

На правах рукописи



**Чечулин Иван Алексеевич**

**РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ  
К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ  
НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ  
КРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2025

Диссертационная работа выполнена  
на кафедре корпоративной экономики и управления бизнесом  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Ткаченко Ирина Николаевна** (Россия),  
заведующий кафедрой корпоративной экономики  
и управления бизнесом ФГБОУ ВО «Уральский  
государственный экономический университет»,  
г. Екатеринбург

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, доцент  
**Глазкова Валерия Викторовна** (Россия),  
доцент кафедры менеджмента и инноваций  
ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский  
Московский государственный строительный  
университет», г. Москва

доктор экономических наук, профессор  
**Рущицкая Ольга Александровна** (Россия),  
заведующий кафедрой менеджмента  
и экономической теории, директор института  
экономики, финансов и менеджмента  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
аграрный университет», г. Екатеринбург

**Ведущая организация:** ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»,  
г. Екатеринбург

Защита диссертации состоится 16 апреля 2025 г. в 10:00 на заседании диссертационного совета 24.2.425.01, созданного на базе ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», зал диссертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», ученому секретарю диссертационного совета 24.2.425.01. Тел./факс (343) 283-10-76.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет». Автореферат размещен на официальном сайте ВАК при Минобрнауки России: <https://vak.minobrnauki.gov.ru> и на сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»: <http://science.usue.ru>.

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук, доцент



Н. А. Истомина

## Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Цикличность развития экономики, изменчивость рыночной конъюнктуры, политических и экономических факторов обуславливают неизбежность столкновения хозяйствующих субъектов с кризисными явлениями. Обеспечение устойчивого роста национальной экономики невозможно без развитого инструментария антикризисного управления. Наличие такого инструментария и высокий уровень кризисной устойчивости организации позволяют не только справляться с кризисными явлениями, но и получать конкурентные преимущества, используя изменения внешней среды.

Формальные и неформальные институциональные факторы функционирования отраслей российской экономики делают невозможным слепое копирование зарубежных приемов и практик управления и обуславливают необходимость разработки отечественного инструментария антикризисного управления.

Недостаточная развитость направления антикризисного управления в отечественной практике проявляется в преобладании ликвидационных процедур банкротства над реабилитационными процедурами финансового оздоровления организаций. В жилищно-коммунальном хозяйстве в деловую практику вошли длительные циклические банкротства организаций, влекущие приумножение убытков стейкхолдеров, препятствующие обновлению основных фондов и повышению качества предоставляемых населению услуг.

Вместе с тем в условиях формирования двухконтурной денежно-кредитной системы инвесторы получают возможность взаимовыгодного долгосрочного государственно-частного сотрудничества на основе создания концессионных организаций в жилищно-коммунальном хозяйстве и других социально значимых видах экономической деятельности. Несовершенство практик антикризисного управления препятствует расширенному вовлечению инвесторов в жилищно-коммунальное хозяйство.

Совершенствование методических подходов к антикризисному управлению играет ключевую роль в обновлении коммунальной инфраструктуры и увеличении способности организаций противостоять кризисам. Эти факторы делают изучение данной темы особенно актуальным и подчеркивают необходимость проведения исследований, направленных на расширение знаний о кризисных явлениях и на разработку усовершенствованных подходов к антикризисному управлению.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Значительное количество отечественных и зарубежных исследований посвящено изучению вопросов, затронутых в этой работе. Основа изучения кризисных явлений заложена в трудах, рассматривающих циклическое развитие экономики и жизненные циклы организаций.

Теории кризисов исследуются в работах Г. М. Агаяна, А. С. Бажутина, И. А. Бланка, А. А. Богданова, В. В. Глущенко, П. С. Грина, И. А. Грузкова, Ж. Женере, Г. П. Иванова, Э. М. Короткова, С. А. Кузнецова, П. Лагадака, А. А. Манушина, А. М. Прохорова, Б. А. Райзберга, К. Херманна, Г. Б. Юна и др.

Анализ кризисных явлений через экономические циклы зародился в XVIII веке в трудах Ж. Сисмонди и получил развитие в работах Дж. М. Кейнса, К. Маркса, А. Пезенти, М. И. Туган-Барановского, Й. Шумпетера и др.

Тема кризисов тесно связана с прогнозированием банкротства организаций, чему посвящены работы Э. Альтмана, В. Берлака, В. Бивера, А. Винакора, М. Лиса, К. Мервина, Р. Смита, Р. Таффлера, П. Фитцпатрика, Д. Фулмера, В. Чадсона и др. В отечественной литературе данной теме посвящены работы Г. А. Давыдова, О. П. Зайцева, Е. В. Федоровой и др.

Антикризисное управление как особая отрасль науки, его экономическое содержание исследуются в работах А. М. Букреева, С. М. Васина, Б. И. Валуева, Э. Девлина, В. Я. Захарова, Э. М. Короткова, Р. Люка, В. А. Мау, И. Митроффа, Ч. Пирсона, М. Регестера, О. А. Рущицкой, А. Старка, С. Финка, А. В. Харитонова, В. В. Шальневой и др.

В вопросе исследования антикризисного управления наблюдается разобщенность взглядов. Ряд исследователей включает в методы антикризисного управления ликвидацию организации, таким образом выходя за пределы жизненного цикла организации. Встречается мнение и о том, что антикризисное управление не должно выделяться в отдельную подотрасль науки управления, так как управленческий процесс всегда направлен на решение в том числе антикризисных задач. В исследованиях недостаточно проработаны элементы и структура антикризисного управления организацией.

Начало стейкхолдерскому подходу, который активно используется в настоящей работе, было положено Р. Э. Фрименом. Дальнейшее развитие стейкхолдерской модели управления нашло отражение в работах М. Кларксона, Г. Сэвиджа. Стейкхолдерскому подходу также посвящены работы Т. Т. Вашакмадзе, Р. К. Габдулдаянова, К. Гупты, Т. Джонса, И. Н. Долматовой, А. А. Злыгостева, И. В. Ивашковской, В. Г. Когденко, Е. Ю. Кравченко, А. Е. Плахина, Л. А. Раменской, Т. В. Руткаускас, Д. В. Роднянского, И. Н. Ткаченко, В. Хайнца, Б. Ченга и др.

Стейкхолдерский подход тесно связан с институциональным подходом. Именно институты, будь то формальные или неформальные, определяют основополагающие принципы взаимодействия стейкхолдеров и их роли. Институциональному подходу посвящены исследования Е. Розенбаума, А. Самади, Н. Фахиха, С. Флитвуда, Г. Ходжсона и др.

Вопросам кризисной устойчивости организаций посвящены работы С. И. Баженова, И. И. Галиева, А. В. Грачева, Е. В. Гребенщиковой, С. А. Кемаевой, С. Е. Кована, Е. П. Кочеткова, Е. Е. Козловой, Т. И. Кружковой,

Л. Б. Леоновой, Н. Н. Погостинской, А. В. Ручкина, И. Ю. Рыкова, Г. В. Савицкой, Л. М. Стахеевой, А. В. Фетисовой, Ю. И. Шавриной и др.

Тематика развития жилищно-коммунального хозяйства, реализации концессионных проектов и проектов государственно-частного партнерства исследуется в работах Н. Ю. Власовой, В. В. Глазковой, А. В. Демина, В. С. Кудряшова, П. В. Пашковского, А. В. Платонова, Н. С. Смирнягина, Т. А. Черниковой и др.

Следует, однако, отметить отсутствие отраслевой направленности исследований в контексте жилищно-коммунального хозяйства, а также отсутствие комплексных моделей оценки устойчивости организаций, учитывающих управленческие и экономические показатели.

**Объектом исследования** выступают процессы и методы антикризисного управления организациями с целью повышения их кризисной устойчивости.

**Область исследования.** Содержание диссертации соответствует п. 6 «Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам», п. 12 «Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы», п. 34 «Теория и практика антикризисного управления организацией. Развитие моделей антикризисного управления» Паспорта научной специальности 5.2.6 – Менеджмент.

**Предмет исследования** – экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе взаимодействия стейкхолдеров по вопросу антикризисного управления организациями жилищно-коммунального хозяйства.

