

ПРОБЛЕМАТИКА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

REGARDING THE ISSUE OF FORMATION OF CRISIS MANAGEMENT MECHANISM AT THE REGIONAL LEVEL

Самодай В.П.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

Ковтун Г.І.

старший викладач кафедри бізнес-економіки та адміністрування,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

Подопригора В.К.

магістрант кафедри бізнес-економіки та адміністрування,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

Samoday Valentyna

PhD (Economics),
Associate Professor of Business Economics and Administration Department,
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

Kovtun Galyna

Senior Lecturer of Business Economics and Administration Department,
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

Podopryhora Vadim

Master of Business Economics and Administration Department,
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

Регіональне антикризове управління є інструментом для розбудови регіональної економіки та формування максимально сприятливого регіонального інвестиційного клімату, а також створення нових робочих місць, запровадження нових прогресивних методів у регіональне управління, підвищення ефективності роботи підприємств, розташованих на території кризового регіону. Функціональний простір антикризового регіонального управління як реакція на відповідні кризові чинники, сформовані різними причинами, необхідно розглядати в різних аспектах із погляду походження. З вищезазначеного слідує, що форми регіонального антикризового управління будуть прямо залежати від сформованих факторів кризових явищ у конкретному регіоні. В умовах сучасного функціонування економіки підприємствам доводиться виживати, крок за кроком долаючи різні наслідки економічної кризи. Вплив економічної кризи на функціонування підприємств необхідно розглядати з різних поглядів. По-перше, у період економічної кризи обов'язково проявляються проблеми функціонування внутрішніх чинників розвитку підприємства у сфері інноваційної та інвестиційної діяльності, організації виробництва, маркетингу та менеджменту, що, очевидно, негативно позначається на результатах діяльності підприємства. По-друге, у період кризи негативні тенденції розвитку економіки призводять до того, що держава змушена координувати економічну політику, концентруючи свою увагу на активізації процесів приватизації, що, з найбільшою ймовірністю, значною мірою сприятиме стабілізації економічної системи. По-третє, в умовах кризи нестабільність функціонування змушує шукати нові підходи та методи роботи керівництву підприємств, а також змінювати існуючі затверджені технології менеджменту для підвищення ефективності функціонування і, в першу чергу, недопущення посилення кризових ситуацій.

Ключові слова: регіональне антикризове управління, політика управління регіоном, криза, антикризове управління, політика, механізм, комплексна система заходів.

Региональное антикризисное управление направлено на перестройку региональной экономики для формирования максимально благоприятного инвестиционного климата в регионе, а также увеличения количества рабочих мест, применения инновационных технологий в региональном управлении, оптими-

зації роботи підприємств, які розташовані на території певного регіону. Функціонування антикризового регіонального управління направлено на кризові прояви, сформовані різними причинами, які необхідно розглядати з різних ракурсів з точки зору походження. Виходячи з цього, форми регіонального антикризового управління будуть напряму залежати від сформованих факторів кризових явищ в конкретному регіоні. В умовах сучасного функціонування економіки підприємствам доводиться подолати всілякі наслідки економічного кризису. Вплив економічного кризису на функціонування підприємств необхідно розглядати з різних точок зору. По-перше, в період економічного кризису обов'язково проявляються проблеми функціонування внутрішніх факторів розвитку підприємства в сфері інноваційної та інвестиційної діяльності, організації виробництва, маркетингу та менеджменту, що, очевидно, негативно впливає на результати діяльності підприємства. По-друге, в період кризису негативні тенденції розвитку економіки призводять до того, що держава змушена економічну політику координувати, концентруючи свою увагу на активізації процесів приватизації, що, з найбільшою ймовірністю, в значительній мірі сприяє стабілізації економічної системи. По-третє, в умовах кризису нестабільність функціонування змушує керівництво підприємств шукати нові підходи та методи роботи, а також змінювати існуючі утверджені технології менеджменту для підвищення ефективності функціонування та в першу чергу недопущення посилення кризових ситуацій.

Ключевые слова: регіональне антикризове управління, політика управління регіоном, кризис, антикризове управління, політика, механізм, комплексна система заходів.

