

УДК 336.71(043.5)

Абрамова І.О., к.е.н., старший викладач;

Тендюк А.О., к.е.н., доцент;

Луцький національний технічний університет

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ АНТИКРИЗОВОГО РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

У статті запропоновано етапи процесу формування стратегічного набору антикризового регіонального менеджменту та розроблено типи стратегій антикризового регіонального менеджменту з метою забезпечення безкризового регіонального розвитку.

Ключові слова: антикризовий регіональний менеджмент, стратегії, регіони, стратегічний набір.

Abramova I., Tendyuk A.

## **FORMATION STRATEGIC SET OF ANTI-CRISIS REGIONAL MANAGEMENT**

In the article the stages of forming a strategic set of regional crisis management and strategies developed Types regional crisis management to ensure no crisis regional development.

Removal of the economic crisis regions of the country, improving their socio-economic development is impossible without a well thought and actions of state and regional administration. However, the actions of regional crisis management processes of socio-economic development is often not coordinated in time in the distribution and use of the resource potential of the region; determining the structure of local budgets; choice of preventive and reactive anti-crisis measures for regional development, due to the lack of a balanced mechanism for forming strategic set of regional crisis management.

When a set of strategic crisis regional management we mean a set of anti-crisis strategies for ensuring social and economic development of the region, formed separately for each region to achieve crisis-free regional development.

It is proved that a strategic suite provides crisis regional management combination of anti-crisis strategies for ensuring social and economic development of the region, elected crisis depending on the region. This approach will provide crisis regional management efficiency through differentiation of goals and ways to achieve them in the regional context. Depending on the region for crisis economic parameters

*Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – Серія “Регіональна економіка”. – Випуск 13 (51). – Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор З. В. Герасимчук – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2016. – 400 с.*

developed the following typology of strategies: strengthening the position reached - for regions in non-crisis condition; crisis prevention - in the pre-crisis state; intensifying efforts - in a state of moderate crisis, avoiding bankruptcy - in deep crisis update - in a state of bankruptcy. Depending on the region for social crisis quality of life parameters proposed strategy: quality of life; Social focus; social support; removal of social tensions; reevaluation of conflict - respectively.

Keywords: regional crisis management strategies, regions, strategic set.

Абрамова І.О., Тендюк А.О.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАБОРА АНТИКРИЗИСНОГО РЕГИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

В статье предложены этапы процесса формирования стратегического набора антикризисного регионального менеджмента и разработаны типы стратегий антикризисного регионального менеджмента с целью обеспечения бескризисного регионального развития.

Ключевые слова: антикризисный региональный менеджмент, стратегии, регионы, стратегический набор.

**Постановка проблеми у загальному її вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Усунення кризових явищ в економіці регіонів держави, підвищення рівня їх соціально-економічного розвитку неможливе без виважених дій органів державного і регіонального управління. Однак, дії органів регіонального управління процесами антикризового соціально-економічного розвитку досить часто не узгоджені в часі, у розподілі та використанні ресурсного потенціалу регіону; формуванні структури місцевих бюджетів; виборі превентивних і реактивних антикризових заходів регіонального розвитку, що пов'язано з відсутністю виваженого механізму формування стратегічного набору антикризового регіонального менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Внесок у дослідження проблеми формування антикризових стратегій регіонального розвитку зробили такі українські науковці: О. Барановський [1], Т. Мірзадаєва [2], З. Герасимчук [3], С. Маюренко [4], А. Н. Голіяд [5], В. Удовиченко [6], М. Бутко [7] та ін.

**Цілі статті.** Метою написання даної статті є формування стратегічного набору антикризового регіонального менеджменту та

розробка типів стратегій антикризового регіонального менеджменту з метою забезпечення безкризового регіонального розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Під стратегічним набором антикризового менеджменту регіонального менеджменту будемо розуміти сукупність антикризових стратегій забезпечення соціального й економічного розвитку регіону, що формуються окремо для кожного регіону задля досягнення некризового регіонального розвитку.