**Цель диссертационного исследования** – развитие теоретических основ и разработка методического инструментария антикризисного управления организацией как управленческого процесса, нацеленного на достижение ее кризисной устойчивости.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения следующих **задач**:

1) исследовать основы экономического содержания антикризисного управления, его формы, методы, структуру по фазам кризисного цикла и уточнить понятие антикризисного управления организацией;

2) исследовать факторы, обуславливающие возникновение кризисных явлений, и выявить свойства организаций, не только способствующие снижению воздействия таких факторов, но и повышающие способность противодействия кризисам и адаптации организаций к условиям внешней среды; разработать подходы к оценке и управлению кризисной устойчивостью организации;

3) исследовать методические подходы к антикризисному управлению организациями жилищно-коммунального хозяйства, разработать модель прогнозирования вероятности банкротства и комплексной оценки кризисной устойчивости;

4) на основе исследования кризисных процессов в жилищно-коммунальном хозяйстве разработать инструментарий антикризисного управления с применением стейкхолдерского и институционального подходов; разработать модель антикризисного управления организацией жилищно-коммунального хозяйства, включающую возможность реализации концессионных проектов в отношении принадлежащих муниципальным унитарным предприятиям имущественных комплексов.

**Научная новизна диссертации** заключается в обосновании теоретических, методических положений и практического инструментария антикризисного управления организациями, ориентированными на достижение их кризисной устойчивости на основе учета интересов стейкхолдеров.

**Теоретическая значимость диссертационной работы** заключается в разработке организационно-управленческих основ и подходов к антикризисному управлению организацией на основе принципов управления кризисной устойчивостью, с использованием системы диагностики кризисной устойчивости, характеризующейся соединением эконометрических и экспертных методов оценки количественных хозяйственных показателей, а также качества управления организацией по показателям экологии, социальной политики и корпоративного управления.

**Практическая значимость диссертационной работы** состоит в разработке плана антикризисного управления организацией, направленного на ее финансовое оздоровление, наиболее полное удовлетворение интересов стейкхолдеров организации, погашение кредиторской задолженности, недопущение практики циклических банкротств в жилищно-коммунальном хозяйстве и снижение вероятности реализации рисков агентской проблемы в управлении, путем создания концессионного коммунального проекта организации с участием местных органов власти. Сформированный план антикризисного управления предусматривает внедрение системы диагностики, призванной обеспечить повышение качества управления путем стимулирования горизонтальных и вертикальных взаимодействий внутри организации и самой организации с ее стейкхолдерами, а также учета отраслевых экологических требований. Результаты диссертации будут полезны главам муниципальных образований, руководителям организаций жилищно-коммунального хозяйства, лицам, заинтересованным в реализации концессионных проектов в жилищно-коммунальном хозяйстве, а также практикующим арбитражным управляющим при планировании реализации концессионных проектов и проведении процедур антикризисного управления организациями.

**Методология и методы исследования.** Теоретико-методологическую основу исследования составили научные труды зарубежных и отечественных ученых, посвященные исследованию экономических циклов, экономических и социальных кризисов, публикации по теории и практике антикризисного управления, прогнозированию вероятности банкротства на основе корреляционно-регрессионных моделей, по стейкхолдерскому и ин-

ституциональному подходам, а также исследования, посвященные агентской проблеме в управлении. Для решения задач, поставленных в работе, использовались общенаучные методы системного анализа и научного обобщения, методы аналогий и экспертных оценок, сравнительный анализ, а также расчетно-аналитические и логические методы. Для обработки эмпирических данных применялись структурный анализ, табличный и графический методы представления результатов, методы корреляционного анализа и множественных регрессий.

**Информационно-эмпирическую основу диссертационного исследования** составили данные статистической отчетности, бухгалтерская отчетность организаций, нормативно-правовые акты, данные опросов и глубинных интервью руководителей организаций, результаты исследований и расчетов, выполненных лично диссертантом и при его участии.

#### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Уточнено понятие «антикризисное управление организацией», отличающееся от ранее известных отражением в нем проактивных и реактивных методов управления, позволяющих провести сопряжение антикризисного управления с понятием кризисной устойчивости организации; осуществлено структурирование антикризисного управления по фазам кризисного цикла, что позволило исключить метод ликвидации из его традиционных методов, тем самым раскрыть сущностное содержание антикризисного управления как реабилитационного процесса и особой отрасли управленческой науки (п. 34 Паспорта научной специальности 5.2.6).

2. Введено в научный оборот новое понятие «кризисная устойчивость организации», рассматриваемое как совокупность ее адаптивных свойств к изменениям рыночной среды; разработана модель оценки кризисной устойчивости организации, характеризующаяся соединением эконометрических и экспертных методов оценки ее количественных хозяйственных показателей и качества управления (п. 6 и 12 Паспорта научной специальности 5.2.6).

3. Разработана модель прогнозирования вероятности банкротства в контексте антикризисного управления организацией с учетом специфики жилищно-коммунального хозяйства, базирующаяся на множественном корреляционно-регрессионном анализе экономических показателей и данных бухгалтерской отчетности организации (п. 6 Паспорта научной специальности 5.2.6).

4. Разработаны подходы к антикризисному управлению, основанные на формировании взаимодействий с внутренними и внешними стейкхолдерами организации и предусматривающие их вовлечение в процесс повышения ее кризисной устойчивости, в том числе на основе реализации концессионных проектов в отношении принадлежащих муниципальным унитарным предприятиям имущественных комплексов. Предложен план антикризисного управления организацией, который существенно обогащает управленческий инструментарий антикризисного управления и отличается от тра-

диционных подходов своей направленностью на ее оздоровление с учетом интересов стейкхолдеров, а также снижением вероятности реализации агентских рисков в управлении организацией жилищно-коммунального хозяйства (п. 12 и 34 Паспорта научной специальности 5.2.6).

**Степень достоверности результатов диссертационного исследования** подтверждается использованием обоснованного методологического подхода; корректной обработкой большого количества статистической и фактической информации; проведением достаточного количества аналитических исследований и применением методов статистического и эконометрического анализа. Результаты исследования получили положительную оценку на научных конференциях, а основные результаты были внедрены в практическую деятельность ряда организаций жилищно-коммунального хозяйства.

**Апробация и внедрение результатов диссертации.** Основные положения, результаты и выводы, сформулированные в ходе диссертационного исследования, докладывались и обсуждались на Всероссийской студенческой научно-практической конференции «Менеджмент и маркетинг: вызовы XXI века» (Екатеринбург, 2022), Международной ежегодной научной конференции «Ломоносовские чтения. Секция экономических наук» на тему: «Новая экономическая реальность: структурные и региональные аспекты» (Москва, 2023), III Всероссийской научно-практической конференции «Цифровая трансформация общества и информационная безопасность» (Екатеринбург, 2024), VII Международной научно-практической конференции «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» (Екатеринбург, 2024), VI Уральском экономическом форуме «Урал – драйвер неиндустриального и инновационного развития России» (Екатеринбург, 2024).

Основные положения и результаты, практические рекомендации диссертационного исследования использованы в деятельности Администрации городского округа Красноуральск, ООО «Сервис-НТ», ООО «Расчетный центр Гарант», ООО «УК Гарант Премиум». Внедрение результатов диссертационного исследования подтверждено соответствующими документами.

Отдельные теоретические положения и аналитические результаты диссертации используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» в рамках дисциплин «Антикризисное управление» и «Интегрированная система управления рисками корпорации».

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 13 работ общим объемом 22,1 п. л., в том числе авторских 17,7 п. л. Из них 6 статей в изданиях, входящих в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.



**Структура и объем диссертационного исследования.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, включающего 311 наименований. Работа проиллюстрирована 20 таблицами и 19 рисунками. Общий объем диссертации – 237 страниц.

### Основное содержание работы

Во **введении** дается обоснование актуальности исследуемой проблемы, описывается степень ее разработанности, определяются объект, область, предмет и цель исследования, выделяются положения научной новизны, теоретической и практической значимости работы.

В **первой главе** «Теоретико-методологические аспекты антикризисного управления организацией» исследованы теоретические подходы к определению кризиса как экономического явления, на основе теоретических исследований предложен авторский подход к структурированию кризисных явлений и определению кризиса.

**Уточнено понятие «антикризисное управление организацией»,** отличающееся от ранее известных отражением в нем проактивных и реактивных методов управления, позволяющих провести сопряжение антикризисного управления с понятием кризисной устойчивости организации; осуществлено структурирование антикризисного управления по фазам кризисного цикла, что позволило исключить метод ликвидации из его традиционных методов, тем самым раскрыть сущностное содержание антикризисного управления как реабилитационного процесса и особой отрасли управленческой науки.

