

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

На правах рукописи



**Чечулин Иван Алексеевич**

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

Диссертация на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

**Ткаченко Ирина Николаевна**

Екатеринбург – 2025

## Оглавление

Введение .....	4
1 Теоретико-методологические аспекты антикризисного управления организацией.....	13
1.1 Концептуальные основы экономического содержания антикризисного управления как управленческого процесса .....	13
1.2 Формы и методы антикризисного управления и управления кризисной устойчивостью организации .....	35
1.3 Теоретические подходы к исследованию антикризисного управления организациями жилищно-коммунального хозяйства .....	55
Выводы по первой главе .....	70
2 Методические подходы к антикризисному управлению организацией жилищно-коммунального хозяйства .....	73
2.1 Институциональные факторы кризисных процессов в жилищно-коммунальном хозяйстве.....	73
2.2 Осуществление концессионных проектов как элемента антикризисного управления в жилищно-коммунальном хозяйстве на территории Российской Федерации .....	94
2.3 Модель оценки кризисной устойчивости организации .....	115
Выводы по второй главе .....	136
3 Реализация практико-ориентированной модели антикризисного управления организациями жилищно-коммунального хозяйства на основе повышения кризисной устойчивости.....	139
3.1 Апробация модели оценки уровня кризисной устойчивости организаций жилищно-коммунального хозяйства .....	139
3.2 Методика использования инструментов антикризисного управления при реализации концессионных проектов в жилищно-коммунальном хозяйстве на основе ковенантного подхода .....	151

3.3 Моделирование механизма антикризисного управления муниципальными унитарными предприятиями жилищно-коммунального хозяйства .....	164
Выводы по третьей главе.....	184
Заключение.....	187
Список литературы.....	191
Публикации автора по теме диссертации .....	224
Приложение А Распространенность применяемых методов антикризисного управления по группам предприятий .....	227
Приложение Б Модель оценки уровня кризисной устойчивости организации	229
Приложение В Дорожная карта реализации механизма антикризисного управления.....	232
Приложение Г Матрица взаимодействий стейкхолдеров .....	234
Приложение Д Вероятность банкротства частных партнеров .....	235
Приложение Е Моделирование формирования фонда капитального ремонта при различных уровнях доходности.....	236
Приложение Ж Сравнение динамики индексов цен и доходности депозитов.....	237

## Введение

**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. Жене, Г. П. Иванова, Э. М. Короткова, С. А. Кузнецова, П. Лагадека, 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 исследуются 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 ком-

плексных 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 эко-

логических 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, стейкхолдерскому и институциональному 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 исклю-

чить 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 традиционных 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 приме-

нением 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 неоиндустриального 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 опублико-

ваны 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.

# 1 Теоретико-методологические аспекты антикризисного управления организацией

## 1.1 Концептуальные основы экономического содержания антикризисного управления как управленческого процесса

Основой исследования антикризисного управления как управленческого процесса является исследование кризисных процессов в целом, их природы и свойств, циклов и фаз. Без понимания природы кризиса и его причин невозможно эффективное проведение антикризисных мер.

Термин «кризис» на данный момент имеет широкое общеупотребительное применение. Исторически термин восходит к греческому глаголу *krino*, что означает выбор между различными вариантами. Далее это слово развилось в понятие *krisis*, обозначающее судебное разбирательство и его результат в виде решения. Из этого можно сделать вывод, что кризис – это ситуация, требующая определенных действий для приведения имеющегося в соответствие с желаемым результатом.

Совокупность подходов к определению кризиса представлена в таблице 1.

В исследовании экономической природы антикризисного управления автор опирается на подход М. Хэннана и Д. Фримена<sup>1</sup>, уподобляющий организации популяциям живых организмов, борющимся за выживание в рыночной среде. Основное положение данного подхода заключается в том, что организации одной отрасли и направления деятельности составляют «популяцию» и занимают определенную «экологическую нишу». Естественный отбор элиминирует менее адаптированные организации, способствуя повышению адаптации других, которые изменяются

---

<sup>1</sup> Hannan M. T., Freeman J. Organizational ecology. – Cambridge: Harvard University Press, 1989. – 366 p.

в нужном направлении и развивают многочисленные признаки, обеспечивающие комфортное существование в своей нише.