Ознакою ефективного стратегічного набору антикризового регіонального менеджменту є забезпечення безкризового соціально-економічного розвитку регіону із врахуванням впливу дестабілізаційних чинників на регіональний розвиток. Схематичне зображення процесу формування стратегічного набору антикризового регіонального менеджменту представлено на рис. 1.

На *першому етапі* обираємо стратегічну мету антикризового менеджменту соціально-економічного розвитку регіону, якою є забезпечення безкризового соціально-економічного розвитку регіону.

На *другому етапі* визначаємо рівень кризовості соціально-економічного розвитку регіону. Для цього слід здійснити аналіз рівня кризовості регіону за соціальними та економічними параметрами; виявити основні фактори кризи; оцінити масштаб і характер загроз соціально-економічного розвитку регіону.

Загрози й масштаби кризи безпосередньо пов’язані з розміром, силою впливу та темпами дії факторів, здатних призвести до економічного збитку. Під ними слід розуміти зменшення рівня ВРП, податкових надходжень й ін. Загроза проявляється як імовірна дія тих чи інших факторів та оцінюється очікуваним збитком. Їх дія може бути реальною й викликати втрати, які, зі свого боку, можуть виявитися більшими або меншими від очікуваних залежно від ефективності заходів щодо попередження виникнення кризи соціально-економічного розвитку регіону.

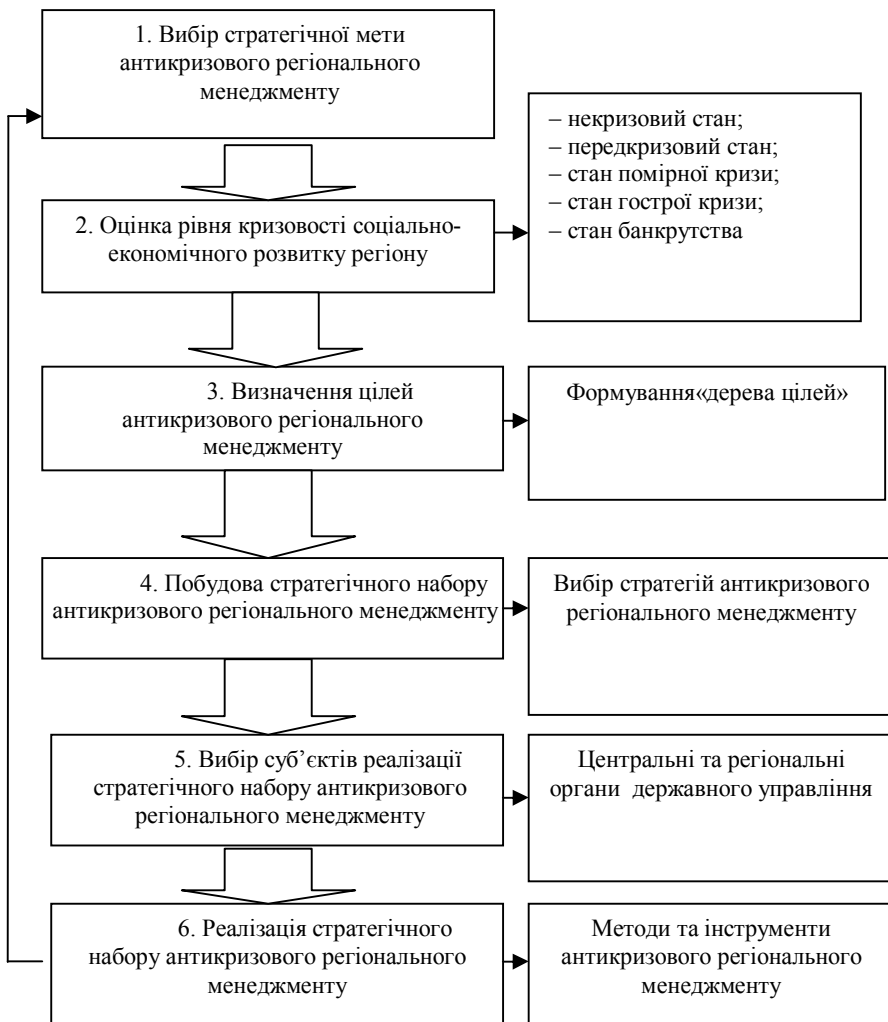


Рис. 1 Процес формування стратегічного набору антикризового регіонального менеджменту