**Введено в научный оборот новое понятие «кризисная устойчивость организации»,** рассматриваемое как совокупность ее адаптивных свойств к изменениям рыночной среды; разработана модель оценки кризисной устойчивости организации, характеризующаяся соединением эконометрических и экспертных методов оценки ее количественных хозяйственных показателей и качества управления.

Предложен подход к выделению фаз кризисного цикла (рисунок 1).

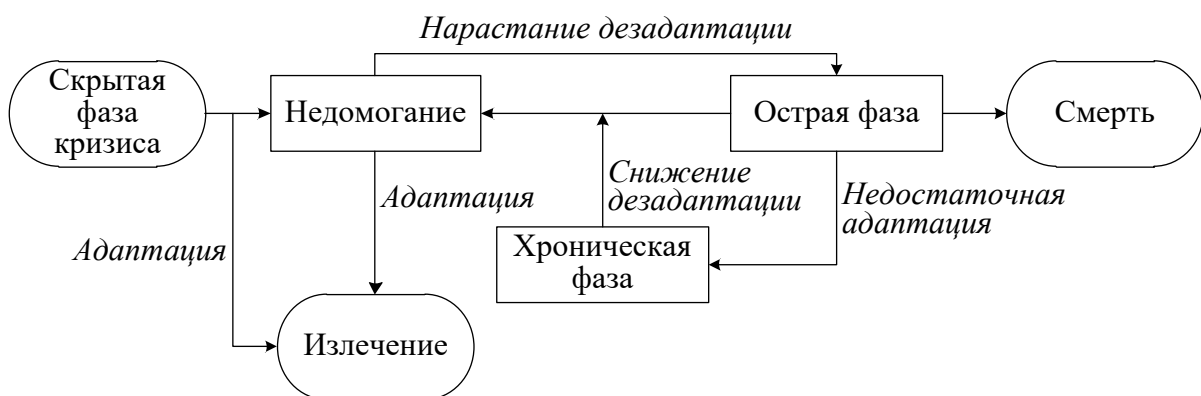


Рисунок 1 – Фазы кризиса

Проведенное исследование показывает, что банкротство является наиболее достоверным и объективным показателем кризиса организации. Оно имеет долгосрочные последствия как для организации, так и для ее стейкхолдеров.

Проведенный анализ продемонстрировал отсутствие единых подходов к определению понятия экономической устойчивости. Существующие определения не указывают на адаптивные свойства, которые обеспечивают равновесие организации с внешней средой. отождествление этих свойств с финансовыми показателями, которое встречается в научной литературе, по мнению автора, неверно, так как они являются следствием взаимодействий элементов адаптации, представленных на рисунке 2.

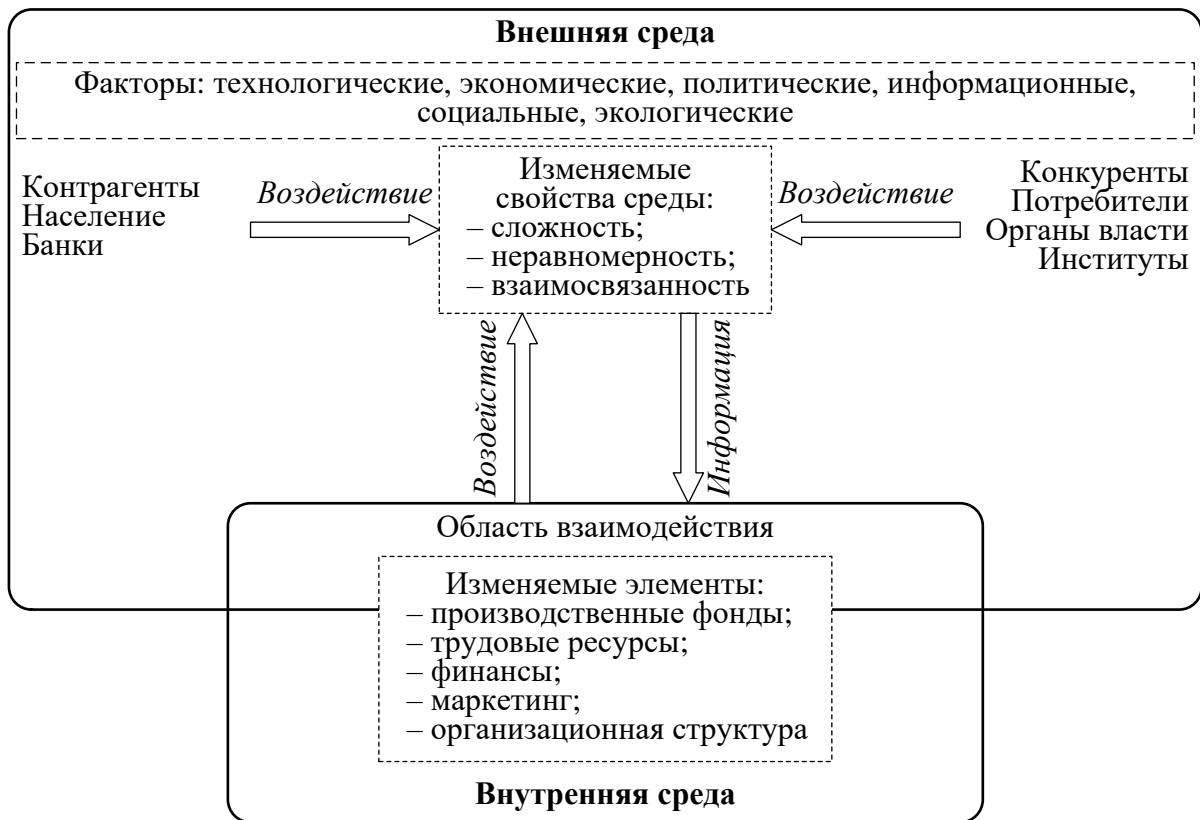


Рисунок 2 – Элементы кризисной устойчивости

В исследованиях экономической устойчивости, как правило, уделяется внимание способности организации сохранять устойчивость и продолжать прежнюю деятельность, что не учитывается возможность проведения реорганизации, изменения направления деятельности и применения других методов антикризисного управления.

В связи с этим вводится в научный оборот новое понятие «кризисная устойчивость организации» для описания совокупности ее адаптивных свойств к изменениям рыночной среды. Введенное понятие обладает научной новизной и отличается от распространенных в научной литературе понятий экономической устойчивости организаций.

Руководствуясь типологией кризисов, автор подразделяет исследования антикризисного управления на внутрисубъектные, посвященные внутренним процессам организации, и внесубъектные, которые изучают процессы и взаимодействия с объектами, не находящимися в административном подчинении руководителей субъекта антикризисного управления, а также выделяет три подгруппы исследований антикризисного управления в соответствии с фазой кризиса. Первая группа исследует вопросы причин кризисов и возможность их недопущения, т. е. связана с фазой докризисной адаптации. Вторая подгруппа посвящена исследованию организационного поведения внутри самого кризиса и, соответственно, связана с фазой управления кризисом. Третья подгруппа нацелена на вопросы посткризисной адаптации – работу над ошибками, извлечение уроков.

Проведенное исследование научных подходов к антикризисному управлению позволило более обстоятельно представить содержание антикризисного управления и сформировать методическую основу для формирования плана антикризисного управления.

В целях формирования плана антикризисного управления организацией автором выделены инструменты, доступные руководству организаций на этапе управления кризисом, и сформулированы стратегии управления кризисом. Из сравнения стратегий управления кризисом, представленного в таблице 1, видно, что оборонительные стратегии направлены на контроль издержек организации, а наступательные – на увеличение доходов.