Таблица 1 – Подходы к определению кризиса

Источник	Содержание понятия
Е. И. Дмитриева	Любая проблемная ситуация, вызванная как внешними, так и внутренними факторами, которые создают угрозу существования организации <sup>1</sup>
О. В. Вишневская	Ограниченный во времени процесс, которые не был запланирован или желаем, способный воспрепятствовать нормальной деятельности <sup>2</sup>
С. В. Кравец	Переломный момент между актуальным и потенциальным состоянием системы <sup>3</sup>
К. А. Гореликов	Объективная составляющая экономических циклов, представляющая собой причину циклического перехода <sup>4</sup>
О. В. Петренко	Резкое обострение противоречий в разнообразных взаимосвязях и взаимодействиях институтов, индивидуумов и групп <sup>5</sup>
Ю. А. Киселев	Точка бифуркации в развитии системы <sup>6</sup>
Г. П. Иванов, С. Г. Беляев, В. И. Кошкин и др.	Это ситуация, в которой стейкхолдеры оценивают отклонение от нормы как слишком значительное, но при этом способны улучшить будущее состояние объекта своими действиями. Состояние субъекта хуже, чем у других игроков той же среды, имеющих схожие ресурсы и возможности <sup>7</sup>
Г. М. Агаян, А. А. Григорян, Е. В. Шикин	Обострение противоречий внутри субъекта, угрожающее его жизнестойкости в рыночной среде <sup>8</sup>

<sup>1</sup> Дмитриева Е. И. Особенности управления предприятиями в период их кризисного состояния // Организатор производства. – 2010. – № 2 (45). – С. 41–44.

<sup>2</sup> Вишневская О. В. Антикризисное управление предприятием. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 313 с.

<sup>3</sup> Кравец С. В. Кризис – понятие и феномен: дис. ... канд. филос. наук: 09.00.01. – М., 2001. – 170 с.

<sup>4</sup> Гореликов К. А. Цикличность развития социально-экономических систем и кризис как причина формирования новых технико-технологических укладов: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01. – М., 2013. – 395 с.

<sup>5</sup> Петренко О. В. Политический кризис: генезис и эволюция теории: дис. ... канд. полит. наук: 23.00.01. – М., 2009. – 168 с.

<sup>6</sup> Киселев Ю. А. Психодуховный кризис личности как психосоциальное явление: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Ярославль, 2005. – 199 с.

<sup>7</sup> Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Г. П. Иванов, С. Г. Беляев, В. И. Кошкин и др.; под ред. Г. П. Иванова. – М.: Закон и право, 1995. – 317 с.

<sup>8</sup> Агаян Г. М., Григорян А. А., Шикин Е. В. Кризисы: комплексный управленческий анализ // Государственное управление. Электронный вестник. – 2016. – № 57. – С. 69–114.

## Продолжение таблицы 1

Источник	Содержание понятия
П. Лагадек	Чрезвычайная ситуация, которая сопровождается дестабилизацией <sup>1</sup>
А. С. Бажутин	Процесс, возникающий в результате обострения противоречий в системе, выводящий ее из состояния равновесия и способный привести к невозможности функционирования <sup>2</sup>
И. А. Бланк	Состояние, при котором хозяйствующий субъект не способен осуществлять обеспечение своей деятельности <sup>3</sup>
Ж. Женере	Момент, когда основные микроэкономические показатели предприятия приобретают неблагоприятную направленность после стадии расширения: падение производства, занятости и доходов, увеличение текучести кадров <sup>4</sup>
П. С. Грин	Потеря контроля над ситуацией <sup>5</sup>
А. А. Богданов	Утрата состояния равновесия <sup>6</sup>
Б. Форгес	Неожиданная и непредвиденная ситуация, ставящая под угрозу целедостижение <sup>7</sup>
А. А. Манушин	Нарушение сложившегося равновесного состояния <sup>8</sup>
В. В. Глущенко	Рассогласование между желаемым и действительным состоянием <sup>9</sup>
Т. И. Кружкова, О. А. Рущицкая, О. Е. Рущицкая, А. В. Фетисова	Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе <sup>10</sup>
Примечание – Составлено автором.	

<sup>1</sup> Lagadec P. Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants // Revue française de gestion. – 1996. – Vol. 108. – P. 100–109.

<sup>2</sup> Бажутин А. С. Концептуальные и методологические основы определения понятия кризиса // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. – 2008. – № 2. – С. 5–17.

<sup>3</sup> Бланк И. А. Управление финансовыми рисками. – Киев: Ника-Центр, 2005. – 600 с.

<sup>4</sup> Женере Ж. Введение в экономику: пер. с фр. – М.: АНОР, 1995. – 192 с.