Тому на *третьому етапі* формують цілі антикризового менеджменту соціально-економічного розвитку регіону за допомогою «дерева цілей», що є способом досягнення головної стратегічної мети. Ціль забезпечення антикризового менеджменту соціально-економічного розвитку регіону – це конкретний, бажаний стан окремих визначальних характеристик антикризового менеджменту соціально-економічного розвитку регіону, якого потрібно досягти протягом певного періоду часу. Реалізацію цілей залежно від рівня кризовості за соціальними та економічними параметрами спрямовано на недопущення поглиблення кризових процесів у соціально-економічному розвитку регіону. Водночас, реалізація цих цілей передбачає усунення негативних тенденцій соціально-економічного розвитку для регіонів задля надання соціально-економічній системі регіону висхідного характеру розвитку через реалізацію реактивних заходів в економічній і соціальній сферах.

На *четвертому етапі* формується система стратегічного набору антикризових заходів регіонального менеджменту.

Вибір стратегій забезпечення антикризового менеджменту регіону передбачає генерування великої кількості альтернативних стратегій, що входять до так званого «стратегічного набору» антикризового менеджменту соціально-економічного розвитку регіону та створюють можливості для максимального досягнення бажаних цілей АМСЕРР.

Критерієм вибору антикризової стратегії економічного розвитку регіону слугуватиме рівень кризовості регіону за економічними параметрами, які ідентифікується в результаті аналітичних розрахунків.

Залежно від рівня кризовості регіону за економічними параметрами доцільно виокремити такі типи антикризових стратегій забезпечення економічного розвитку:

- I тип регіонів (регіони в некризовому стані) – *стратегія збереження економічної позиції*;
- II тип регіонів (регіони в передкризовому стані) – *стратегія попередження економічної кризи*;

- III тип регіонів (регіони в стані помірної кризи) – *стратегія активізації економічних зусиль*;
- IV тип регіонів (регіони в стані глибокої кризи) – *стратегія уникнення економічного банкрутства*;
- V тип регіонів (регіони в стані банкрутства) – *стратегія економічного оновлення*.

Зупинимося детальніше на розгляді антикризових стратегій економічного розвитку. Для регіонів у некризовому стані за економічними параметрами слід обрати *стратегію збереження економічної позиції*, яка передбачає сукупність заходів, спрямованих на підтримку існуючого стану регіонального розвитку. Для регіонів із некризовим станом за економічними параметрами важливим у цьому напрямі є збереження статусу лідера за умови здійснення активної регіональної політики, стимулювання випуску продукції з високим рівнем ВДВ, нарощення конкурентних переваг регіону, формування потужної фінансової бази регіонального зростання через акумулювання коштів у бюджетах розвитку, а відтак – у місцевих бюджетах. У межах реалізації стратегії збереження позиції в некризових регіонах за економічними параметрами слід сконцентрувати зусилля регіональних органів управління на розширенні спеціалізації економіки регіону, формуванні нових технологічних укладів, збільшенні обсягу інвестицій в основний капітал; активізувати інноваційну політику з метою стимулювання інновацій, що мають вигляд проривних ідей як базису формування високоефективної інноваційної системи; формування сприятливих умов для розвитку в регіоні підприємств із потужним інноваційним потенціалом.

