

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

**Калафатов Э.А.<sup>1</sup>, Егорова М.Н.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Калафатов Эдем Амитьевич - кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита, Институт экономики и управления, ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского»

<sup>2</sup>Егорова Маргарита Николаевна – магистрант, Институт экономики и управления, ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского»

г. Симферополь, Российская Федерация

**Аннотация:** статья посвящена актуальному на сегодняшний день вопросу о роли антикризисного управления в развитии региона. Приведены отличительные особенности антикризисного управления, ключевые функции и алгоритм его осуществления на региональном уровне. Проанализированы характерные для регионов РФ проблемы формирования стратегии антикризисного управления регионом с точки зрения социально-экономической системы. Акцентировано внимание на значение антикризисного управления в условиях геополитической нестабильности. Установлена роль антикризисного управления в развитии региона.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, стратегия, кризис, социально-экономическое развитие.

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT AS A BASIS FOR REGIONAL DEVELOPMENT

**Kalafatov E.A.<sup>1</sup>, Egorova M.N.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Kalafatov Edem Amitievich - PhD in economics, docent department of Finance and Credit, Institute of Economics and Management, V.I. Vernadsky Crimean Federal University

<sup>2</sup>Egorova Margarita Nikolaevna – student, Institute of Economics and Management, V.I. Vernadsky Crimean Federal University  
Simferopol, Russian Federation



**Abstract:** *the article is devoted to the current issue of the role of anti-crisis management in the development of the region. The distinctive features of anti-crisis management, key functions and an algorithm for its implementation at the regional level are given. The problems of forming a strategy of anti-crisis management of the region from the point of view of the socio-economic system are analyzed. Attention is focused on the importance of anti-crisis management in conditions of geopolitical instability. The role of anti-crisis management in the development of the region has been established.*

**Keywords:** *anti-crisis management, strategy, crisis, socio-economic development.*

УДК 338.242.2

Современные реалии свидетельствуют о нестабильности экономической обстановки в российском государстве. При этом условия, в которых оказались регионы и предприятия, действующие на их территории, характеризуются такими понятиями как стагфляция и кризис доверия, несмотря на то, что подавляющее большинство регионов предпринимают попытки преодоления последствий кризисных явлений [2].

В связи с этим, справедливо утверждать, что важнейшей целью экономики страны становится реализация максимального потенциала каждого субъекта РФ, создание равных возможностей для граждан, преодоление инфраструктурных и институциональных ограничений, а также благоприятствование развитию человеческого потенциала.

Реализация поставленных целей становится возможна при разработке четкой антикризисной стратегии, как на региональном, так и на федеральном уровнях. При этом нарастающий экономический кризис заставил большинство регионов столкнуться с необходимостью реорганизации существующей антикризисной стратегии с учетом негативных экономических явлений.

Дело в том, что в период кризиса региональные власти столкнулись с рядом проблем. Во-первых, системы управления, функционирующие на территории субъектов РФ, были способны работать в условиях устойчивости и стабильности. Иными словами, наступление периода снижения деловой



активности в мире, ознаменовало наступление непригодности данных систем. Во-вторых, региональные власти, зачастую, достаточно быстро реагируют на изменения процессов макросреды, в особенности негативные. Однако предпринимаемые меры не были направлены на устранение первопричин кризиса. В-третьих, теоретические положения едва ли могут адекватно оценить сущность и причины кризиса на разных уровнях. К тому же, власти, как правило, делают акцент на ликвидацию нарушений исключительно в денежно-кредитной и финансовой сферах экономики, несмотря на то, что источником формирования экономической основы является инновационная составляющая.

Еще одна проблема – несовершенства в области правового регулирования. В то время как правовое регулирование декларирует некий механизм, по сути – оно направлено только на частную ситуацию – выход из банкротства. Вдобавок, природа кризиса на региональном уровне носит крайне специфический характер. При этом сущность его до конца не исследована, а значит, механизм эффективного антикризисного управления в регионах имеет низкую степень проработанности [12].

Однако, несмотря на частоту кризисных явления последних лет, приоритетом Концепции 2020 г. остается долгосрочное устойчивое развитие страны. При этом решение львиной доли вопросов возлагается на регионы [1].