<sup>5</sup> Green P. S. Winning PR tactics. Effective techniques to boost your sales. – London: Pitman, 1994. – 185 p.

<sup>6</sup> Богданов А. А. Тектология: всеобщая организационная наука. – М.: Экономика, 1989. – 304 с.

<sup>7</sup> Forgues B. Nouvelles approches de la gestion des crises // Revue française de gestion. – 1996. – Vol. 108. – P. 72–78.

<sup>8</sup> Манушин Д. В. Методология противодействия макроэкономическим кризисам: институциональный подход: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01. – Казань, 2021. – 41 с.

<sup>9</sup> Глущенко В. В. Финансовая кризисология: наука о механизме финансовых кризисов и финансовом антикризисном управлении // Финансы и кредит. – 2008. – № 48 (336). – С. 10–17.

<sup>10</sup> Кружкова Т. И., Рущицкая О. А., Рущицкая О. Е., Фетисова А. В. Человеческий фактор при процедурах банкротства // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 11-3. – С. 507–513.

Один из основных принципов экономической теории гласит, что каждый потребитель стремится достичь максимальной полезности, которая при этом зависит, как указывает В. В. Сараев<sup>1</sup>, от субъективного восприятия самого процесса потребления и не является совершенно рациональной. Вне зависимости от юридического статуса, как физические, так и юридические лица всегда действуют в интересах конечного физического потребителя – стейкхолдера и стремятся к максимизации получаемой им полезности. Автор считает, что любую задачу, достижение которой вызывает затруднения или кризис в деятельности субъекта, можно считать кризисом максимизации полезности.

Н. Макиавелли<sup>2</sup>, рассуждая о причинах успеха одних исторических личностей и неудачах других, указывал на необходимость соответствия образа поведения и мысли духу времени, выражаясь иным образом: соответствие внутренних свойств субъекта условиям внешней среды. Адаптация к внешней среде играет важную роль в успешности организации, и кризис может быть интерпретирован как недостаток такой адаптации. Отметим, однако, что Н. Макиавелли указывал на неспособность физического лица изменить образ своего поведения в соответствии с изменением внешней среды, если ранее такой образ поведения был результативным.

Продолжительная дезадаптация губительно действует на организацию и делает невозможным экономическое воспроизводство и достижение цели максимизации получаемой полезности стейкхолдерами; поддержание дезадаптированной организации требует дополнительных ресурсов и ведет к банкротству – катастрофе организации. Кризис субъекта возникает при наличии осознанного целеполагания, препятствий на пути к цели и способности их преодолеть. Также важно учитывать сложности, мешающие достижению цели, и возможности их устранения.

На основе обобщения приведенных определений автор делает заключение, что кризис связывается с изменениями, подрывающими сложившееся равновесное состояние. Таким образом, сам кризис является состоянием дезадаптации органи-

---

<sup>1</sup> Сараев В. В. Современные тенденции потребления (теоретические аспекты): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01. – СПб., 2007. – 20 с.

<sup>2</sup> Макиавелли Н. Государь: сочинения: пер. с ит. – М.: Эсмо-Пресс, 1998. – 656 с.

зации по отношению к свойствам рыночной среды, которое угрожает существованию организации.

Типологии кризисов подробно исследуются в работах Ю. М. Осипова<sup>1</sup>, Н. Л. Маренкова<sup>2</sup>, Ю. В. Яковца<sup>3</sup>, Н. С. Барановой<sup>4</sup>, Э. М. Короткова<sup>5</sup>, Л. Грейнера<sup>6</sup>, Д. В. Манушина<sup>7</sup>, И. Адизеса<sup>8</sup> и др.

Подходы к исследованию кризисов могут быть структурированы в зависимости от места проявления кризисных явлений на внесубъектный и внутрисубъектный уровни. Отметим, что во внутрисубъектных исследованиях присутствует склонность к акцентированию внимания на вопросах принятия управленческих решений, психологических факторах, обуславливающих скорость и точность реакций менеджмента, внутренних взаимодействий работников организации.

С теорией кризисов тесно связаны исследования в области кризисных циклов, а сама цикличность кризисных явлений – общепринятая концепция в экономических исследованиях, и в сущности нет четкой границы между теориями экономических циклов и теориями кризисов. Исследования в области циклического характера кризисных процессов и его фазовой структуры формируют методологическую основу для исследований экономического содержания антикризисного управления как управленческого процесса.

По мере накопления статистических данных и их доступности исследователям стало возможным исследование кризисных процессов через призму экономиче-

<sup>1</sup> Осипов Ю. М. Мир и Россия под ударными переменами: настоящими и грядущими // Философия хозяйства. – 2020. – № 1 (127). – С. 26–32.

