

УДК 332.122+330.33.01

**СИСТЕМОЛОГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
РЕГИОНОМ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ОСОБЕННОСТИ  
РЕАЛИЗАЦИИ**

*Андреева Н.Н.*

*В дослідженні розглянуто та поглиблено сучасне бачення сутності та типізації антикризового управління регіоном як системної методології регіонального управління. Визначено та узагальнено існуючі підходи, принципи, стратегії та інструменти антикризового управління регіоном як наукового базису подолання існуючої системної кризи в Україні.*

**Постановка проблемы.** Реформирование экономики Украины началось и продолжается на фоне глубокого системного кризиса всех его сфер и отраслей. Низкая эффективность, отсутствие действенных стимулов предпринимательской активности, значительные структурные диспропорции, инфляционные катаклизмы, низкий уровень конкурентоспособности отечественных товаров на внешнем и внутреннем рынках, социальные и экологические кризисные явления – далеко не полный перечень реалий, которые характеризуют современное состояние украинской экономики.

Если учитывать системную политическую нестабильность, кризис рыночных реформ, отсутствие равенства прав, обязательств и ответственности между предпринимательскими структурами разных форм собственности, наличие коррупционных схем, существенно влияющих на поведение предпринимателей, то особенно актуальным становится вопрос об антикризисной политике, реализуемой как на государственном, так и региональном уровнях управления.

В новых условиях хозяйствования актуальным заданием становится разработка рыночного инструментария регуляции регионального хозяйственного комплекса как важного элемента стабилизации регионального развития экономики в условиях антикризисного управления отдельными регионами. Региональная экономика – это важный элемент в структуре экономики страны, который должен обеспечить повышение качества жизни, сократить отставание от развитых стран, обеспечить развитие процессов международной интеграции, способствовать достижению качественно нового уровня эффективности и конкурентоспособности экономики, способствовать обеспечению ресурсно-экологической безопасности территорий.

Антикризисная региональная политика государства даст возможность каждому региону использовать свой потенциал и разработать систему стратегического антикризисного управления региональным развитием, которая позволит повысить конкурентоспособность региона не только внутри страны, но и в мировом хозяйственном пространстве.

**Анализ публикаций по теме исследований.** Антикризисное управление в странах с развитой экономикой является неотъемлемым элементом единой системы управления и представляет собой систему управления, направленную не только на выход из кризисной ситуации, но и на предупреждение вхождения в такую ситуацию. Бурное развитие антикризисного управления в большинстве промышленно развитых стран приходится на середину восьмидесятых годов двадцатого столетия. Активная разработка теоретических постулатов и накопление практического опыта было обусловлено обострением кризиса, который по своим характеристикам напоминал ситуацию предыдущего экономического кризиса 1929 – 1933 годов. В этот период в странах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) насчитывалось свыше 35 млн. безработных, снижались инвестиционные квоты (доля капиталовложений в валовом национальном продукте) и темпы экономического роста, повышались темпы инфляции.

Зарубежные исследования проблематики антикризисного управления достигли значительных успехов в разработке концепции антикризисного управления, категориального аппарата, сущности, механизмов и технологий, методов и методик. Этот теоретический и практический опыт необходимо использовать в отечественной науке. Однако условия хозяйствования экономик развитых стран и стран СНГ имеют существенные различия, что обуславливает неадекватность большинства постулатов антикризисного управления иностранных авторов в отечественных условиях. В настоящее время развитие антикризисного управления набирает всё большие темпы. Если первые публикации и монографии были выполнены на базе зарубежных исследований, то в настоящее время существует большое количество отечественных публикаций академической и прикладной направленности, которые высвечивают специфическую проблематику антикризисного управления на современном этапе трансформации украинской экономики. К такого рода публикациям следует отнести исследования А.И. Амоши, И.О.Бланка, Б.В.Буркинського, Б.М. Данилишина, М.Е. Брюховецкой, И.П. Булеева, С.Б.Добни, Л.О. Лигоненко, В.Н. Степанова, Л.С. Ситник, С.К. Харичкова, А.Д. Чернявского, А.И.Пушкаря и других.