Для регіонів у передкризовому стані за економічними параметрами доцільно обрати *стратегію попередження економічної кризи*, яка повинна бути спрямована на вчасне виявлення ознак кризи, негайне реагування органів регіонального управління щодо впливу дестабілізаційних чинників на соціально-економічний розвиток регіону, виявлення загроз та небезпек різного характеру, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу регіону задля недопущення переходу

регіону в стан помірної кризи. Центральне місце в цій стратегії відведено прогнозуванню як функції антикризового менеджменту соціально-економічного розвитку регіону. Прогнозування регіонального розвитку має передбачати можливість забезпечення комплексної інтеграції взаємопов'язаних видів економічної діяльності, взаємодію великого й малого бізнесу, щоб забезпечити конкурентні переваги та випуск конкурентоспроможної продукції як чинника економічного зростання й передумови недопущення переходу регіону у стан помірної кризи; передбачити негативний вплив чинників різного характеру на рівень кризовості соціально-економічного розвитку регіону; можливість прийняття ефективних управлінських рішень регіональними органами влади, що вимагає підвищення рівня освіченості управлінців, чіткості постановки завдань, ефективного менеджменту.

Особливістю стратегії, яку доцільно застосовувати в регіонах із передкризовим станом, є, по-перше, основна стратегічна ціль, що полягає в уникненні переходу регіону з передкризового стану в стан помірної кризи; по-друге, превентивний характер заходів антикризового менеджменту соціально-економічного розвитку регіону, які забезпечуватимуть та підтримуватимуть позитивну динаміку ВРП і ліквідуватимуть усі ризики й загрози соціально-економічного розвитку регіону. До основних інструментів реалізації цієї стратегії належать засоби м'якого регулювання стимуляційного характеру. У межах реалізації стратегії попередження кризи доцільно спрямувати іноземних інвесторів у найбільш пріоритетні галузі розвитку економіки регіону, що сприятиме створенню робочих місць, підвищенню рівня життя населення.

*Стратегія активізації економічних зусиль* – пріоритетна для групи регіонів у стані помірної кризи. Вони мають змогу та потенціал для підвищення рівня економічного розвитку, тим самим знижуючи рівень кризовості завдяки максимальному використанню внутрішньорегіональних ресурсів і резервів. Реалізація такого виду стратегії сприятиме економічному зростанню регіону, тим самим забезпечуючи його перехід у некризовий стан. Основними цілями такої стратегії є такі:

– зменшення кількості збиткових підприємств за допомогою санації, оголошення банкрутства та проведення більш ефективних методів приватизації;

– реструктуризація сфер діяльності регіону завдяки ліквідації виробничих потужностей із високим рівнем зношеності матеріально-технічної бази, що не відповідає умовам конкурентного ринку; забезпечення диверсифікованості структури економіки регіону з орієнтацією на потреби ринку, забезпечення трансформаційних змін і у структурі економіки регіону, і у функціях регіонального менеджменту із перенесенням ваги на стимуляційну та контрольну функції; підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу території як передумови забезпечення високого рівня соціально-економічного розвитку регіону.

Реалізація заходів, у межах стратегії активізації зусиль, забезпечить прискорення економічного зростання завдяки концентрації ресурсів на перспективних напрямках розвитку територій, максимальному використанню внутрішньорегіональних економічних й організаційних резервів та вдосконаленню системи управління регіональними ресурсами.

Для регіонів у стані глибокої кризи слід обрати *стратегію уникнення банкрутства*, яка повинна передбачати розробку й реалізацію реактивних заходів, спрямованих на забезпечення керованості кризових процесів економічного розвитку регіону та очікувану результативність від реалізації функцій антикризового менеджменту його соціально-економічного розвитку. Переважаючий характер заходів, які доцільно застосовувати для реалізації такої стратегії, має ліквідаційний, що передбачає акцентування зусиль на локалізації дестабілізаційних чинників і мінімізацію їхніх наслідків на соціально-економічний розвиток регіону.

Водночас, якщо реалізація вищезазначених заходів не забезпечуватиме висхідної тенденції розвитку та переходу регіону в стан помірної кризи й ситуація буде такою, що рецесійні зміни продовжуватимуться, то регіон перейде в стан банкрутства.