Антикризисная стратегия, в свою очередь, представляет собой комплекс мер организационного, нормативно-правового, социально-экономического, технологического и структурного характера, взаимоувязанных по целям, ответственным лицам, видам затрат, срокам исполнения и источникам финансирования. Антикризисная стратегия призвана выявлять причины возникновения кризисных явлений, предупреждения их повторения в будущем, вывод региона/территории из кризисного состояния, а также формирование условий для дальнейшего устойчивого развития [4].

Таким образом, определение антикризисного управления регионом можно сформулировать, как многоуровневый комплексный процесс, который дает региону возможность провести диагностику вероятности наступления кризиса,



выявить факторы его возникновения, определить векторы снижения негативных последствий, повысить показатели платежеспособности и сформировать благоприятные условия роста экономики и производства [13, с. 486].

Анализ литературы по теме исследования, позволил представить характерные черты антикризисного управления на уровне региона (Рис. 1).



Рисунок 1 – Отличительные признаки антикризисного управления региона [13]

Как видим, основными отличительными чертами антикризисного управления на региональном уровне являются:

Ориентирование антикризисного управления на уже случившиеся кризисные явления, характеризующиеся уникальностью и неповторимостью управленческих целей и задач.

Разработка целей антикризисного управления с учетом вероятных кризисных факторов и возможности их предотвращения на фоне планирования экономического, производственного и социального роста.

Направленность антикризисного управления на адаптацию к факторам внешней среды и установления баланса интересов экономических агентов на территории субъекта РФ.

Фокус на долгосрочность, что обуславливает использование превентивных инструментов реагирования на внутренние и внешние факторы деятельности объекта хозяйствования [8].

Анализируя приведенные признаки, удалось прийти к выводу о высоком



уровне влияния механизма антикризисного управления региона на состояние его социальной и экономической среды, а также природу экономических отношений.

К тому же отметим, что в процессе реализации мер по антикризисному управлению происходит осуществление важных государственных функций:

Информационно-аналитическая функция представляется связующим элементом между государством и предприятиями в вопросе решения проблем нивелирования кризисных явлений. При этом особая роль здесь отводится актуализации информации, ее накоплению и использованию. В результате возникает возможность разработать эффективный план антикризисных мер.

Ресурсная функция охватывает вопросы участия в формировании ресурсной базы для бесперебойного функционирования всей системы в целом, а также вопросы взаимодействия государственных структур и других участников антикризисного управления на региональном уровне.

Инновационная функция ориентирована на формирование и развития инновационной среды на локальном уровне с максимальным вовлечением представителей реального и финансового секторов экономики.

Контрольная функция, чья роль объективно возрастает в условиях усиления кризисных тенденций, представлена несколькими направлениями: организацией мониторинга состояния и тенденций развития бизнеса, базовых предприятий регионов, а также бюджетных средств, направленных на поддержку проблемных мероприятий [13].

На основе вышеизложенного, справедливо заключить, что главным вектором антикризисного управления регионом является рост устойчивости в развитии субъекта. При этом стабильное развитие субъекта, в свою очередь, зависит от стабильности развития элементов его подсистем:

Экономическая;

Финансовая;

Производственная;

Инвестиционная;



Инновационная;

Социальная [13, с. 483].

Очевидно, что кризисные явления могут проявиться как в одной, так и в нескольких подсистемах. В первом случае речь идет о локальном кризисе, во втором – о системном. Так или иначе, первым этапом осуществления антикризисного управления становится диагностика факторов, позволяющих определить вероятность и быстроту наступления кризиса. Для наглядности на рисунке 2 приведен универсальный алгоритм осуществления антикризисного управления на региональном уровне.