Regional anti-crisis management is a tool whose purpose is to restructure the regional economy to create the most favourable regional investment climate. Also regional anti-crisis management is the creation of new jobs, the introduction of new progressive methods in regional management and improving the efficiency of enterprises that are located in a particular region. Functional space of anti-crisis regional management, as a reaction to the corresponding crisis factors formed by different causes that need to be considered in different aspects from the point of view of origin. Therefore, the forms of regional anti-crisis management will directly depend on the factors of crisis phenomena in a particular region. In the conditions of modern functioning of economy the enterprises should survive, step by step overcoming various consequences of economic crisis. The impact of the economic crisis on the functioning of enterprises should be considered from the point of view of different positions. Firstly, during the economic crisis, the problems of functioning of the internal level of the enterprise in the field of innovation and investment activities, production organization, marketing and management are necessarily manifested. It obviously has a negative impact on the results of the enterprise. Secondly, during the crisis, negative trends in economic development lead to the fact that the state is forced to coordinate economic policy, focusing on the activation of privatization processes, which is most likely to contribute significantly to the stabilization of the economic system. Third, in a crisis, the instability of operation, leads to new approaches and working methods for the management of the enterprises, and also to change the existing approved management technologies to improve the efficiency of the first and foremost avoid aggravating crisis situations. It is necessary to create anti-crisis management mechanism that includes a set of interrelated components. This mechanism should carry out the development of actions aimed at timely prevention and avoidance of crisis phenomena. An important element in the development of anti-crisis regional policy should be the diagnosis of the influence of the external environment and internal factors of development of the region.

Key words: regional anti-crisis management, regional management policy, crisis, anti-crisis management, policy, mechanism, complex system of measures.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Характерною ознакою ринкової економіки є її нестабільний розвиток, що супроводжується підйомами та спадами ділової активності циклічного та нециклічного характеру. Негативними наслідками таких коливань є падіння обсягів національного виробництва, гальмування ділової активності суб'єктів господарювання, масове безробіття, скорочення імпорту та експорту, зменшення доходів державного та регіональних бюджетів, падіння валютних надходжень, нагромадження зовнішньої та внутрішньої заборгованості, суттєве зниження реальних доходів населення тощо.

Україна за часи незалежності пережила декілька криз: економічну кризу (1993–1994 рр.),

фінансову кризу (1998–1999 рр.), глобальну фінансову кризу (2008–2009 рр.), економіко-політичну кризу (2014–2015 рр.). Глибокі кризові явища майже в усіх сферах і галузях економіки України, а також останні події, що відбулися в політичній і економічній сферах, спричинені анексією Криму та російською агресією на сході країни, вплинули на розвиток регіону, що супроводжується певними суперечностями та конфліктами, і, відповідно, виникає загроза виникнення нового кризового стану.

У цих умовах важливим завданням є прийняття доцільних, своєчасних і виважених управлінських рішень із регулювання та подолання негативних кризових явищ із найменшими втратами, ефективного використання засобів та методів державного й регіонального антикризо-

вого управління, створення відповідних управлінських структур з антикризового управління. Тому актуальним є дослідження та обґрунтування основних теоретичних засад державного (зокрема, і регіонального) антикризового управління в контексті ефективності функціонування соціально-економічної системи регіону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання

даної проблеми і на які спираються автори. Питання теорії й практики антикризового управління є об'єктом дослідження багатьох закордонних та вітчизняних дослідників. Концепції циклічності розвитку економічних систем були сформульовані видатними вченими-економістами М.Д. Кондратьєвим, Дж.М. Кейнсом, К. Марксом, М.І. Туган-Барановським, М. Фрідменом, Й. Шумпетером. Проблеми антикризового управління підприємствами та соціально-економічними системами висвітлюються у наукових працях Л. Лігоненка [5], З. Шершньової [2]; питання антикризового управління в регіоні аналізує С. Газарян [4]; стратегії державного антикризового управління та пріоритетні напрями антикризової політики держави розглядаються у працях В. Корженка, Н. Мельтюхової, Н. Миронової [3], О. Мельниченка [6; 7], Н. Сапи [8]; концепція антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів і системи діагностики явних загроз запропонована О. Шапуровим [9].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на значну кількість публікацій вітчизняних учених із проблем державної економічної політики та антикризового управління, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, дотепер не існує комплексних досліджень з антикризового управління регіоном, що й зумовлює доцільність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження науково-теоретичних засад антикризового управління регіоном і визначення ефективних методів прийняття управлінських рішень для досягнення цілей регіонального розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасній теорії менеджменту виділяють понад 30 типів управління (планово-директивне, економічне, соціально-регульоване, нормативне, авторитарне, колегіальне, корпоративне, ліберальне, адміністративне, стратегічне, антикризове тощо). Отже, можна розглядати регіональне антикризове управління, включаючи суб'єкт (що управляє) й об'єкт (керований складник), внутрішні зв'язки, антикризові цілі та антикризові функції, які під час їх взаємодії з іншими компонентами середовища набувають певних властивостей і які можна розглядати як синергетичну систему, спрямовану на вихід регіону з кризового стану [1, с. 94].