Гострота кризи в таких регіонах зумовлює потребу радикальних змін і перетворень, у тому числі засобів жорсткого регулювання.

Для регіонів у стані банкрутства слід обрати *стратегію економічного оновлення*. Стратегічна мета для них – негайне усунення причин та ознак кризового стану й мінімізація негативних наслідків впливу кризи на соціально-економічну систему регіону. *Стратегія економічного оновлення* спрямована на якнайшвидше подолання ознак кризи завдяки усуненню причин її виникнення й мінімізації ризиків. На цьому етапі важливо встановити причини виникнення кризи, виявити недоліки та помилки в системі управління, оцінити результати діяльності, які призвели до банкрутства. Усунути кризу і її наслідки можна за рахунок переміщення ресурсів регіону у види економічної діяльності зі значним виробничим потенціалом, які є конкурентоспроможними на ринку товарів і становлять економічний каркас регіону; оптимізації співвідношення «витрати – доходи» завдяки вибору та обґрунтуванню «точкових» заходів економічного зростання регіону для кожного виду діяльності, виявленню найменш ефективних видів економічної діяльності, які не приносять дохід у місцевий бюджет та не формують ВРП й утримання яких є витратним для економіки регіону, оцінки структури витрат як у розрізі соціально-економічного розвитку, так і в розрізі витрат регіонального управління, що уможливить виявлення непродуктивних витрат та розробку заходів для їх скорочення. Відповідно, у регіонах у стані банкрутства необхідне зовнішнє фінансове управління. Державним органам влади (Міністерству фінансів) доцільно взяти під контроль виконання місцевого бюджету й на цих умовах виділити з Державного бюджету України кошти, передбачивши їх попередньо для фінансової санації регіону. Під час реалізації такого виду стратегії важливе розуміння цього етапу соціально-економічного розвитку регіону не як початку кінця, а як початку відродження. Вихід на шлях розвитку ця стратегія може забезпечити лише за активного державного втручання в регіональний соціально-економічний розвиток через формування основних завдань розвитку регіону, здійснення загальнодержавного контролю за виконанням

поставлених завдань та значного залучення інвестиційно-інноваційного потенціалу.

За результатами проведеного аналізу можемо спостерігати, що за економічними параметрами оцінки кризовості регіонів України для більшості регіонів України (для чотирнадцяти Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Львівська, Одеська, Рівненська, Тернопільська, Харківська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька та Чернігівська області) доцільно застосовувати стратегію активізації зусиль із залученням усіх можливих природних, фінансових і людських ресурсів задля недопущення переходу регіону в стан глибокої кризи та забезпечення висхідного розвитку. Водночас, за результатами аналізу за 2005–2012 роки в поточному році застосування стратегії оновлення не є доцільним для жодного з регіонів. Стратегію збереження позиції варто застосовувати в п'ятих регіонах нашої держави (Дніпропетровська, Донецька, Луганська, Полтавська області та м. Київ) із необхідністю активізації й інтенсифікації інноваційної діяльності як базису для утримання позицій лідера.

Критерієм вибору антикризових стратегій забезпечення соціального розвитку регіону слугуватиме рівень кризовості регіону за соціальними параметрами, що ідентифікується в результаті аналітичних розрахунків.

Для регіонів у некризовому стані за соціальними параметрами необхідне застосування *стратегії забезпечення високої якості життя населення регіону*, основні зусилля якої мають бути спрямовані на збереження показників соціального розвитку на основі створення сприятливих умов для подальшого їх висхідного розвитку.

Основна стратегічна ціль реалізації *стратегії забезпечення високої якості життя населення регіону* – це забезпечення його європейських стандартів. На цьому етапі соціального розвитку важливо збільшувати видатки соціального спрямування, підвищувати доходи працюючих громадян, модернізувати систему вищої освіти за допомогою тісної співпраці з європейськими університетами, галузі охорони здоров'я – завдяки високій якості надання медичних послуг

та забезпеченню сучасним медичним обладнанням, упровадженню інноваційних технологій у медичну систему.