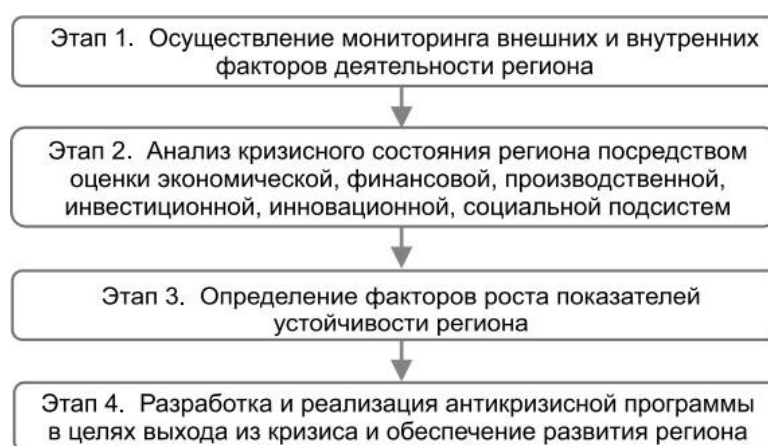


Рисунок 2 – Алгоритм осуществления антикризисного управления на региональном уровне [13, с. 484]

На основе приведенного алгоритма, можно сделать вывод о том, что антикризисное управление на региональном уровне должно быть сформировано на базе факторов регионального кризиса с дальнейшей разработкой комплекса эффективных антикризисных мер с учетом конкурентоспособности региона. От комплекса определенных факторов зависит выбор стратегии антикризисного управления на региональном уровне. В таблице 1 представлены возможные варианты.

Таблица 1 – Факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии антикризисного управления [9].



Стратегия	Предупреждение	Выжидание зрелости	Замедление	Поддержка стабильности	Расчитанный риск	Вывод из кризиса	Устранение или использование последствий
Фактор							
Дефицит/избыток ресурсов	v			v	v	v	
Внутренний рынок	v		v		v	v	v
Перспективы развития		v		v			
Качество продуктов и услуг	v						v
Управленческий масштаб	v			v			
Последствия деятельности	v						v
Чрезвычайные ситуации			v			v	v

В случаях, когда в качестве причины кризиса выступает конъюнктура внутреннего рынка, качество товаров и услуг или результаты финансово-хозяйственной деятельности, целесообразно выбирать стратегию предупреждения или устранения последствий риска.

Кроме того, органы местного самоуправления на уровне региона стремятся сделать сложившуюся ситуацию лучше, прежде всего, за счет устранения слабых сторон. Такой подход в рамках антикризисного управления является традиционным.

Подобный механизм осуществления антикризисного управления позволяет определить, как слабые стороны региона, так и его конкурентные преимущества, что даст возможность повысить показатели финансовой устойчивости и гарантирует социально-экономическую стабильность [13].

На региональном уровне антикризисное регулирование формируется и реализуется властью совместно с представителями бизнес-пространства, политическими партиями и общественными структурами при участии органов муниципального самоуправления. В упрощенном виде данное сотрудничество



при формировании региональных инновационных антикризисных программ можно представить в виде различных комиссий, комитетов, советов, конференций, представляющие координационные центры целевого (матричного) регионального антикризисного управления [11]. При этом в каждой из сфер социально-экономического региона необходимо выделить ключевой фактор роста [11].

На основе приведенного алгоритма, целесообразно провести анализ Финисовой устойчивости региона на примере Краснодарского края (Табл. 2).

Таблица 2 – Социально-экономические показатели Краснодарского края [15]

Показатель	2018 (январь-август)		2019 (январь-август)		2020 (январь-август)	
	значение	темп роста, %	значение	темп роста, %	значение	темп роста, %
<b>Экономический рост</b>						
Рост ВРП (оценка), в % к соответствующему периоду предыдущего года	X	98,8	X	102,2	98,8	X
Индекс промышленного производства, в % к соответствующему периоду предыдущего года	X	103,7	X	103,2	X	99,8
Объем продукции сельского хозяйства, млрд. руб.	257,2	103,8	247,8	103,9	273,5	104,3
Объем строительных работ, млрд. руб.	134,2	64,1	180,8	94,1	139,5	64,1
Ввод в действие жилых домов, тыс. кв. м	2 443,4	109,3	2 236,5	79,2	2 443,4	107,7
Оборот оптовой торговли, млрд. руб.	1 352,8	97,9	1 220,3	105,1	1 340,8	96,2
в том числе по организациям оптовой торговли, млрд. рублей	1 156,8	98,4	1 038,3	103,3	1 120,1	94,4
Оборот розничной торговли, млрд. руб.	920,3	102,3	855,7	103,4	922,8	102,5
Оборот общественного питания, млрд. руб.	48,3	100,7	45,8	102,2	48,4	100,8
Объем платных услуг населению, млрд. руб.	348,1	98,7	338,6	103,9	351,5	99,8
<b>Инфляция</b>						
Индекс потребительских цен, в % к соответствующему периоду предыдущего года	X	105,1	X	102	X	105,1