Отже, як предмет регіонального антикризового управління (як одного з різновидів управління) можна визначити сукупність відносин і зв'язків систем регіонального управління різних рівнів без єдиного функціонального центру. Для кожного суб'єкта необхідно враховувати його регіональну специфіку та особливості, пов'язані, передусім, із його економічним потенціалом.

Для досягнення позитивного ефекту необхідно в рамках регіонального антикризового управління об'єднати зусилля регіональної влади в рамках реалізації як державних, так і регіональних антикризових програм із регіональними органами влади, суб'єктами господарювання (фірмами, корпораціями, об'єднаннями, компаніями, що здійснюють свою діяльність на території відповідних регіонів), регіональними суб'єктами інфраструктури (фінансовими, страховими, консалтинговими, аудиторськими, інвестиційними компаніями) та населенням регіону.

При цьому, незважаючи на все різноманіття форм управління, їх можна ідентифікувати та вибудувати ієрархічну послідовність. Як об'єкт регіонального антикризового управління слід розглядати його функціональний простір, тобто сукупність елементів, що утворюються на стику взаємодії систем регіонального управління різного рівня (людина, підприємство, місто, область, регіон, держава). При цьому в даному разі неможливо поєднати і синхронізувати завдання управління в даній структурі.

Регіональні антикризові управлінські впливи формуються з ініціативи безлічі суб'єктів, котрі функціонують на території регіону, при цьому вони розподілені серед його носіїв і потребують консолідації, моментом прийняття рішення про необхідність реалізації регіонального антикризового управління є факт виявлення певної кризової ситуації в соціально-економічному розвитку відповідного суб'єкта регіону.

При цьому регіональне антикризове управління можна розглядати з двох позицій. Із позиції оперативного регіонального антикризового управління – як процес планування та впровадження обмеженого переліку антикризових заходів локального характеру з метою відновлення колишнього, докризового соціально-економічного стану регіону. Із протилежної позиції – спрямоване на спільні цілі, сформульовані на нижчому щаблі, ніж завдання розроблення конкретних заходів. Ці відносини слід розуміти як довгострокові завдання регіонального антикризового управління, що охоплюють усі сфери життєдіяльності регіону і пов'язані з його стратегією розвитку.

Сьогодні термін «регіональне антикризове управління» не має точного визначення, оскільки, по-перше, він виник порівняно нещодавно (зумовлений світовою фінансовою кризою); по-друге, вивчає переважно кризові явища в системі соціально-економічного розвитку регі-

онів, а не їх причини й можливості їх усунення [2, с. 14]. Аналізуючи регіональне антикризове управління, необхідно чітко визначити чинники, що призводять до регіональних криз, і залежно від них реалізовувати відповідні регіональні антикризові програми.

Для запобігання кризі на регіональному рівні необхідно визначити стабільний соціально-економічний стан регіону, що включає його динамічний розвиток, розв'язання проблем як соціального характеру, наприклад таких, як допомога інвалідам, поліпшення демографічної ситуації (зниження смертності, збільшення народжуваності тощо), так і економічного, що пов'язані зі зростанням валового регіонального продукту, зниженням безробіття, збільшенням власних податкових надходжень, тобто можливостей розвитку регіону за рахунок власних доходів.

Таке розуміння стабільності соціально-економічний стан регіону включає сукупність індикаторів, котрі відображають підвищення рівня та якості життя населення регіону. При цьому дані індикатори визначають як регіональний економічний потенціал, так і ефективність його використання. Зниження стабільності у цілому або за будь-яким критерієм нижче стандартного значення призводить до виникнення кризової ситуації та може призвести до регіональної кризи.