Для регіонів у передкризовому стані за соціальними параметрами необхідна реалізація *стратегії соціального фокусування*, яка передбачає першочергове зосередження регіональних органів управління на розв’язанні соціальних проблем із метою недопущення переходу регіону в стан помірної кризи за соціальними параметрами. До основних цілей реалізації стратегії соціального фокусування належать досягнення відчутного покращення матеріального добробуту та зменшення рівня безробіття завдяки створенню нових робочих місць на базі середнього й малого бізнесу, наданню адресної допомоги соціально вразливим верствам населення, забезпеченню попиту та пропозиції робочої сили. Стратегія соціального фокусування реалізується за допомогою низки заходів:

- надання податкових пільг тим роботодавцям, які створюють додаткові робочі місця в прибуткових сферах господарювання;

- сприяння пошуку й реалізації сучасних форм самозайнятості населення.

*Стратегія соціальної підтримки* повинна реалізовуватись у регіонах, що перебувають у стані помірної кризи за соціальними параметрами, та спрямовуватися на недопущення поширення й пом’якшення соціальної напруги в суспільстві. Основний інструмент реалізації цієї стратегії – регіональні цільові програми соціальної допомоги.

Важливий інструмент стратегії соціальної підтримки – соціальний захист, що включає соціальне страхування громадян та їхніх сімей у випадку класичних ризиків і вимушеного стану (хвороба, безробіття, каліцтво тощо); соціальні допомоги (малозабезпеченим, багатодітним). Стратегія соціальної підтримки ставить мету щодо забезпечення максимального соціального захисту населення й попередження виникнення та розвитку соціальної напруги й переходу в стан глибокої кризи за соціальними параметрами.

Для регіонів у стані глибокої кризи за соціальними параметрами доцільно застосовувати *стратегію зняття соціальної напруги*, яка передбачає зменшення соціальної напруги в регіоні та недопущення деескалації соціального конфлікту. Соціальну напругу можна вважати реакцією суспільства на сприйняття наявної ситуації, як результат діяльності влади. Така стратегія повинна ставити мету – мінімізація ризиків виникнення масових протестів. Основна стратегічна ціль – забезпечення населення прожитковим мінімумом, надання адресної допомоги соціального цільового спрямування (виплата пенсій, стипендій, допомоги з безробіття тощо), створення максимально комфортних умов проживання населення регіону. З одного боку, соціальна напруга є реакцією частини суспільства на нестабільність та повне нехтування соціальними проблемами. Відповідно, важливий інструмент стратегії зняття соціальної напруги – відкритий діалог влади й населення регіону.

Стратегія реескалації конфлікту найбільш прийнятна для регіонів у стані банкрутства за соціальними параметрами, що реалізовується задля розв’язання конфліктної ситуації, уникнення радикально-конфліктних і забезпечення компромісних відносин, реалізації заходів щодо задоволення конфліктних сторін відповідно до чинного законодавства. Водночас, регіони в стані банкрутства за соціальними параметрами потребують державного втручання, залучення зовнішньої допомоги й кардинальних структурних перетворень, створення безпечних умов для проживання населення на території регіону. Інструмент реалізації цієї стратегії – надання гуманітарної допомоги населенню (цільова адресна безоплатна допомога, яка безкоштовно поширюється серед населення регіонів у стані банкрутства за соціальними параметрами, що надається іноземними та вітчизняними донорами, які потребують її у зв’язку із соціальною незахищеністю, матеріальною незабезпеченістю, важким фінансовим становищем, виникненням надзвичайного стану, зокрема внаслідок стихійного лиха, аварій, епідемій і катастроф, які створюють загрозу для життя й здоров’я населення).