Индекс потребительских цен, в % к декабрю предыдущего года	X	102,6	X	102,3	X	102,6
Цены производителей промышленных товаров, в % к соответствующему периоду предыдущего года	X	104,7	X	102	X	104,7
Цены производителей промышленных товаров, в % к декабрю предыдущего года	X	101,6	X	105,4	X	101,6
Уровень жизни населения						
Среднедушевые денежные доходы населения в I полугодии 4), руб. в месяц	30 908	102,2	30 232	103,2	30 982,5	102
Реальные располагаемые денежные доходы населения, в % к соответствующему периоду предыдущего года	X	97	X	98,8	X	96,7
Номинальная начисленная среднемесячная зарплата, руб.	35 209	106,8	32 750	109,8	35 553,5	106,7
Реальная зарплата, в % к соответствующему периоду предыдущего года	X	101,6	X	107,7	X	101,5
Задолженность по заработной плате, млн. рублей	18,1	40,5	44,7	130,8	18,1	40,5
Уровень зарегистрированной безработицы, в % к численности рабочей силы	0,5	X	0,4	X	0,5	X

На фоне кризиса 2020 года отмечается снижение темпов роста или отрицательная динамика показателей экономического роста и уровня жизни населения. При этом показатели инфляции, наоборот, демонстрирует рост.

Для оценки финансовой устойчивости Краснодарского края целесообразно оценить показатели, используя такие направления, как региональная статистика и региональный менеджмент. Для оценки финансовой устойчивости Краснодарского края используем интегрированную формулу.

$$K_{\text{фин}} = 0,75 \times \frac{Д}{Р} + 0,15 \times \left(1 - \frac{КЗк - ДЗк}{КЗн - ДЗн}\right) + 0,1 \times \left(1 - \frac{УПк}{УПн}\right)$$

где

Р – сумм расходов региона, Д – сумма доходов региона,

КЗк, КЗн – сумма кредиторской задолженности региона, ДЗк, ДЗн - сумма дебиторской задолженности региона,



УПК, УПн - удельный вес убыточных предприятий региона [13].

В зависимости от величины интегрированного показателя финансовой устойчивости, определяют ее состояние последующим соотношениям:

$Kф = 1$  – отличное;

$1 > Kф > 0,5$  – депрессивное;

$0,5 > Kф > 0,2$  – предкризисное;  $Kф < 0,2$  – кризисное [13].

В таблице 3 представлен расчет величины интегрированного показателя финансовой устойчивости Краснодарского края.

Таблица 3 – Расчет интегрированного показателя финансовой устойчивости Краснодарского края [15]

Показатель	2018	2019	2020
Сумма доходов бюджета региона, тыс. руб.	195 739 478,33	239 895 890,62	231 650 240,20
Сумма расходов бюджета региона, тыс. руб.	174 058 910,77	190 272 821,21	225 845 918,64
Объем кредиторской задолженности региона, тыс.руб.	127 815 755,80	110 607 798,50	88 821 651,70
Объем дебиторской задолженности региона, тыс.руб.	799 042 280,00	910 530 269,00	961 865 670,00
Удельный вес убыточных предприятий региона, %	24,31	24,63	25,66
Интегрированный показатель финансовой устойчивости	X	0,92	0,75
Интерпретация показателя	X	депрессивное	депрессивное

Таким образом, в 2020 году наблюдается снижение интегрированного показателя финансовой устойчивости региона.

Безусловно, каждый субъект РФ сталкивается с собственными проблемами и решает их индивидуально. Основной вопрос, на который призвана ответить антикризисная программа регионального уровня – как выйти из кризисного состояния, повысив при этом уровень благосостояния граждан и заложив прочную базу дальнейшего роста, среди показателей которого:



Привлечение в регион новых производств и обновление структуры производства;

Развитие имеющихся производств и прежде всего инфраструктуры жизнеобеспечения и жизнедеятельности населения;

Создание новых высокооплачиваемых рабочих мест [14].