Якщо виходити з того, що основними цілями регіону є його соціально-економічний розвиток, підвищення якості життя, поліпшення екологічного стану, розвиток інноваційної економіки, то поняття «стабільність регіону» можна визначити як здатність соціально-економічного та екологічного розвитку в межах запланованих показників. Стабільний стан регіону визначається соціально-економічним розвитком регіону відповідно до планованих індикаторів. Отже, дія кризових чинників координується за допомогою індикаторів і не впливає на соціально-економічний розвиток, або розвиток уже прогнозований з урахуванням їхнього впливу.

Умовно стабільний стан регіону – перша фаза кризи. Під посиленням впливом кризового фактору (факторів) фактичні результати соціально-економічного становища не збігаються з прогнозними. Органи влади регіону повинні дати аналіз ситуації та здійснити регулювання (локальні або превентивні антикризові заходи). Основним завданням на даному етапі буде визначення впливу кризового чинника та ступеня його впливу на відхилення від намічених соціально-економічних індикаторів. Основні характеристики даного етапу: збільшення безробіття, скорочення кількості підприємств, зниження валового регіонального продукту та податкових надходжень.

Нестабільний стан регіону – друга фаза кризи. Незважаючи на вжиті антикризові заходи, доходи регіонального бюджету продовжують падати й регіон починає відчувати нестачу власних коштів, при цьому поступово знижуються

рівень і якість життя населення. Дана стадія характеризується тим, що в регіоні ще залишаються власні податкові надходження, однак при цьому виникає потреба у збільшенні фінансової допомоги з державного бюджету.

Кризовий стан регіону – третя фаза кризи. У регіоні продовжують зменшуватися власні податкові надходження, бюджет стає дефіцитним, відбувається банкрутство підприємств, зростає безробіття, суттєво знижуються рівень і якість життя населення. На цій фазі досягається той критичний поріг, коли існує нестача коштів для фінансування суспільно необхідних соціально-економічних програм. У цих умовах виникає необхідність в екстрених заходах щодо відновлення власної дохідної бази регіону та підтримання реального сектору регіональної економіки [6, с. 21].

На кожній фазі кризи існує певна специфіка регіонального антикризового управління, спрямована на стабілізацію соціально-економічного розвитку, і методи, адекватні реальному розв'язанню проблем. Перебуваючи на певній стадії кризи регіональні органи влади повинні використовувати весь арсенал методів регіонального антикризового управління, спрямований не тільки на вихід регіону з кризового стану, а й на визначення перспектив соціально-економічного розвитку. Але використання ефективного механізму регіонального антикризового управління в даному разі неможливе без урахування двох складників: економічного потенціалу регіону та стратегії його інноваційного розвитку.

Реалізація регіонального антикризового управління пов'язана з особливими інтегрованими формами співробітництва на регіональному рівні, що забезпечують взаємодію регіональних органів влади, бізнес-структур і населення. У спрощеному вигляді дана співпраця можлива під час формування регіональних інноваційних антикризових програм, що виносяться на обговорення різних комісій, комітетів, рад, конференцій, які представляють координаційні центри цільового (матричного) регіонального антикризового управління. Отже, регіональне антикризове управління має такі особливості:

- основною метою є забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку за будь-яких економічних, політичних і соціальних умов;
- передбачає застосування антикризових інструментів, які найбільш ефективно сприяють усуненню кризових явищ та розв'язанню поточних проблем регіону;
- головне в регіональному антикризовому управлінні – адекватність реагування на істотні зміни зовнішнього середовища;
- в основі регіонального антикризового управління лежить процес упровадження інновацій у всі галузі регіональної економіки;
- регіональне антикризове управління націлене на те, щоб навіть за мінімальних доходів

бюджету впроваджувати такі управлінські та економічні механізми, котрі дали б змогу ліквідувати кризові явища з мінімальними бюджетними витратами.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Під механізмом антикризового управління слід розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, націлених на розроблення й реалізацію певних дій щодо своєчасної профілактики та запобігання кризовим явищам. Первинним елементом розроблення антикризової регіональної політики має бути діагностика впливу зовнішнього середовища і внутрішніх чинників розвитку.