**Основной целью** данного научного исследования является формирование *теоретического базиса* антикризисного управления

регионом, основывающегося на системном видении процесса антикризисного управления адаптированного к потребностям украинской экономики и направленного на уточнение и выявление приоритетов его развития, а также разработку управленческих решений по их реализации.

**Изложение основного материала.** Современное понимание антикризисного управления имеет достаточно неоднородное и многозначное толкование. В одном случае под ним понимают управление на государственном, региональном, локальном уровнях управления в условиях общего системного кризиса, наблюдаемого в стране; в другом – управление регионом либо предприятием, вызванное кризисными явлениями в результате неудовлетворительного ведения систем регионального менеджмента; в третьем - управление предприятием на пороге банкротства; в четвертом – в период банкротства. Разная трактовка одного и того же понятия приводит к теоретической неопределенности и необоснованности практических рекомендаций по разработке и реализации систем антикризисного управления. В связи с этим представляется целесообразным рассмотреть генезис научной мысли в данном направлении исследований.

Разработка теории и анализ практики антикризисного управления, обобщение результатов социально-экономического и экологического развития в Украине – наиболее важные задания, без решения которых на макро и микро- уровнях невозможно обеспечить позитивных изменений социально-экономической и экологической ситуации в стране к лучшему.

Отметим, что при рассмотрении категориально-понятийного аппарата в работах специалистов используются различные определения антикризисного управления. Некоторые из них имеют определенные различия. Так, Е.Минаев рассматривает антикризисное управление как комплекс последовательно реализуемых мероприятий предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его негативных наследий. Это технология активной управленческой деятельности в полном комплексе всех её функций, ролей и полномочий [1].

По мнению Л.Лигоненко [2], антикризисное управление представляет собой специально организованное управление, нацеленное на оперативное выявление признаков кризисного состояния и создания соответствующих предпосылок своевременного их преодоления с целью обеспечения воспроизводства жизнеспособности отдельного субъекта хозяйствования, недопущения возникновения ситуации его банкротства.

В трактовке ряда других отечественных авторов [3] антикризисное управление можно охарактеризовать как вид управления, который придерживается принципов целенаправленности, комплексности, полезности, непрерывности, эффективности, гибкости, оперативности, рациональности. Приведенные принципы характеризуются такими параметрами, которые обеспечивают возможность разработки и реализации актуальной и результативной антикризисной программы.

Современное понимание антикризисного управления регионом, на наш взгляд, следует формировать на синтезе уже существующих подходов к антикризисному управлению в целом. Под антикризисным региональным управлением в исследовании понимается систему управленческих мероприятий по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению региональных кризисных явлений и выявлению причин их возникновения на региональном уровне управления экономикой.

Отдельными украинскими исследователями, в частности в работе Н. Туленкова [4], высказывается мысль, что любое управление должно быть антикризисным, то есть построенным на учете риска и опасности кризисных ситуаций. В соответствии с таким толкованием сущности антикризисного управления в исследовании предложено дифференцировать антикризисное управление регионом на такие подвиды:

- 1) *докризисное управление* – это превентивное управление, которое осуществляется для своевременного выявления и решения проблем (принятие решений) с целью предотвращения кризиса;
- 2) *управление в условиях кризиса* – это управление, целью которого является стабилизация неустойчивых состояний и сохранения управляемости региональных систем;
- 3) *управления процессами выхода из кризиса* – это управление, которое осуществляется с целью минимизации потерь и утраченных возможностей во время выведения региона из кризиса.

Под кризисом в исследовании понимается резкое обострение противоречий в существующих социально-экономических и природных системах, угрожающее жизнеспособности региона. Причины кризисов, возникающие на региональном уровне управления, могут быть разными. Они могут быть классифицированы как *объективные*, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации отдельных секторов экономики региона, а также неблагоприятным влиянием внешней среды, и *субъективные*, вызванные ошибками и волюнтаризмом при принятии управленческих решений.

Причины кризиса могут носить также *природный характер*. В этом случае они являются последствиями климатических изменений, землетрясений, наводнений и других катаклизмов природного происхождения. Либо могут носить *техногенный характер*, обусловленный проявлениями деятельности человека. Специфической особенностью функционирования многих регионов Украины является сращивание на региональном уровне управления экономических, экологических и социальных кризисных явлений, что проявляется в формировании системного социо-эколого-экономического кризиса.