Таблица 1 – Стратегии внутрисубъектного управления кризисом

Стратегия	Характеристика
Оборонительная	Снижение непродуктивной части фонда оплаты труда
	Снижение стоимости привлечения средств
	Снижение производственных затрат
	Снижение затрат на приобретение запасов
	Продажа непроизводительных активов
	Снижение оборачиваемости оборотных средств
	Сокращение ассортимента
Наступательная	Изменение ценовой политики
	Переориентация
	Разработка нового товара
	Увеличение расходов на продвижение
	Реинжиниринг

Высокая степень дезадаптации организации по отношению к условиям внешней среды требует значительных адаптационных изменений, включающих реорганизацию. В свою очередь, наиболее перспективным методом реорганизации применительно к унитарным предприятиям является реализа-

ция проектов в рамках концессионных соглашений, которые позволяют достичь сочетания контроля над имуществом и социально значимыми услугами и вместе с тем обеспечивают возможность возврата имущества в государственную или муниципальную собственность при изменении рыночной конъюнктуры или налоговой политики государства, что позволяет увеличить доходы местных бюджетов.

Автор замечает, что организации жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) обладают набором свойств, определяющих специфику антикризисного управления и ограничивающих использование традиционных мер антикризисного управления, что обуславливает необходимость применения стейкхолдерского и институционального подходов.

Период острого течения кризиса формирует предпосылки для обострения противоречий между стейкхолдерами, что создает условия для проявления агентской проблемы в ходе антикризисного управления организацией. Однако отмечается отсутствие фундаментальных исследований агентской проблемы в этом контексте.

Для обеспечения эффективных внешних и внутренних взаимодействий в рамках антикризисного управления организацией предложена методика управления стейкхолдерами, включающая их идентификацию и классификацию, определение формальных и неформальных институциональных факторов взаимодействия, выявление возможностей их объединения в коалиции заинтересованных сторон, а также определение целей и задач организации при взаимодействии со стейкхолдерами с целью предотвращения конфликта интересов.

Проведенный анализ позволяет определить пути позитивного и негативного стимулирования такого поведения стейкхолдера, которое будет способствовать повышению кризисной устойчивости организации – субъекта антикризисного управления. Автор считает управление целеполаганием стейкхолдеров одним из важнейших элементов антикризисного управления организацией.

Во второй главе «Методические подходы к антикризисному управлению организацией жилищно-коммунального хозяйства» автором подробно исследуются методические подходы к антикризисному управлению организациями ЖКХ.

**Разработана модель прогнозирования вероятности банкротства в контексте антикризисного управления организацией с учетом специфики жилищно-коммунального хозяйства, базирующаяся на множественном корреляционно-регрессионном анализе экономических показателей и данных бухгалтерской отчетности организации.**

Выявлены особенности, обуславливающие ограниченность средств повышения кризисной устойчивости организаций ЖКХ; высокая социальная значимость этих организаций и особенности их регулирования делают

недопустимым приостановку работы или полное закрытие убыточных направлений деятельности.

Такие факторы, как высокий процент износа основных фондов отрасли и деятельность в условиях отставания роста тарифов от уровня инфляции, предъявляют повышенные требования к обоснованию тарифов в период их изменения и, соответственно, к уровню образования и профессионализма экономических отделов организаций.

Следует отметить, что уровень среднемесячной номинальной заработной платы работников, работающих на местных водоканалах, а также в управляющих организациях, на 25–30 % ниже, чем в среднем по экономике. Низкий уровень оплаты труда затрудняет поиск высококвалифицированных и ответственных специалистов, что в условиях растущей конкуренции за трудовые ресурсы снижает конкурентоспособность организаций на рынке труда и требует применения управленческих методов, разработки стандартов и моделей поведения, уменьшающих влияние индивидуальных характеристик работников на качество предоставляемых услуг и стабильность организации в условиях кризиса.

Отмечена нерезультативность традиционных подходов к антикризисному управлению организациями ЖКХ, в отношении которых возбуждены дела о банкротстве, направленные на их ликвидацию. Так, по данным Единого федерального реестра сведений о банкротстве, в 2023 г. было списано 89,37 % задолженности, взыскано 9,73 %; в 2024 г. существенных изменений не выявлено.

Проведение ликвидации приводит к нарушению баланса интересов стейкхолдеров и не отвечает интересам общества в целом. Вместо ликвидации следует направить усилия на реабилитационные процедуры посредством реорганизации, включая реализацию концессионных проектов.

Таким образом, организации ЖКХ ограничены в использовании инструментов повышения ликвидности и формирования свободных средств с целью повышения кризисной устойчивости и погашения задолженности. Так, организация не может реализовывать внеоборотные активы, необходимые для осуществления основного вида деятельности; объемы оборотных средств также не могут опускаться ниже определенного значения.

На основе проведенного исследования сформированы требования к модели оценки кризисной устойчивости организаций ЖКХ. С учетом отраслевых особенностей организаций и потребности в универсальной модели были выбраны относительные показатели, которые, по мнению автора, наиболее тесно связаны с вероятностью банкротства и представлены в финансовой отчетности организаций:

- $x_1$  – отношение денежных средств к сумме обязательств;
- $x_2$  – отношение прибыли (убытка) от продаж к выручке;
- $x_3$  – отношение чистой прибыли к среднегодовой сумме краткосрочных обязательств;
- $x_4$  – отношение суммы чистых активов к итогу баланса.

Представленные показатели в большей мере (по сравнению с показателями других моделей) акцентируют внимание на наиболее ликвидных активах, которые действительно могут быть направлены на стабилизацию кризисной устойчивости организации и не относятся к объектам инфраструктуры. Выбор показателя чистой прибыли, который относится к показателям формы 2 РСБУ, и его соотношение с показателем среднегодовой стоимости краткосрочных обязательств, содержащимся в форме 1 РСБУ, призвано описать возможность организации сформировать фонд свободных денежных средств для покрытия обязательств.

В результате была составлена многофакторная модель вероятности банкротства у для организаций ЖКХ:

$$y = 0,64 - 0,67x_1 - 0,19x_2 - 0,9x_3 - 0,01x_4. \quad (1)$$

Чем большее значение принимает показатель  $y$ , тем выше вероятность банкротства; значения  $y$  ограничиваются диапазоном от 0 до 1. При нулевом значении знаменателя показателя  $x_1$  его следует считать равным единице, что положительно характеризует показатель кризисной устойчивости и отражает снижение вероятности банкротства организации. Разработанная модель позволяет прогнозировать вероятность банкротства для организаций из выборки и ранжировать их по степени ухудшения финансового положения.

Однако управление кризисной устойчивостью организации только в разрезе экономических показателей деятельности невозможно. Организация является элементом экономической экосистемы, занимает в ней свою нишу и для наиболее успешного существования должна привести свое внутреннее состояние к наилучшему соответствию свойствам внешней среды. Экономические показатели являются следствием внутренних и внешних процессов адаптации организации и управленческих решений ее руководства. Поэтому в вопросе кризисной устойчивости и адаптивных свойств организации особое внимание должно быть уделено взаимодействию со всеми ее стейкхолдерами.

Вместе с тем администрации муниципальных образований, которым вменяется организация коммунального обслуживания населения, в значительной степени зависимы от безвозмездных поступлений из региональных бюджетов, что обуславливает специфику применяемых методов антикризисного управления организациями ЖКХ.

В работе были проанализированы данные по 157 организациям, у 90 из них сумма задолженности не превышает 2 млн р., что недостаточно для подачи заявления о признании банкротом; в отношении 25 организаций была введена процедура банкротства. Таким образом, размер совокупности составил 43 организации, что при допустимой погрешности 10 % и уровне надежности 80 % сформировало необходимый минимальный размер выборки – 21 организация (таблица 2).

Таблица 2 – Крупнейшие должники филиала ПАО «Т Плюс» по состоянию на 1 февраля 2023 г.

