично виникає в соціально-економічній системі, а постійний і безперервний процес, і кожен менеджер повинен володіти необхідними навичками, постійно проводити аналіз ситуації в соціально-економічній системі й намагатися передбачити кризи будь-якого масштабу, як реальні, так і потенційні.

Антикризове управління в регіоні – це локалізований у часі процес управління, у межах якого відбуваються постановка мети у форматі якісної трансформації суб'єкта управління, формування планів досягнення поставленої мети й відповідних прогнозів, організаційне проектування антикризової системи управління, створення антикризових мотиваційних механізмів, розроблення системи норм і нормативів для моніторингу кризового розвитку соціально-економічної системи з позицій досягнення поставленої мети, формування механізмів контролю й координації процесів антикризового управління, розроблення й реалізація плану антикризових заходів.

Виокремлюють такі основні ознаки й особливості антикризового управління в регіоні:

- предметом впливу є проблеми й передбачувані та реальні чинники кризи регіональної соціально-економічної системи;

- наявність специфічного методичного і практичного інструментарію, пристосованого для прийняття й реалізації управлінських рішень у скорочений термін.

Суть антикризового управління відображено в таких положеннях:

- кризи можна передбачити, очікувати й спричинити;
- кризи можна до певного ступеня прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна й необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи потребує спеціальних підходів, додаткових знань і досвіду;
- кризові процеси до певної межі є керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне їх прискорювати й мінімізувати наслідки [1].

Головною метою антикризового управління є відновлення стійкої рівноваги в соціально-економічній системі й нормалізація її поточної діяльності. У процесі досягнення цієї мети потрібно послідовно вирішувати такі завдання:

- 1) своєчасне діагностування передкризового стану соціально-економічної системи й вжиття превентивних запобіжних заходів щодо кризи;
- 2) усунення наявних проблем із платоспроможністю регіону;
- 3) відновлення стійкого стану соціально-економічної системи регіону й забезпечення його збереження;
- 4) мінімізація негативних наслідків кризи для мезорівневої соціально-економічної системи.

Доцільно розглянути принципи антикризового управління регіоном. До них належать:

- принцип постійної готовності до реагування, який передбачає безперервну оцінку ситуації, що склалася, на всіх етапах антикризового управління й можливість, за необхідності, внесення змін до наявної антикризової програми;
- принцип превентивності дій, за яким краще запобігти загрози кризи, ніж боротися з її наслідками. Реалізація цього принципу має забезпечуватися своєчасною діагностикою кризових явищ;
- принцип терміновості реагування, що припускає якомога раніше включення антикризових механізмів на всіх етапах розвитку соціально-економічної системи;
- принцип адекватності реагування, що вимагає при проведенні антикризових заходів співвіднесення рівня витрат, необхідних для їх проведення, і результатів, що забезпечуються внаслідок цих заходів;
- принцип комплексності прийнятих рішень, за яким система розроблених і реалізованих антикризових заходів повинна мати комплексний характер;
- принцип альтернативності дій, що передбачає розгляд різних варіантів антикризової стратегії й тактики в процесі ухвалення рішення про їхній вибір;

- принцип адаптивності управління, що вимагає від менеджменту соціально-економічної системи гнучкості мислення й швидкого реагування на динаміку процесів, які відбуваються;
- принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів, який передбачає необхідність використання насамперед власних можливостей соціально-економічної системи для виходу з кризи;
- принцип ефективності, що припускає зіставлення ефекту антикризового управління й витрат на нього [3].

На підставі цих принципів організовується система антикризового управління в будь-якій відкритій, зокрема регіональній, соціально-економічній системі.

Антикризове управління регіоном містить такі основні етапи.

1. Здійснення постійного моніторингу стану регіональної соціально-економічної системи з метою раннього виявлення симптомів кризи.
2. Розроблення системи профілактичних заходів, спрямованих на запобігання кризи або діагностування передкризового стану регіону.
3. Ідентифікація параметрів кризи при діагностуванні її настання на основі класифікації криз регіонів за результатами моніторингу індикаторів кризового поля.
4. Дослідження чинників, що зумовили виникнення кризи й генерують загрозу її подальшого поглиблення.
5. Оцінювання потенційних можливостей регіону щодо подолання кризи.
6. Вибір механізмів стабілізації ситуації в регіоні, адекватних масштабам його кризового стану.
7. Розроблення й прийняття комплексної програми щодо виведення регіону з кризи.
8. Контроль реалізації антикризової програми.
9. Розроблення й здійснення заходів щодо усунення негативних наслідків кризи.

Антикризове управління на будь-якому рівні (мікро-, мезо-, макрорівні) є постійним і безперервним процесом. Його мета полягає у відновленні стійкої рівноваги та нормалізації поточної діяльності соціально-економічної системи. Антикризове управління регіоном включає певні етапи (від моніторингу стану регіональної соціально-економічної системи з метою виявлення симптомів кризи до розроблення і реалізації заходів щодо усунення її негативних наслідків) на кожному з яких повинні реалізовуватися його принципи.

### Використані джерела

1. Антикризисное управление / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др. ; под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
2. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання : монографія / О. І. Барановський. – К. : КНТЕУ, 2009. – 754 с.
3. Крутик А. Б. Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб. : Питер, 2001. – 430 с.