Наряду с характеристикой разнообразия взглядов на категориальную сущность антикризисного управления, безусловно, важным является также определение его признаков, принципов и типов реализации. В

научной литературе существуют разные подходы к формированию системы признаков и принципов антикризисного управления.

Характеризуя антикризисное управление как специфический тип управления, в ряде научных исследований выделяются такие его основные характерные признаки как [5]:

- 1) гибкость и адаптивность, как наиболее часто присущие матричным системам управления;
- 2) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- 3) диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;
- 4) снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;
- 5) усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать внимание и более эффективно использовать имеющийся потенциал;
- 6) необходимость предварительной разработки плана действий на случай кризиса;
- 7) публичность (объявление кризисного состояния, предоставление необходимой информации всем заинтересованным сторонам);
- 8) не только юридическая, но и социальная ответственность менеджмента более высокого уровня к низшему уровню.

Отметим, что последние два признака являются нехарактерными в настоящее время для большинства отечественных субъектов хозяйствования. В ряде исследований отмечаются несколько иные отличительные характеристики присущие антикризисному управлению, а именно [6]:

- главной целью антикризисного управления является обеспечения устойчивости среды функционирования при любых экономических, политических, социальных и экологических метаморфозах в стране;

- главное в антикризисном управлении – немедленная и быстрая реакция на значительные изменения внешней среды на основе предварительно разработанных прогнозов, альтернативных вариантов развития ситуации;

- в процессе антикризисного управления используются в основном те управленческие инструменты, которые дают возможность устранить как временные осложнения, так и решить другие параллельно возникающие проблемы;

- антикризисное управление должно базироваться на инновациях, внедряемых во все звеньях и сферы деятельности;

- антикризисное управление нацелено на то, чтобы даже в сложной ситуации ввести в действие такие управленческие и финансовые механизмы, которые бы могли дать возможность преодолеть трудности с наименьшими затратами.

Антикризисному региональному управлению как управлению в целом также присущи определенные принципы. Под принципами

регионального управления в исследовании понимаются правила управленческого поведения, которые обеспечивают диагностику, прогнозирование, нейтрализацию и ликвидацию кризиса в регионе. К основополагающим принципам антикризисного управления регионом, по мнению автора, следует отнести:

- *принцип прогнозируемости и превентивности возникающих проблем* — принцип, который предусматривает создание системы прогнозирования кризисных явлений в регионе и формирование механизмов по предотвращению возникновения кризисных явлений и их нейтрализации;

- *принцип максимизации благоприятных возможностей* — это принцип, который заключается в обеспечении поиска путей выхода из кризиса на основе уникальных условий и особенностей развития региона. В соответствии с этим принципом в ходе выявления специфических условий развития региона осуществляется концентрация ресурсов, учитывающая особенности развития региона и наличия конкурентных преимуществ. Этот принцип предусматривает эффективность не посредством решения проблем, а путем использования благоприятных возможностей посредством минимизации трудовых, ресурсных, материальных и финансовых потерь;

- *принцип концентрации* — это принцип, который направлен на концентрацию ресурсов по направлениям развития экономики, которые могут обеспечить значительный экономический эффект не оказывая при этом негативного воздействия на окружающую социальную и природную среду;

- *принцип главного звена* — это принцип, который предусматривает поиск главной проблемы (катализатора кризиса) и направлен на выявление глубинных первопричин возникновения кризисных явлений, концентрацию в соответствии с этим усилий (правовых, финансовых, материальных, трудовых) на решении выявленной проблемы;

- *принцип объективности и реалистичности* — это принцип, который заключается в объективной оценке ситуации и возможности преодоления кризиса;

- *принцип оптимального соотношения централизации и децентрализации в принятии управленческих решений* — это принцип, который предусматривает максимальное привлечение управленческого персонала на всех уровнях управления к разработке и централизованному принятию и внедрению антикризисных мероприятий;

- *принцип многовариантности и рискованности* — это принцип, который обеспечивает выдвижение и оценку не одного решения, а достаточно большого количества альтернатив для учета рисков неэффективности отдельных мероприятий;

- *принцип кадровой политики* заключается в сохранении и формировании уникального кадрового потенциала путем отбора, подготовки и переподготовки квалифицированных специалистов, которые способны принимать нестандартные, рискованные антикризисные решения,

быть устойчивыми к стрессовым ситуациям, возникающим в условиях кризиса;

- *принцип мотивации* заключается в использовании средств мотивации (стимулирования), направленных на стимулирование и решение кризисных проблем.