Название организации	Доля внеоборотных активов, %	Покрытие долга оборотными активами, %	Рентабельность продаж, %
МУП Режевского городского округа «Режпром»	28,30	46,00	-18,50
МУП «Горэнерго» муниципального образования город Асбест	25,50	16,00	-0,10
МУП Тавдинского городского округа «Тавдинские инженерные системы»	19,80	35,00	-67,80
МУП «Волчанский теплоэнергетический комплекс»	61,70	58,00	-5,70
МУП городского округа Сухой Лог «Жилкомсервис-СЛ»	62,50	39,00	-1,40
МУП «Техническое обслуживание и домоуправление»	10,40	9,00	4,30
МУП «Энергоресурс г. Нижние Серги»	18,10	49,00	-33,00
МУП «Теплоснабжение» Белоярского городского округа	68,80	35,00	-47,30
МУП городского округа Богданович «Водоканал»	64,10	128,00	-15,70
МУП «Алапаевский горводоканал»	51,20	58,00	-8,50
МУП «Водоснабжение» Белоярского городского округа	11,50	145,00	-13,90
МУП «Теплоснабжающая организация»	70,60	39,00	-5,20
МУП «Тепловодоснабжение Каменского городского округа»	67,70	74,00	-9,40
МУП Талицкого городского округа «Единый водоканал»	75,20	146,00	-22,40
МУП «Горкомсети» городского округа Сухой Лог	81,50	114,00	-6,60
МУП Артинского городского округа «Водоканал»	90,54	47,00	-1,25
МУП «Красноуральское теплоснабжающее предприятие»	57,20	33,00	-145,80
МУП «Управление коммунальным комплексом»	66,90	16,00	-1,10
МУП Качканарского городского округа «Городские энергосистемы»	47,80	11,00	13,70
МУП «Североуральский водоканал»	54,10	80,00	-37,00
МУП «Ресурс»	63,00	52,00	-17,00
<i>Среднее значение</i>	52,20	58,60	-20,90

Согласно полученным результатам, в среднем внеоборотные активы составляют примерно половину от общей суммы баланса организации. Средний размер задолженности превышает половину суммы оборотных активов, а в 20 % случаев полная реализация оборотных активов не покрывает задолженность в полном объеме.

Вместе с тем структура доходов муниципальных образований, в которых находятся крупнейшие должники компании ПАО «Т Плюс» (рисунок 3), демонстрирует высокую зависимость не только от налога на доходы физических лиц, но и от межбюджетных трансфертов. Эти обстоятельства предъявляют повышенные требования к квалификации главы муниципального образования и муниципальных депутатов по формированию обоснованных заявок на межбюджетные трансферты, делают необходимым включение муниципального образования в программы развития территорий, реализации национальных проектов.

С целью разработки модели оценки кризисной устойчивости организации, которая учитывает качество управления и риск банкротства, автором был проведен опрос руководителей действующих унитарных предприятий ЖКХ в Свердловской области. В исследовании приняли участие 34 организации. Опрос проводился анонимно при поддержке Министерства энергетики и ЖКХ Свердловской области. Остальные организации не вошли в выборку из-за ликвидации в результате процедуры банкротства.

После анализа результатов организации были разделены на три категории по количеству сотрудников в соответствии со ст. 4 Федерального закона от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»: малые предприятия (до 100 чел.), средние предприятия (от 101 до 250 чел.) и крупные предприятия (более 251 чел.).

Респондентам предложили оценить степень влияния негативных факторов на их организации в прошлом и вероятность их повторного возникновения в течение следующих 12 месяцев (рисунок 4). В результате было установлено, что крупные, средние и малые предприятия не только сталкиваются с различными препятствиями в своей деятельности, но и преодолевают их по-разному. Так, для крупных предприятий наибольшее значение имеют рост цен поставщиков и приобретение импортных запчастей и оборудования, что может быть объяснено большей долей импортного и современного отечественного оборудования в составе их основных фондов, вместе с тем выход из строя основных фондов для них играет меньшую роль в связи с тем, что их оборудование новее. Кроме того, у крупных предприятий лучше налажен процесс обучения; они лучше справляются с требованиями контролирующих и регулирующих органов, лучше адаптированы к изменениям уровня тарифов, что можно объяснить более эффективной работой экономического отдела и взаимодействием с органом тарифного регулирования на этапе установления цен.