До чинників зовнішнього середовища відносяться рівень економічного розвитку держави в цілому, правового регулювання, соціального

та культурного складників суспільства. Аналіз внутрішніх чинників дає змогу визначити особливі переваги підприємства в конкурентній боротьбі та виявити слабкі сторони діяльності підприємства, що можуть бути причинами зниження ефективності діяльності та виникнення кризового становища. Керівництву підприємств слід розуміти, що завжди простіше передбачити потенційні загрози, ніж намагатися вивести з кризи підприємство, котре зазнає банкрутства.

Проведений аналіз свідчить про необхідність подальших наукових досліджень за проблематикою антикризового управління на регіональному рівні, визначення причин виникнення й форм прояву кризових явищ на рівні регіону та вдосконалення механізмів антикризового управління регіоном, адже воно має стратегічну спрямованість.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти. *Проблемы теории и практики управления*. 1999. № 4. С. 94–100.
2. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник / З.Є. Шершньова та ін. ; за ред. З.Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 676 с.
3. Антикризові стратегії в державному управлінні: методичні рекомендації / В.В. Корженко та ін. Київ : НАДУ, 2008. 52 с.
4. Газарян С.В. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 2. С. 56–61. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_11 (дата звернення: 04.11.2019).
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25 (дата звернення: 04.11.2019).
6. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 17–24. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_5 (дата звернення: 04.11.2019).
7. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та складові. *Становлення сучасного українського суспільства: політичні, управлінські, економічні та правові аспекти* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 27 березня 2015 р. : у 2 ч. Ч. 1. Київ : КНУКіМ, 2015. С. 317–320.
8. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Вип. 38. С. 106–116. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2009_38_13 (дата звернення: 08.11.2019).
9. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестицій: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 35–40. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_23_9 (дата звернення: 08.11.2019).

REFERENCES:

1. Aivazyan Z., Kirichenko V. (1999) Antikrizisnoe upravlenie: prinyatie resheniy na krayu propasti [Anti-crisis management: decision making at the edge of the precipice]. *Problems of management theory and practice*, no. 4. pp. 94–100.
2. Shershneva Z. E. and others (2007) *Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]: a textbook. Kyiv: KNEU. (In Ukrainian).
3. Korzhenko V.V., Meltyukhova N.M., Mironova N.S. and others. (2008) *Antykryzovi stratehii v derzhavnomu upravlinni* : *metodychni rekomendatsii*. [Anti-crisis strategies in public administration: guidelines]: Kyiv: NADU. (In Ukrainian).
4. Gazaryan S. V. (2013) *Teoretychni osnovy antykryzovoho upravlinnia v rehioni* [Theoretical foundations of crisis management in the region]. *Public administration: theory and practice*, vol. 2. pp. 56–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_11 (accessed 04 November 2019).
5. Ligonenko L. O. (2016) *Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu* [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of knowledge economy and management intellectualization]. *Economic Forum*, no. 1. pp. 161–170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25 (accessed 04 November 2019).

6. Melnichenko O. A. (2015) Antykryzova polityka derzhavy: sutnist ta prioryetni napriamy [Anti-crisis policy of the state: essence and priority directions]. *Public administration theory and practice*, vol. 2. pp. 17–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_5 (accessed 04 November 2019).

7. Melnichenko O. A. (2015) Antykryzova polityka derzhavy: sutnist ta skladoviiu [Anti-crisis policy of the state: essence and components]. Proceedings of the *Formation of Modern Ukrainian Society: Political, Managerial, Economic and Legal Aspects* (Ukraine, Kyiv, March 27, 2015), Kyiv: Issue of KNUKiM, pp. 317–320.

8. Sapa N. V. (2009) Teoretyko-metodolohichni zasady mekhanizmu antykryzovoho derzhavnoho upravlinnia. [Theoretical and methodological foundations of the mechanism of anti-crisis public administration]. *Humanities Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*. vol. 38. pp. 106–116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgvzdia_2009_38_13 (accessed 08 November 2019).

9. Shapurov O. O. (2013) Formuvannia kontseptsii antykryzovoho upravlinnia na osnovi vzaiemodii systemy latentnykh protsesiv ta systemy diahnostryky yavnykh zahroz. [Formation of the concept of crisis management based on the interaction of the system of latent processes and the system of diagnosis of obvious threats]. *Investment: practice and experience*. no. 23. pp. 35–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_23_9 (accessed 08 November 2019).