Экономическая система региона представляет собой процесс взаимодействия управленческой системы и системы, которой управляют. Под системой понимают совокупность функций и полномочий, которые необходимы для осуществления управленческого влияния. Для перевода системы, которой управляют, в новое состояние, или для поддержания устойчивого равновесия ее составляющих элементов следует обеспечить целенаправленное влияние на основные составляющие экономики региона.

Анализ существующих подходов к системам регионального управления позволяет сформулировать обобщенное её определение: под *системой управления регионом* автор понимает совокупность всех элементов, подсистем, коммуникаций и процессов, обеспечивающих заданные параметры функционирования региона.

Целью функционирования любой системы управления является выработка и реализация управленческих воздействий или решений, направленных на формирование необходимого поведения управляемой системы в условиях различных влияний внешней среды с целью достижения сформулированных задач.

Тем не менее, следует отметить, что система антикризисного управления регионом характеризуется рядом отличительных характеристик. Главными из них являются:

- гибкость и адаптивность, что наиболее характерны матричным системам управления;
- склонность к усилению неформального управления;
- «диверсифицированность» управления, поиск наиболее приемлемых типологических характеристик эффективного управления в сложных ситуациях;
- снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования;
- усиление интеграционных процессов, позволяют концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал региона.

Процесс антикризисного управления должен обеспечивать целенаправленность, последовательность, своевременность принятия решений. Концепция антикризисного управления должна учитывать современный этап развития теории и практики менеджмента, механизмы предупреждения и преодоления кризисных явлений.

В научной литературе существуют разные подходы к систематизации процесса и механизма антикризисного управления. Так, коллектив авторов под руководством Е.Короткова механизм

антикризисного управления *разделяет на два вида: механизм предупреждения кризиса и механизм устранения последствий кризиса* [9]. В рамках исследования автор рассматривает антикризисный региональный менеджмент как *превентивный и реактивный* (табл.1).

Процесс формирования антикризисного управления регионом в период кризиса для каждой из экономических подсистем состоит из ряда этапов (рис.1):

Таблица 1

**Виды антикризисного менеджмента**

<b>Вид антикризисного менеджмента</b>	<b>Описание</b>
Реактивный	Характеризуется четким и конкретным определением цели, планированием и внедрением, которые базирующейся на незначительном количестве мероприятий, целью которых является восстановление предыдущего докризисного состояния
Превентивный	Имеет дело с общими целями, формируемыми на более высоком уровне планирования, чем задача разработки конкретных мероприятий. Выступает как инструмент реализации долгосрочных задач менеджмента, охватывающего все сферы хозяйствования региона.

1 этап — подбор рабочей группы, разработка плана действий, формирование информационной базы, необходимой для разработки региональной антикризисной программы;

2 этап — диагностика и прогнозирование кризисной ситуации, оценка параметров кризиса: экспресс-анализ отклонения параметров от нормы; выявление причин и прогнозирование возможных вариантов развития кризиса, масштабов убытков, оценка факторов, которые влияют на развитие кризисных ситуаций; создание обратной связи для изучения причин и последствий развития кризиса;

3 этап — проработка версий и гипотез о направлениях преодоления кризисного состояния: уточнение и углубление реалистичности планов преодоления кризисной ситуации; совершенствование подходов к рассмотрению проблем и принятию управленческих решений; аргументация альтернативных вариантов планов преодоления кризиса и предвидения риска каждого из них;

4 этап — уточнение антикризисной модели управления, прорабатывания методов стимулирования и мотивации персонала: оптимизация инновационных процессов в случае разрушения действующей системы управления; проектирование и создание более



эффективной системы управления; проработка и использование методов стимулирования и мотивации.

5 этап — мониторинг внешних и внутренних факторов, которые влияют на экономико-экологическое состояние развития региона.