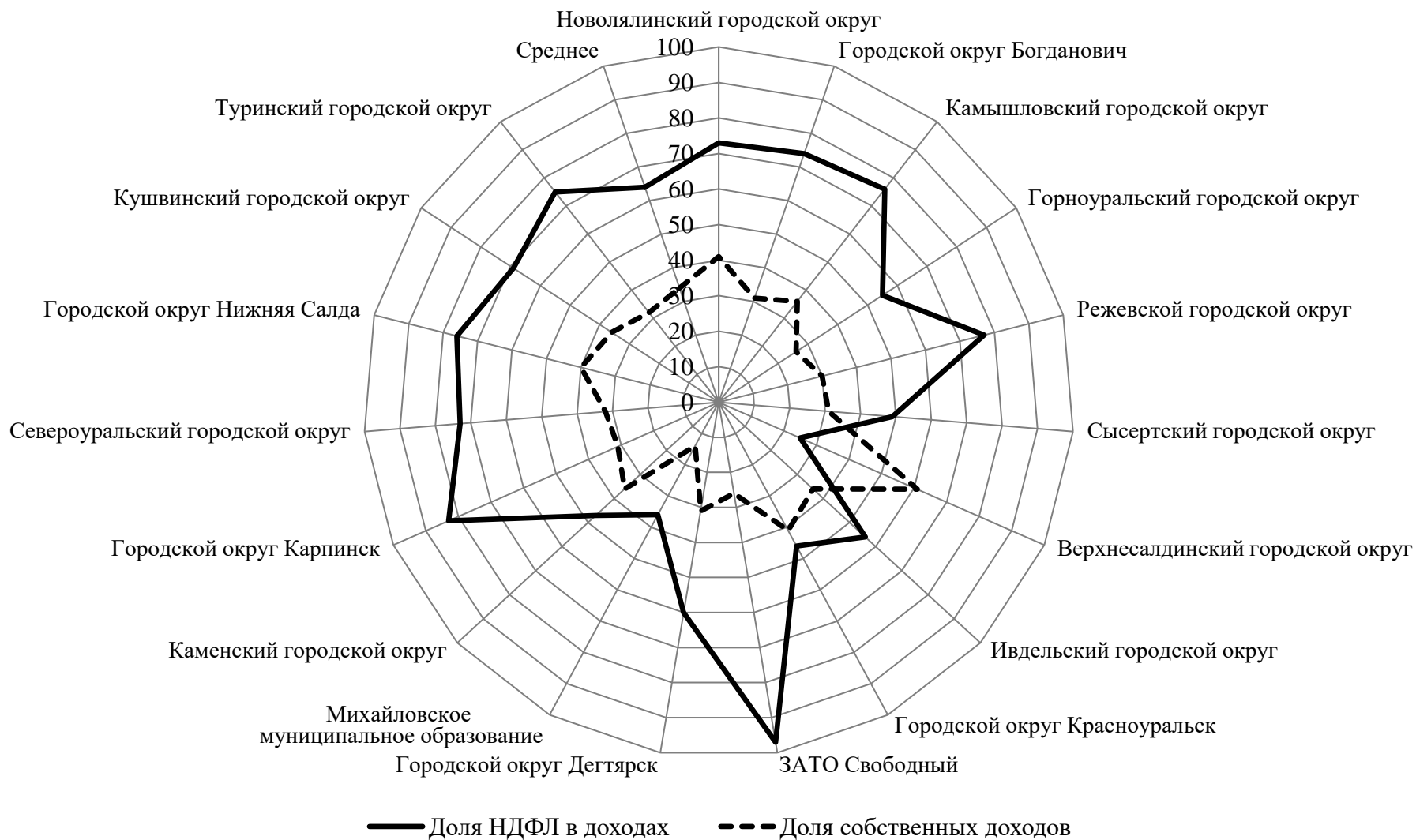


Рисунок 3 – Структура доходов бюджетов муниципальных образований в 2023 г., %

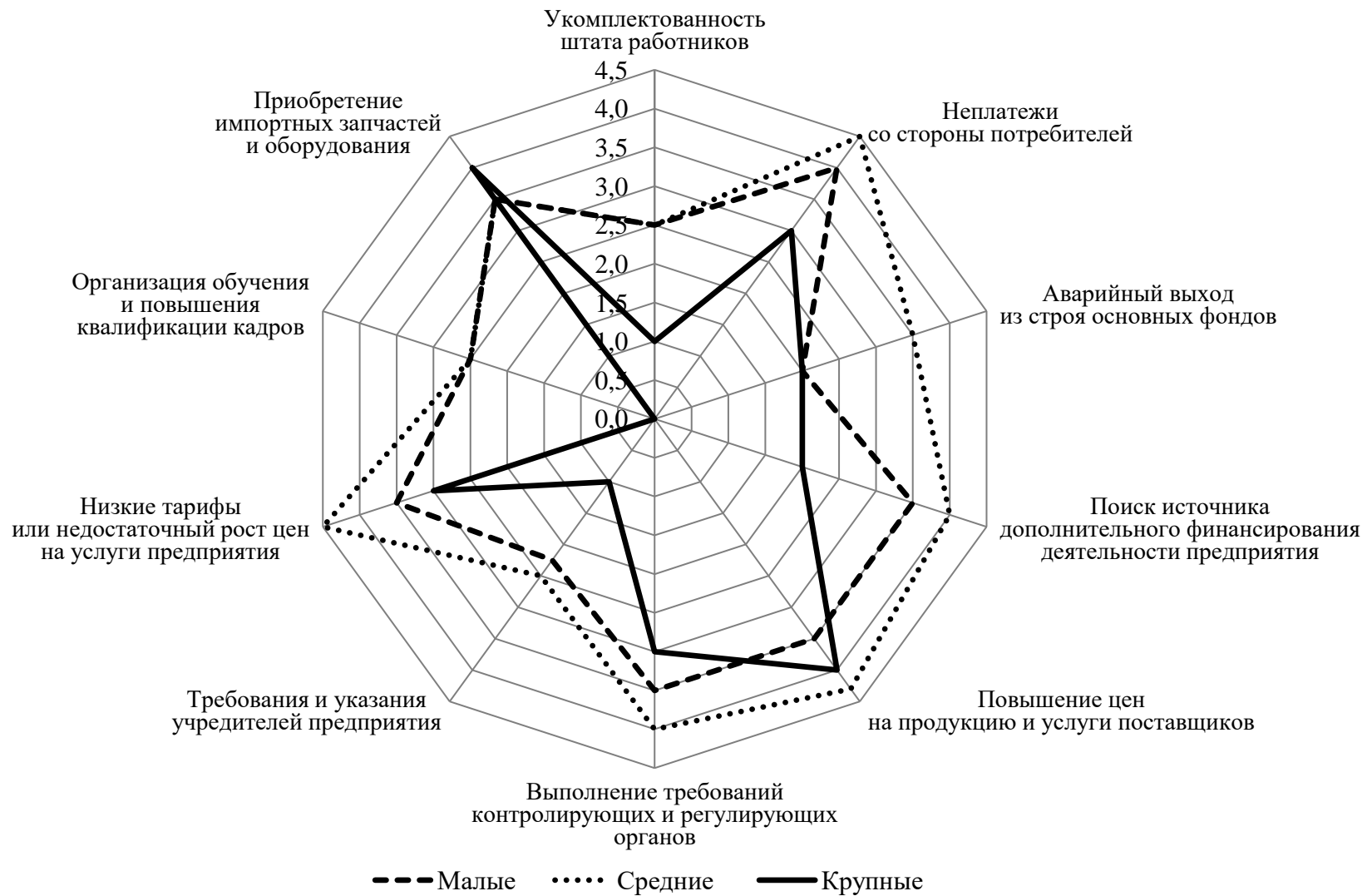


Рисунок 4 – Степень влияния негативных факторов на деятельность организаций отрасли ЖКХ (результаты опроса руководителей унитарных предприятий, июль 2023 г.)

В то же время у малых и средних предприятий вызывает затруднения набор сотрудников, что, вероятно, связано с трудовыми ресурсами по местам их деятельности в целом. Особо необходимо отметить, что по двум малым предприятиям были отмечены два дополнительных фактора, вызывающих сложности в работе: низкий уровень квалификации кадров и несовершенство законодательного регулирования в отрасли ЖКХ. Эти факторы фактически дополняют сложности с выполнением требований законодательства и обучения кадров и указывают на необходимость реализации программ повышения квалификации для сотрудников малых предприятий.

Можно заключить, что уровень кризисной устойчивости и адаптивные свойства крупных предприятий отличаются в лучшую сторону. Таким образом, горизонтальный обмен информацией и опытом, участие в совместных мероприятиях важны для малых и средних предприятий с точки зрения транслирования передового опыта и практик крупных организаций.

На основе проведенных исследований и теоретических положений стейкхолдерской теории автором разработана модель оценки кризисной устойчивости организаций, учитывающая вероятность ее банкротства, критерии экологичности, внутренней социальной интеграции и качества системы управления.

Проведено модифицирование структуры ESG-показателей с группировкой по четырем сферам и выделением 14 показателей:

- 1) экономика:
  - критерий вероятности банкротства организации;
- 2) экологичность:
  - сокращение выбросов парниковых газов;
  - использование переработанных материалов;
  - использование возобновляемых источников энергии;
  - сокращение объема отходов;
- 3) социальность:
  - наличие системы наставничества;
  - наличие корпоративного стиля и форменной одежды;
  - наличие механизмов вертикального и горизонтального обмена информацией в организации;
  - наличие протоколов проведения работы над ошибками по результатам разрешения возникших проблем;
  - прохождение сотрудниками ежегодного повышения квалификации;
- 4) управление:
  - взаимодействие со стейкхолдерами;
  - разработка протоколов действий руководителя на случай возникновения кризисных факторов;
  - участие в отраслевых конференциях и круглых столах;
  - участие в региональных и федеральных программах развития отрасли.

Включение показателей третьей и четвертой групп обусловлено теоретическими положениями антикризисного управления, рассмотренными в первой главе диссертации, а также большей представленностью этих практик в крупных организациях, которые характеризуются меньшей вероятностью банкротства.

Каждому критерию присуждаются баллы, отражающие степень соответствия заданным параметрам модели, с учетом значимости каждого показателя. Суммарная оценка позволяет получить кумулятивный рейтинг, который используется для построения корреляционных моделей и оценки вероятности банкротства.

**В третьей главе «Реализация практико-ориентированной модели антикризисного управления организациями жилищно-коммунального хозяйства на основе повышения кризисной устойчивости»** проведена апробация модели оценки уровня кризисной устойчивости.

**Разработаны подходы к антикризисному управлению, основанные на формировании взаимодействий с внутренними и внешними стейкхолдерами организации и предусматривающие их вовлечение в процесс повышения ее кризисной устойчивости, в том числе на основе реализации концессионных проектов в отношении принадлежащих муниципальным унитарным предприятиям имущественных комплексов. Предложен план антикризисного управления организацией, который существенно обогащает управленческий инструментарий антикризисного управления и отличается от традиционных подходов своей направленностью на ее оздоровление с учетом интересов стейкхолдеров, а также снижением вероятности реализации агентских рисков в управлении организацией жилищно-коммунального хозяйства.**

Проведен анализ 53 заключенных концессионных соглашений в ЖКХ на территории Свердловской области за период с 2008 г. На I квартал 2024 г. действовало 30 концессионных соглашений в 15 муниципальных образованиях Свердловской области (16 % от общего количества муниципалитетов региона). Это свидетельствует о возможности дальнейшего распространения практики заключения концессионных соглашений на другие муниципальные образования. Среди частных партнеров выделяются крупные организации, реализующие одновременно более одного концессионного проекта, – 35 % от общего числа организаций, на долю которых приходится 57 % проектов.

Автором сделан вывод, что участие муниципалитетов в капитале коммунальных организаций улучшает управление, обеспечивая прозрачность расходов и контроль со стороны администрации, а также положительно влияет на согласованность и результативность мер антикризисного управления, в связи с чем целесообразно включение администрации муниципального образования в состав учредителей концессионера.

На основе ковенантного подхода автором предложены механизмы снижения влияния институциональных факторов кризисных процессов и повышения экономической и социальной эффективности методов реструктуризации путем реализации концессионных соглашений в рамках антикризисного управления и повышения уровня кризисной устойчивости организаций.

В результате разработана модель антикризисного управления организацией сферы ЖКХ путем проведения глубокой реструктуризации на основе реализации концессионного соглашения в отношении принадлежащих организациям имущественных комплексов.

Инструментом реализации модели выступает авторский план антикризисного управления организацией, включающий следующие этапы:

- 1) проведение процедуры наблюдения;
- 2) переход к процедуре конкурсного производства;
- 3) составление проекта концессионного соглашения;
- 4) передача имущества, составляющего коммунальную инфраструктуру муниципальному образованию по стоимости, определенной оценщиком;
- 5) создание хозяйственного общества для реализации концессионного соглашения;
- 6) реорганизация унитарного предприятия в сервисную организацию;
- 7) переход к процедуре внешнего управления;
- 8) внедрение приемов и практик управления кризисной устойчивостью;
- 9) исполнение обязательств организации перед стейкхолдерами и повышение уровня кризисной устойчивости;
- 10) прекращение дела о банкротстве;
- 11) передача имущества сервисного муниципального унитарного предприятия концессионеру, в качестве взноса муниципального образования в уставный капитал концессионера;
- 12) привлечение аудиторской организации для составления заявки на изменение тарифов в соответствии с изменившейся организационной структурой.