Возникающие кризисные явления становятся серьезным вызовом для регионов страны. Последствием их негативного влияния может стать недостаточное использование части экономического потенциала и организаций, а также нарушение устойчивости экономического развития.

С целью предвидения кризиса, достижения устойчивого состояния системы или устранения последствий кризиса регионы проводят различные корректирующие мероприятия. Однако власти региона, формируя антикризисные программы или реализуя антикризисные мероприятия, зачастую бездумно копируют их с федерального уровня, не адаптируя к конкретному субъекту РФ, не учитывая структуру его собственного экономического потенциала. Такой подход едва ли может способствовать обеспечению экономической стабильности в субъекте. Поэтому в ходе осуществления антикризисного регионального управления важно определить триггеры роста региональной экономики с определением конкретных целевых индикаторов по каждому из них [11].

Таким образом, разработка стратегии антикризисного регионального управления, а также реализация данной стратегии во всех регионах страны с учетом особенностей их развития, постоянный мониторинг и контроль финансового и социально-экономического состояния регионов является одним из приоритетных направлений развития экономики субъектов Российской Федерации.

#### *Список литературы*

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. [Электронный ресурс] - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/) (Дата обращения: 28.11.2020).



2. Безручко А. С. Эмпирические аспекты финансового моделирования в сельскохозяйственных организациях с использованием программных продуктов / А. С. Безручко, О. А. Герасименко, Е. С. Касимова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 2 (91). – С. 1312–1219.
3. Герасименко О. А. Влияние ликвидности на структуру капитала сельскохозяйственных организаций / О. А. Герасименко, М. А. Кургинян // Агро-продовольственная экономика. – 2018. – № 4. – С. 36–41.
4. Герасименко О. А. К проблеме прогнозирования банкротства российских организаций // Безручко Ю. С., Герасименко О. А., Ляшенко Я. А. // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 3 (104). – С. 1160–1165.
5. Герасименко О. А. Стратегический финансовый менеджмент и его особенности в аграрных формированиях: учеб. пособие / О. А. Герасименко. – Краснодар: КубГАУ, 2019.
6. Губина А. Ю. Анализ системы управления оборотными активами в организациях аграрного сектора / А. Ю. Губина, Л. С. Решетило, О. А. Герасименко // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 10(99). – С. 1176– 1179.
7. Данчук В. В. Финансовая несостоятельность организаций и способы ее диагностики / В. В. Данчук // Вектор экономики. – 2019. – № 5 (35). – С. 113.
8. Захарян А. В. Основные направления повышения финансовой устойчивости организаций аграрного сектора экономики Краснодарского края / А. В. Захарян. – Ставрополь: Центр научного знания «Логос», 2018. –58 с.
9. Захарян А. В. Практические аспекты повышения уровня финансовой устойчивости организаций мясной промышленности Краснодарского края/А. В. Захарян, С. В. Бакланов, М. Г. Овчинников // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-3 (75-3). – С. 377–380.
10. Коломиец О. Н. Стратегический финансовый менеджмент и успех организации / О. Н. Коломиец // Вектор экономики. – 2019. – № 2(32). – С. 11.
11. Кумпилов Н. Т. Укрепление финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций как элемент формирования финансовой стратегии / Н. Т. Кумпилов, К. А. Назаретян, О. А. Герасименко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 28 (2). – С. 139–146.
12. Мерзликина Г.С., Кузьмина Е.В. Антикризисное управление как основа развития региона. Журнал: Управленческие науки в современном мире. 2018. Т. 1. № 1. С. 485-488.
13. Тюпакова Н. Н. Апробация методик оценки вероятности банкротства для организаций



АПК / Тюпакова Н. Н., О. Ф. Бочарова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 2 (91). – С. 810–818.

14. Министерство экономики Краснодарского края. [Электронный ресурс] - URL: <https://econ-omy.krasnodar.ru/macroeconomics/analiz/krasnodar-region-in-figures/> (Дата обращения: 17.10.2020).