Рис. 1. Процесс антикризисного управления регионом

На возникновение кризиса влияют объективные и субъективные факторы. При этом разнообразие факторов возникновения кризиса можно разделить на две группы: внешние и внутренние. Внешние факторы являются неоднородными по источникам происхождения, так как образуются в рамках функционирования систем различного иерархического уровня. Внутренние факторы характеризуют условия

внутренней среды региона и возможность эффективной адаптации к условиям окружающей среды.

Приоритетным заданием антикризисного управления является обеспечение стабильного положения на рынке в условиях экономических, политических и социальных метаморфоз на основе превентивных стратегических мероприятий.

Важными инструментами регионального антикризисного управления, на наш взгляд, являются такие его инструменты как кризис-менеджмент, стратегическое управление, риск-менеджмент, диагностика внешней и внутренней среды, реинжиниринг, бенчмаркинг, реструктуризация, управление социо-эколого-экономической санацией (рис.2).

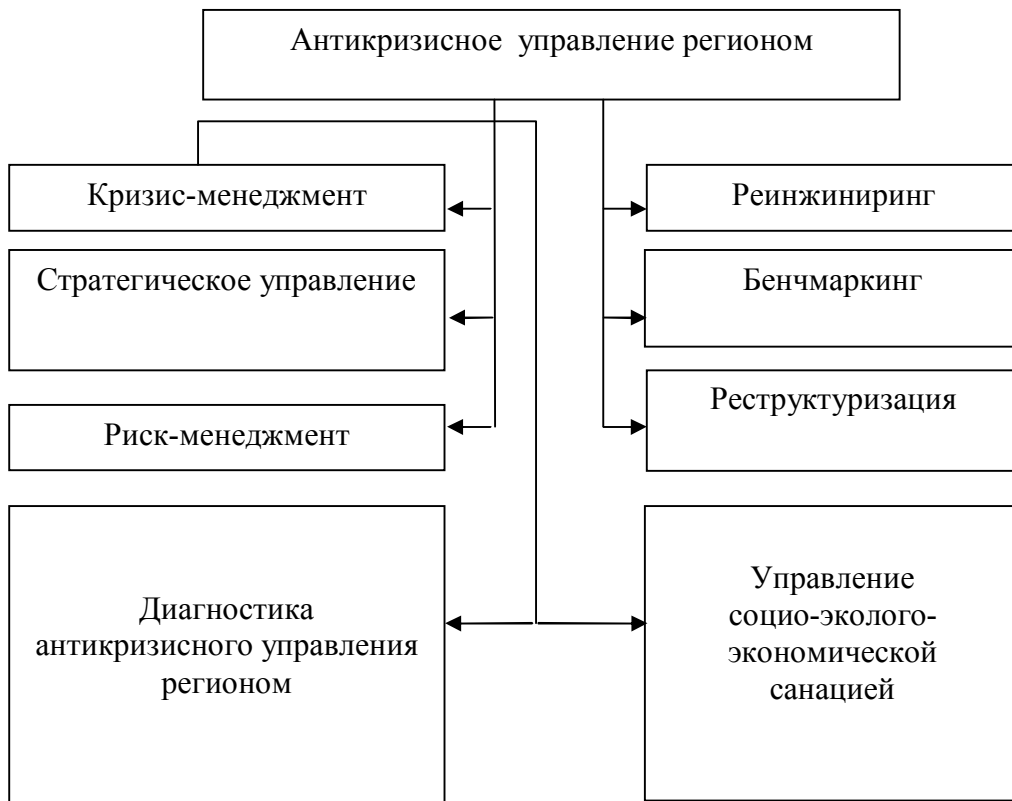


Рис. 2. Инструменты антикризисного управления регионом.

*Кризис-менеджмент* – это управление социо-эколого-экономической несостоятельностью региона и обеспечения процесса финансового, социально-экономического и экологического оздоровления региона. *Стратегическое управление* – управление, направленное на реализацию стратегии развития региона в соответствии с изменениями условий внешней среды. *Риск-менеджмент* – управление рисками,

направленное на снижение последствий и расходов от возможных негативных ситуаций в деятельности. *Диагностика антикризисного управления регионом* – это исследование сущности и особенностей проведения антикризисного управления регионом на основе всеобъемлющего анализа, существующей совокупности социо-эколого-экономических рисков.