Модель антикризисного управления включает внесение изменений в устав организации, исключающих виды деятельности в области теплоснабжения, водоснабжения или водоотведения на территории муниципального образования, где находится имущество, переданное по концессионному соглашению, а также изменение основного вида деятельности по ОКВЭД с кода группы 37.00 «Сбор и обработка сточных вод» на код 43.22 «Производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха». Итоговая организационно-функциональная структура реорганизованного сервисного муниципального унитарного предприятия ЖКХ должна быть приведена в состояние, отраженное на рисунке 5.

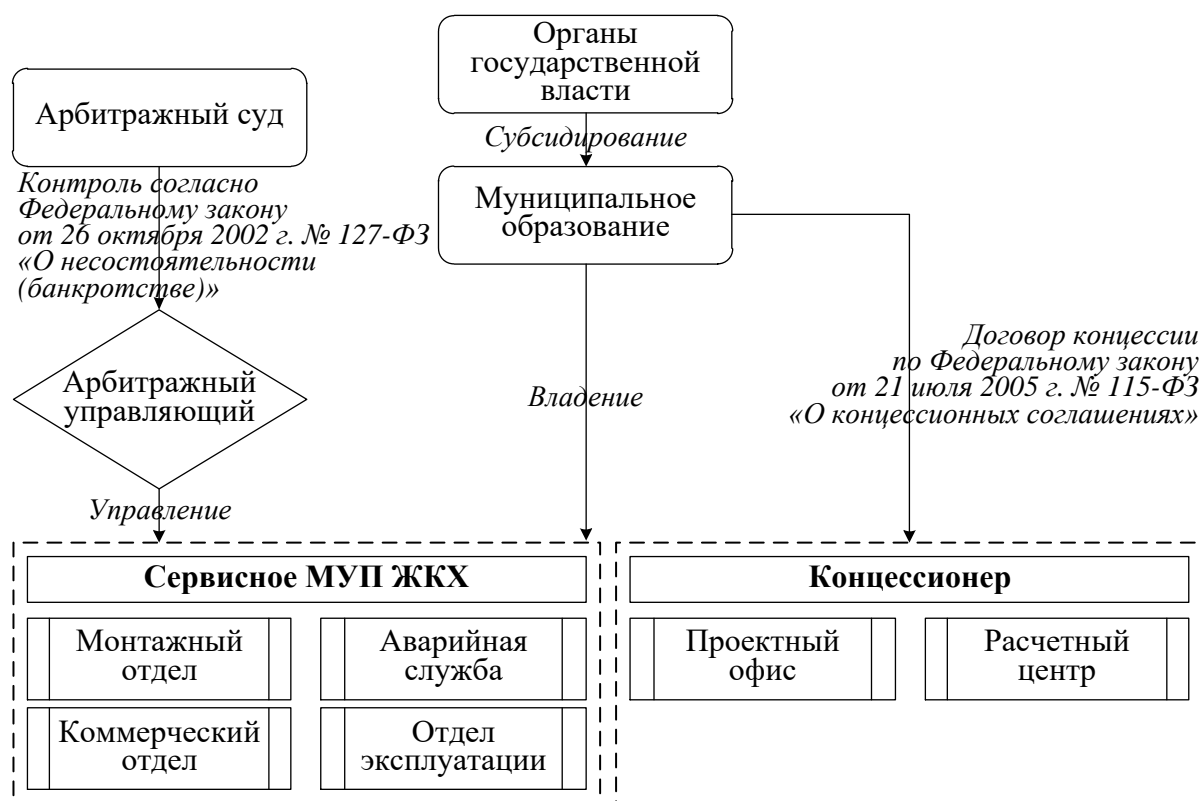


Рисунок 5 – Организационно-функциональная структура сервисного муниципального унитарного предприятия ЖКХ

Предложенная модель направлена на учет интересов широкого круга стейкхолдеров. Сравнительный анализ их интересов и рисков в рамках процедуры антикризисного управления представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Интересы и риски стейкхолдеров в фазе управления кризисом

Группа стейкхолдеров	Стейкхолдер	Интерес	Риск
Внутренние	Организация ЖКХ	Существование	Ликвидация
	Руководство	Сохранение рабочего места; получение вознаграждения; быстрое проведение процедуры	Увольнение; привлечение к гражданской, административной или уголовной ответственности
	Муниципалитет	Быстрое проведение процедуры; социальная стабильность; увеличение налоговых поступлений; создание рабочих мест; улучшение качества услуг; непрерывная работа организации	Потеря вложений; привлечение к гражданской или уголовной ответственности; социальная нестабильность; снижение налоговых поступлений; невыполнение обязанности по организации коммунального обслуживания населения
	Работники	Рабочие места	Увольнение

Продолжение таблицы 3

Группа стейкхолдеров	Стейкхолдер	Интерес	Риск
	Работники-потребители	Рабочие места; стабильность услуг	Увольнение; ухудшение качества или перерыв в оказании услуг
	Инвестор – частный партнер	Получение прибыли	Потеря вложений
	Арбитражный управляющий	Получение вознаграждения; длительное проведение процедуры	Привлечение к гражданской/административной/уголовной ответственности
Внешние	Органы государственной власти	Улучшение социально-экономического положения	Социальная нестабильность; снижение налоговых поступлений
	Арбитражный суд	Соблюдение процессуальных сроков; быстрое проведение процедуры	Увеличение нагрузки; затягивание дела; ухудшение показателей
	Поставщик энергоресурсов	Долгосрочное сотрудничество; соблюдение платежной дисциплины	Ухудшение платежной дисциплины; убытки при списании безнадежных долгов; обязанность поставки по аварийной брони
	Поставщики и подрядчики	Долгосрочное сотрудничество; соблюдение платежной дисциплины	Ухудшение платежной дисциплины; утрата контрагента
	Потребители-неплательщики	Сохранение качества услуг; уклонение от уплаты	Ухудшение качества или перерыв в оказании услуг
	Потребители – физические лица	Сохранение качества услуг	Ухудшение качества или перерыв в оказании услуг
	Потребители – юридические лица	Сохранение качества услуг	Ухудшение качества или перерыв в оказании услуг
	Банк	Долгосрочное сотрудничество; соблюдение платежной дисциплины	Утрата контрагента
	СМИ	Интерес аудитории	Утрата аудитории

Проведенный анализ демонстрирует, что все внутренние стейкхолдеры, способные наиболее активно воздействовать на работу организации, находятся под угрозой привлечения к ответственности, что дает инструменты к управлению их целеполаганием в ходе антикризисного управления.

За период с 2009 г. на территории Свердловской области процедуры банкротства вводились в отношении 92 муниципальных унитарных предприятий. Средняя продолжительность процедур была на 30 % больше продолжительности всех этапов предложенной модели, которые не превышают 39 месяцев. Сумма расходов по представленной модели не превысит 8 % от

среднего значения по рассмотренным процедурам банкротства. Расчетный объем средств, который мог быть высвобожден за счет применения представленной модели и направлен на обновление основных фондов, составляет 1 334 млн р.

Таким образом, проведение мероприятий антикризисного управления организацией в соответствии с разработанной автором моделью является экономически обоснованным.

Реализация такого плана антикризисного управления позволяет решить комплекс важных социально-экономических задач:

- поставщик энергоресурсов не несет убытки при ликвидации муниципального унитарного предприятия;
- убытки поставщика энергоресурсов не включаются в тариф, что сдерживает инфляционные процессы в экономике;
- у потребителя не формируется ожидание системного списания долгов, что улучшает платежную дисциплину и способствует формированию добросовестного потребителя;
- создаются условия для обновления инфраструктуры и реализации инвестиционных программ;
- муниципальное образование увеличивает неналоговые поступления в бюджет за счет вхождения в капитал концессионера.

Применение указанной модели не требует внесения изменений в нормативно-правовые акты и может быть реализовано на уровне регулирования взаимодействий самих стейкхолдеров.