На *п’ятому етапі* формуються завдання державних і регіональних органів влади з приводу антикризового менеджменту

соціально-економічного розвитку регіону. Суб'єктами реалізації антикризової стратегії виступають як державні, так і регіональні органи управління. Виявити причини спаду й підйому виробництва, коливання циклічної кон'юнктури, стагнації та нестабільності – така мета діяльності державних органів управління, у тому числі в регіонах. Це – одна з умов для вироблення й здійснення заходів щодо державного регулювання кризової ситуації. Особливості антикризового типу управління виявляються в комплексі інституційних перетворень, що відбуваються в межах регіональних програм розвитку; контролю над поведінкою господарюючих суб'єктів, які займають домінуюче становище; здійснення антимонопольного контролю на ринках товарів і послуг (у тому числі фінансових), у сфері державних та муніципальних закупівель; розвитку малого підприємництва.

Діяльність органів регіонального управління процесами соціально-економічного розвитку, виходячи із вищезазначеного, повинна бути спрямована на недопущення розвитку банкрутства соціально-економічного розвитку регіону.

На *шостому етапі* відбувається реалізація стратегічного набору антикризового регіонального менеджменту, що здійснюється за допомогою використання системи інструментів і методів управління, які стимулюватимуть усіх суб'єктів регіональної соціально-економічної системи до її впровадження в практику антикризового управління регіоном. Тому інструменти реалізації стратегії антикризового регіонального менеджменту слід обирати залежно від переважаючого характеру заходів антикризового регіонального менеджменту (превентивних або реактивних): інструменти, спрямовані на попередження кризи та інструменти спрямовані на її усунення.

**Висновки.** Формування ефективного стратегічного набору антикризового регіонального менеджменту дасть змогу регіональним органам влади попередити прояв кризи за допомогою стимулювання розвитку пріоритетних видів економічної діяльності, які визначають основу зростання регіону та його спеціалізацію; ефективної спеціалізації регіону та продуктивного використання ресурсів, створення максимально сприятливих умов

для прискороного функціонування регіональних суб'єктів господарської діяльності; уможливить вихід із кризової ситуації, усунення проявів дестабілізаційних чинників впливу на соціально-економічний розвиток регіону, підтримку розвитку окремих видів економічної діяльності, які здатні забезпечити прорив економічного зростання регіону.

1. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання : монографія / Барановський Олександр Іванович. – К. : КНПЕУ, 2009. – 754 с.
2. Мірзодаєва Т. В. Організаційно-економічний механізм регулювання регіонального розвитку України / Т. В. Мірзодаєва // Наука молода : зб. наук. пр. молодих вчених ТАНГ. – № 4. – Тернопіль : ТАНГ, 2005. – С. 19–22.
3. Абрамова І. О. Теоретичні підходи до трактування сутності поняття «Криза соціально-економічного розвитку регіону» / З. В. Герасимчук, І. О. Абрамова // Економічні науки : зб. наук. праць. – Серія «Регіональна економіка». – Вип. 7 (27). – Ч. 2. – Луцьк : ЛНТУ, 2010. – 287 с. – С. 147–155.
4. Маюренко С. О. Інституціональна складова антикризового управління регіонального господарською системою / С. О. Маюренко // Економіка і регіон. – Полтава, 2011. – №3 (30). – 172 с. – С. 49–53.
5. Голянд Н. Ю. Методика антикризового управління регіоном / Н. Ю. Голянд // Регіональні перспективи : наук.-практ. журн. – Кременчук : Асоціація «Перспектива», 2004. – № 6 (43). – С. 25–27.
6. Удовиченко В. П. Вплив фінансово-економічної кризи на місцевий соціально-економічний розвиток з урахуванням міжнародного досвіду / В. П. Удовиченко, С.О.Маюренко // Економічний часопис ХХІ. – К., 2011. – № 3–4. – 72 с. – С.62–65.
7. Бутко М. П. Теоретичні засади кризових явищ в економіці / М. П. Бутко, С. О. Маюренко // Економіка та держава. – 2011. – № 4. – С. 4–7.