*Рейнжиниринг* – переход управления от отдельных операций к системным функциональным бизнес-процессам. *Антикризисный рейнжиниринг* – предубеждение кризиса финансово-экономической и социо-экологических систем региона на основе совершенствования организации производства, сокращения необязательных расходов, реорганизация финансов, производственно-хозяйственных и технологических процессов. *Бенчмаркинг* – программно целевое управление инвестиционными, инновационными и социально-экологическими региональными проектами на основе рыночной оценки конкурентных возможностей. *Управление социо-эколого-экономической санацией* предусматривает – управление системой ликвидации на уровне региона наиболее опасных с экологической точки зрения и неплатежеспособных с экономической точки зрения субъектов хозяйствования с обеспечением при этом необходимых (приемлемых) социальных стандартов развития региона.

Главной задачей антикризисного управления регионом является обеспечение его сбалансированного состояния в результате своевременного реагирования на изменения, вызванные внешней средой (экономические, политические, социальные, экологические, международные) посредством использования антикризисных инструментов, которые дают возможность устранить временные финансовые осложнения и преодолеть наблюдаемые кризисные симптомы.

Антикризисные мероприятия принято подразделять на: *стратегические и тактические*. Стратегические заключаются в анализе и оценке состояния региона, изучении производственного и природно-ресурсного потенциала, разработки региональных программ, политики доходов, инноваций, стратегии, общей концепции оздоровления. Тактические – в определении современного состояния доходов, убытков, выявлении резервов, привлечении кредитных мероприятий, в структурных изменениях экономики региона и т.д.

В зависимости от этапа развития кризиса и состояния объекта управления (в данном случае это регион) можно выделить такие типы антикризисного управления: *превентивный; кризисный и послекризисный*. В соответствии с разными видами антикризисного управления предлагается реализация разных по своим функциональным назначениям и содержаниям этапов антикризисного управления регионом, а именно: превентивного (табл.2), кризисного (табл.3) и послекризисного управления (табл. 4).

Таблица 2

### Этапы реализации превентивного антикризисного управления

<i>Этап</i>	<i>Содержание</i>	<i>Результат</i>
Сканирование среды	Наблюдение за внешней и внутренней средой региона с целью выслеживания слабых сигналов, свидетельствующих о возможности угрозы кризиса	Определение предпосылок возникновения кризиса и причин, порождающих её. Предварительное прогнозирование динамики развития ситуации.
Реализация превентивной программы	Формирование и внедрение программ, обеспечивающих предотвращение внутренних либо регламентирующих условий адаптации к внешним кризисообразующим факторам	Обеспечение нейтрализации угрозы кризиса, оперативное корректирование существующей тактики и стратегии развития

Отметим, что в работе Н. Туленкова [4] высказывается мысль, что любое управление хозяйствующей системой должно быть антикризисным, то есть построенным на учете кризиса и опасности кризисных ситуаций.

Применительно к такому раскрытию сущности антикризисного управления в исследовании предложено дифференцировать антикризисное управление регионом в зависимости от наличия или отсутствия признаков кризиса на такие подвиды как: *активное* и *пассивное* управление.

Если в процессе системного мониторинга состояния внешней и внутренней среды региона не выявлено негативных явлений, антикризисное управление имеет характер «пассивного управления», то есть внимание концентрируется на своевременной разработке антикризисных мероприятий, усовершенствовании системы управления, формировании кадрового потенциала для работы в кризисных ситуациях, накоплении ресурсов и т.п., то есть регион готовится к возможным трудностям в будущем.

Основой «активного» антикризисного управления является быстрая реакция на изменение внешней и внутренней среды на основе своевременно разработанной схемы оздоровительных мероприятий. В рыночной экономике ликвидация нежизнеспособных предприятий является необходимым условием рыночного механизма. По мере накопления знаний и практического опыта в рыночных условиях формируется другой подход к развитию кризисного процесса.