## **Заключение**

Проведенное исследование демонстрирует острую необходимость во внедрении более совершенных подходов к антикризисному управлению организациями ЖКХ. Существующие подходы к антикризисному управлению в рамках процедур банкротства демонстрируют недостаточную эффективность, влекут нарушение интересов широкого круга стейкхолдеров и препятствуют реализации проектов отраслевого развития.

Отмечено отсутствие единообразия научных подходов к определению продолжительности и структуры кризисных циклов, а также количественной оценки момента перехода организации в кризисное состояние. В связи с этим проведено структурирование антикризисного управления с выделением внутрисубъектных и внесубъектных отношений, что позволило более основательно представить его содержание, а также раскрыть этапы антикризисного управления – докризисный, этап управления кризисом и послекризисный, с проработкой сути каждого из них. Это позволило ограничить приемы и методы антикризисного управления жизненным циклом организации и исключить из них методы ликвидации организаций.

Несмотря на различия в терминологии, отечественные и зарубежные исследователи придерживаются схожих методических подходов. На основе



анализа подходов сделан вывод, что наиболее точным сущностным показателем кризиса организации является возбуждение дела о банкротстве как правовое состояние, оказывающее влияние на принятие управленческих решений и текущую деятельность организации.

В антикризисном управлении важное место занимают проекты реорганизации, включающие реализацию проектов государственно-частного партнерства, которые помогают увеличить ресурсы организации и использовать возможности, возникающие в период кризиса. Успешное выполнение этих проектов требует координации усилий разных сторон с различными интересами, что предполагает взвешенные стратегии управления стейкхолдерами на основе институционального подхода и использования ковенантов для достижения баланса интересов сторон.

Организации ЖКХ ограничены в инструментах изыскания свободных средств в целях повышения кризисной адаптации и погашения задолженности. Антикризисное управление не должно препятствовать текущей деятельности или вызывать риск техногенных катастроф.

Реорганизация в сочетании с осуществлением концессионных проектов представляет собой наиболее эффективный подход к антикризисному управлению организацией, открывая возможности для ее стабильного развития и повышения уровня кризисной устойчивости, однако требует тесного сотрудничества широкого круга стейкхолдеров начиная со стадии поиска потенциальных инвесторов и заканчивая реализацией проекта. Проведение процедуры ликвидации в условиях кризисного состояния организации, несмотря на его широкое распространение, является неэффективным и рискованным вариантом развития антикризисного управления, влекущим за собой нарушение баланса интересов стейкхолдеров.

Направление, связанное с реализацией концессионных соглашений, может быть усилено за счет внедрения инструментария цифровых финансовых активов, что откроет широкому кругу концессионных проектов доступ к накоплениям граждан и обеспечит вовлечение большего числа жителей в долгосрочную и социально важную инвестиционную активность. Однако существуют препятствия, связанные с институциональными и управленческими факторами, такими как целеполагание стейкхолдеров, отсутствие развитых институтов инвесторов и неэффективный механизм антикризисного управления в рамках процедуры банкротства. Для преодоления этих ограничений необходимо разработать соответствующие меры, которые стимулировали бы интерес и участие частных инвесторов, а также обеспечили их защиту.

Автор полагает, что использование ковенантов в договорных соглашениях между стейкхолдерами позволит устранить воздействие негативных факторов, не перенося решения на более высокий институциональный уровень. В целях повышения качества антикризисного управления на основе стейкхолдерского подхода разработана модель оценки кризисной

устойчивости организации, учитывающая вероятность ее банкротства, критерии экологичности, внутренней социальной интеграции и качества системы управления.

Сделанные автором выводы и предложенные рекомендации будут полезны для лиц, занимающих руководящие должности в региональных и муниципальных органах власти, руководителей организаций ЖКХ, а также лиц, заинтересованных в реализации инвестиционных проектов на основе концессионных соглашений. Практикующие арбитражные управляющие также могут использовать результаты диссертации при проведении процедур антикризисного управления, в рамках дел о банкротстве организаций ЖКХ.

### **Список работ, опубликованных автором по теме диссертации**

**Статьи в изданиях, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук**

1. **Чечулин, И. А.** Агентская проблема в контексте целеполагания стейкхолдеров рынка управления жилой недвижимостью / И. А. Чечулин, И. Н. Ткаченко. – DOI 10.18334/zhs.11.1.120556 // Жилищные стратегии. – 2024. – Т. 11, № 1. – С. 13–26. – 1,8/0,9 п. л.

2. Ткаченко, И. Н. Взаимодействие стейкхолдеров при формировании и управлении децентрализованными фондами капитального ремонта жилищно-коммунального хозяйства / И. Н. Ткаченко, **И. А. Чечулин**. – DOI 10.22394/2304-3369-2024-4-5-23 // Вопросы управления. – 2024. – № 4 (89). – С. 5–23. – 2,4/1,2 п. л.

3. Ткаченко, И. Н. Оценка и управление кризисной устойчивостью предприятий жилищно-коммунального хозяйства / И. Н. Ткаченко, **И. А. Чечулин**. – DOI 10.29141/2658-5081-2024-25-1-7 // Journal of New Economy. – 2024. – Т. 25, № 1. – С. 48–52. – 0,6/0,3 п. л.

4. **Чечулин, И. А.** Механизм антикризисного управления в сфере жилищно-коммунального хозяйства / И. А. Чечулин. – DOI 10.18334/err.13.1.117079 // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 189–208. – 2,5 п. л.

5. **Чечулин, И. А.** Концептуальные исследования организационно-экономического содержания антикризисного управления / И. А. Чечулин. – DOI 10.52957/22213260\_2022\_7\_99 // Теоретическая экономика. – 2022. – № 7 (91). – С. 99–122. – 3,0 п. л.

6. **Чечулин, И. А.** Теоретико-методологические подходы к исследованию кризисных процессов / И. А. Чечулин. – DOI 10.52957/22213260\_2022\_9\_113 // Теоретическая экономика. – 2022. – № 9 (93). – С. 113–133. – 2,6 п. л.

### Прочие публикации

7. **Чечулин, И. А.** Перспективные траектории цифровой трансформации в сфере жилищно-коммунального хозяйства / И. А. Чечулин // Цифровая трансформация общества и информационная безопасность : материалы III Всерос. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 17 мая 2024 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2024. – С. 103–107. – 0,3 п. л.

8. **Чечулин, И. А.** Ковенантный подход как инструмент повышения качества управленческой культуры в ЖКХ / И. А. Чечулин // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 14 мая 2024 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2024. – С. 215–219. – 0,3 п. л.

9. **Чечулин, И. А.** Механизм антикризисного управления в сфере жилищно-коммунального хозяйства / И. А. Чечулин // Юрисконсульт в строительстве. – 2023. – № 8. – С. 12–26. – 1,9 п. л.

10. **Чечулин, И. А.** Повышение кризисной адаптации малых предприятий сферы ЖКХ, путем внедрения интеллектуальных приборов учета / И. А. Чечулин, И. Н. Ткаченко. – DOI 10.15862/45ECOR123 // Отходы и ресурсы. – 2023. – Т. 10, № 1. – URL: <https://resources.today/PDF/45ECOR123.pdf>. – 1,3/0,7 п. л.

11. **Чечулин, И. А.** Механизмы повышения качества корпоративного управления кризисом на основе стейкхолдерского подхода / И. А. Чечулин // Менеджмент и маркетинг: вызовы XXI века : материалы X Всерос. студенч. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 окт. 2022 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2022. – С. 106–108. – 0,2 п. л.

12. **Чечулин, И. А.** Философская проблема свободы воли и предопределения в контексте социальных и управленческих процессов / И. А. Чечулин // e-FORUM. – 2022. – Т. 6, № 1 (18). – URL: <https://usue-journal.ru/images/pdf/18/7.pdf>. – 2,4 п. л.

13. **Чечулин, И. А.** Оценка эффективности антикризисного управления муниципальными унитарными предприятиями жилищно-коммунальной сферы на территории Свердловской области / И. А. Чечулин, А. А. Кудрявцев. – DOI 10.15862/11ECOR421 // Отходы и ресурсы. – 2021. – Т. 8, № 4. – URL: <https://resources.today/PDF/11ECOR421.pdf>. – 2,8/1,4 п. л.

Подписано в печать 14.02.2025.  
Формат  $60 \times 84 \frac{1}{16}$ . Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.  
Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 150 экз. Заказ

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета  
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45