Таблица 3

### Этапы реализации антикризисного управления в период кризиса

<i>Этап</i>	<i>Содержание</i>	<i>Результат</i>
Диагностика	Мониторинг состояния региона, определение слабых и сильных сторон предприятия, классификация и ранжирование проблем	Выявление реального состояния региона и возможных угроз, разработка срочных предложений и рекомендаций
Определение и постановка целей	Детальный анализ общей системы управления регионами, финансами, маркетингом, производственной и технологической структурой. Оценка угроз и кризисных ситуаций.	Выявление кризисообразующих факторов, их количественная оценка, подготовка базовых материалов для разработки антикризисных материалов
Разработка программы антикризисного управления	Формирование программы антикризисного управления путем разработки мероприятий относительно устранения угроз проблем региона. Генерация предложений по оптимизации функциональных структур управления регионом, стратегий развития	Программа антикризисного управления регионом, характеризующаяся множеством целей. Определение перечня работ по реализации мероприятий, сроков и критериев их выполнения.
Реализация программы антикризисного управления	Предложение разработанных в ходе предыдущих этапов методических подходов к выходу региона из кризисной ситуации	Ликвидация тенденций спада деятельности. Формирование базиса для устойчивого развития

Главной задачей в данном случае является предупреждение кризисных явлений, формирование и поддержка на должном уровне стратегического потенциала региона на длительный период, обеспечение его конкурентного преимущества, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Таблица 4

### Этапы реализации антикризисного управления в после кризисный период

<i>Этап</i>	<i>Содержание</i>	<i>Результат</i>
Оценка после кризисного периода	Анализ последствий кризиса, оценка степени и стадий её развития и преодоления, прогнозирование тенденций и возможностей развития региона	Определение наличного ресурсно-материального, интеллектуального потенциала региона, сроков, возможностей восстановления, процесса развития
Планирование деятельности	Постановка целей и заданий развития региона, разработка стратегий, программ и мероприятий по их достижению с учетом имеющегося производственного и природно-ресурсного потенциала	Реализация региональных программ трансформации и развития региона. Определения перечня мероприятий по её реализации, выявление значительного количества критериев её выполнения и контрольных параметров.
Реализация программы сбалансированного управления	Внедрение программы послекризисного становления и сбалансированного развития региона	Повышение качественных значений показателей финансово-хозяйственной, социально- экологической деятельности в регионе, выход на новые уровни взаимодействия

Субъектами антикризисного управления регионом могут быть государственные и ведомственные органы управления, консалтинговые службы, департамент по вопросам банкротства, которые решают вопросы антикризисного управления в соответствии с действующим законодательством.

Антикризисное управление должно охватывать все подсистемы управления регионом: операционную, техническую, финансовую, инновационную, инвестиционную, маркетинговую, кадровую, экологическую. Определенные подсистемы не функционируют изолировано. Основная задача антикризисного управления заключается в согласованности и координации действий между этими системами, создании условий для их работоспособности. Следовательно,

антикризисное управление кроме нейтрализации кризисных явлений должно предупреждать их возникновение посредством создания определенного механизма управления, а именно — системы раннего предупреждения и реагирования.

Для более глубокого раскрытия особенностей реализации антикризисного управления на региональном уровне важным представляется рассмотрение специфики формирования стратегий антикризисного регионального управления. Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития. В научной литературе выделяют различные критерии и классификационные подходы к формированию региональных антикризисных стратегий. Так, А.Пушкарь, А. Тридед, А.Колос выделяют такие основные классификационные критерии формирования антикризисных стратегий [3]:

по характеру воздействия на объект управления –

- *организационные* (прямого действия) – стратегии, направленные на рациональное использование выявленных резервов региона;

- *управленческие* (системного действия) – стратегии, связанные с усовершенствованием систем планирования, контроля и направленные на создание эффективной системы управления элементами воспроизводственного процесса.

по характеру воздействия на фазы развития кризиса –

- *наступательные* – стратегии, направленные на: замедление реализации разрушительных действий кризиса; привлечение дополнительных мероприятий и ресурсов на существенное улучшение показателей финансовой, производственно-хозяйственной, социальной и природоохранной сфер функционирования региона за минимальный отрезок времени; ориентация на структурную перестройку систем управления регионом;

- *оборонные* – стратегии, которые поддерживают существующее состояние производственно-хозяйственной деятельности региона. Данная стратегия может быть направлена на снижение затрат, поддержку отдельных видов деятельности за счет сокращения других, постепенное улучшение социально-экономических и экологических показателей деятельности региона.

по характеру реализации антикризисных стратегий-

- *стратегии, направленные на управление процессами* - направленные на интенсификацию деятельности объекта управления;

- *стратегии, направленные на управление продуктами* - направленные на улучшение статистических характеристик и показателей объекта управления.

В отдельную подгруппу следует отнести так называемые «ликвидационные» стратегии, которые не несут полезной антикризисной нагрузки, являются следствием кризиса и используются для санации (ликвидации) отдельных хозяйствующих субъектов в рамках программ антикризисного управления регионом.

В развитии любого управления в диалектической взаимосвязи находятся два противоположных его проявления, а именно: интеграция и дифференциация. Усиление интеграции всегда ведет к ослаблению дифференциации и наоборот. Связь интеграции и дифференциации характеризует формирование новых организационных форм управления. В этом взаимодействии проявляются точки проявления кризисных явлений в управлении регионом. Выход из кризиса – это изменение соотношений интеграции и дифференциации управления на новой организационной основе. И гармонично эта взаимосвязь может быть реализована с помощью формирования взвешенной, системной стратегической антикризисной политики региона.

**Выводы.** Обобщая всё вышеизложенное, следует констатировать, что усложнение задач в процессе развития экономики региона в современных условиях, возникновение ресурсных ограничений, социально-экономических и экологических угроз, усиление глобальной конкуренции ставит проблемы системного управления развитием региона в ряд актуальных и первоочередных. Возникает потребность качественной трансформации национальной экономики, необходимость использования территориальных резервов для решения задач сбалансированного их развития.

В этом контексте особое значение приобретает формирование научно обоснованной сбалансированной региональной политики, прогнозирования, разработки стратегий, программ развития, базирующейся на системном представлении о сущности, особенностях и перспективах реализации антикризисного управления регионом. Правильно выбранная стратегическая политика региона поможет предотвратить развитие кризисной ситуации или минимизировать ее влияние в случае неизбежности.

Проведенные исследования показывают, что сущность такого управления заключается в первую очередь в создании региональными органами управления условий, направленных на обеспечение успешного функционирования различных субъектов хозяйствования на определенной территории в условиях наблюдаемых кризисных процессов и явлений. Деятельность регионального управления должна быть ориентированной на спрос и ресурсы региона при минимальном привлечении внешних источников, на выпуск продукции для потребления внутри региона и межрегионального обмена, на реструктуризацию устаревших и создание



новых конкурентоспособных сфер ведения хозяйства региона, а также направлено на обеспечение её ресурсно-экологической безопасности.

### *Литература*

1. Антикризисное управление / Под ред. Э.С. Минаева, В.П. Панагушина. – М.: Приор, 1998. - 432 с.
2. Лігоненко Л.О. Антикризисне управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.:Київ. Нац.торг.-екон.ун-т, 2001. – 580 с.
3. Пушкарь А.И., Тридед А.Н., Колос А. Л. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы. – Х.:ХДЕУ, 2001. – 452 с
4. Туленков Н.В. Антикризисный менеджмент //Персонал. – 1998.- № 6.- С.19-25
5. Антикризисное управление / Э.М.Коротков, А.А.Беляев, Д.В.Валовой и др; Под ред. Э.М.Короткова. – М.ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
6. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Тандем; ЭКМОС, 1997. – 228 с.
7. Антикризисное управление / Э.М.Коротков, А.А.Беляев, Д.В.Валовой и др; Под ред. Э.М.Короткова. – М.ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
8. Стратегія розвитку промислового комплексу регіону (орієнтири, ресурси, обмеження)/ За ред. Б.В.Буркинського, В.М. Лисюка. – ІПРЕЕД НАН України – Одеса, 2008. – 321 с.
9. Политика мобилизации интегрального ресурса региона: в 2 кн./ Рук.авт.коллектива: Б.В.Буркинський, С.К.Харичков. – Одесса: ИПРЭИ НАН Украины.- Кн.1. – 415 с.

### *Abstract*

**Andreeva N.N.**

#### **Systemology of crisis management region: theoretical approaches and features of realization**

In research modern vision of essence and typifications of crisis management a region is considered and deep as system methodology of regional management. Certainly and generalized existent approaches, principles, strategies and instruments of crisis management a region as a scientific base of overcoming of existent system crisis in Ukraine.