<sup>2</sup> Маренков Н. Л. Антикризисное управление: контроль и риски коммерческих банков и фирм в России / под ред. С. С. Ильина. – М.: УРСС, 2002. – 358 с.

<sup>3</sup> Яковец Ю. В. Циклы. Кризисы. Прогнозы. – М.: Наука, 1999. – 447 с.

<sup>4</sup> Баранова Н. С. Диагностика кризисных процессов на предприятии: методические и прикладные аспекты: на примере предприятий Алтайского края: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Кемерово, 2004. – 26 с.

<sup>5</sup> Коротков Э. М. Креативный менеджмент как фактор и условие инновационного развития организации // Креативный менеджмент. – 2012. – № 1. – С. 20–28.

<sup>6</sup> Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard business review. – 1989. – Vol. 5. – P. 63–76.

<sup>7</sup> Манушин Д. В. Современная классификация макроэкономических кризисов // Финансы и кредит. – 2013. – № 2 (530). – С. 35–46.

<sup>8</sup> Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпораций: пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 700 с.

ских циклов, которое началось в XVIII веке с работ Ж. Сисмонди<sup>1</sup>, который видел причину кризисов в диспропорции производства и потребления. Затем, по мере накопления научного знания, в работах Дж. М. Кейнса<sup>2</sup>, Й. Шумпетера<sup>3</sup>, К. Маркса<sup>4</sup>, А. Пезенти<sup>5</sup>, М. И. Туган-Барановского<sup>6</sup> и др. была сформирована распространенная четырехфазная модель кризисного цикла. Среди исследований природы кризисных циклов следует отметить работы марксистского типа, которые доказывали при- сутственность кризисов исключительно капиталистической форме хозяйствования. Со- гласиться с этим невозможно, так как это противоречит значительному объему научных знаний о природе кризисных циклов в экономике.

Исследования в области волновых теорий кризисных циклов могут быть ти- положизированы по трем направлениям. Первая группа включает натуралистиче- ские теории<sup>7</sup>, акцентирующие внимание на природных явлениях, и психолого-по- веденческие теории<sup>8</sup>. Вторая группа теорий исследует кризисные процессы через равновесие отраслей, хозяйственные процессы и производственные отношения<sup>9</sup>. Третья группа рассматривает кризисные процессы как следствие дисбаланса между

---

<sup>1</sup> Сисмонди Ж. Новые начала политической экономии, или О богатстве в его отношении к народонаселению. – М.: Соцэкгиз, 1937. – 386 с.

<sup>2</sup> Keynes J. M. The general theory of employment, interest and money. – New York: Harcourt, Brace & World, 1936. – 403 p.

<sup>3</sup> Schumpeter J. A. The theory of the business cycle // Journal of economics the University of Tokyo. – 1931. – Vol. 1, no. 1. – P. 1–18.

<sup>4</sup> Маркс К. Капитал: критика политической экономии: перевод с немецкого. – М.: Политиздат, 1983. – Т. 1, кн. 1: Процесс производства капитала. – 905 с.

<sup>5</sup> Пезенти А. Очерки политической экономии капитализма: пер. с ит.: в 2 т. – М.: Прогресс, 1976. – Т. 2. – 884 с.

<sup>6</sup> Туган-Барановский М. И. Промышленные кризисы в современной Англии, их причины и влияние на народную жизнь. – СПб.: тип. И. Н. Скороходова, 1894. – 512 с.

<sup>7</sup> Чижевский А. Л. Космический пульс жизни. – М.: Мысль, 1995. – 766 с.; Гурфинкель Ю. И. Физиологические и патофизиологические аспекты влияния солнечной активности на организм человека // Влияние космической погоды на человека в космосе и на Земле: материалы Междунар. конф. (Москва, 4–8 июня 2012 г.). – М.: ИКИ РАН, 2012. – С. 38–39; Обридко В. Н., Канониди Х. Д., Митрофанова Т. А., Шельтинг Б. Д. Солнечная активность и геомагнитные возмущения // Геомагнетизм и аэрономия. – 2013. – Т. 53, № 2. – С. 157–166.

<sup>8</sup> Kitchin J. Cycles and trends in economic factors // Review of economics and statistics. – 1923. – Vol. 5, no. 1. – P. 10–16; Гумилев Л. Н. Этногенез и биосфера Земли. – М.: Астрель, 2006. – 510 с.

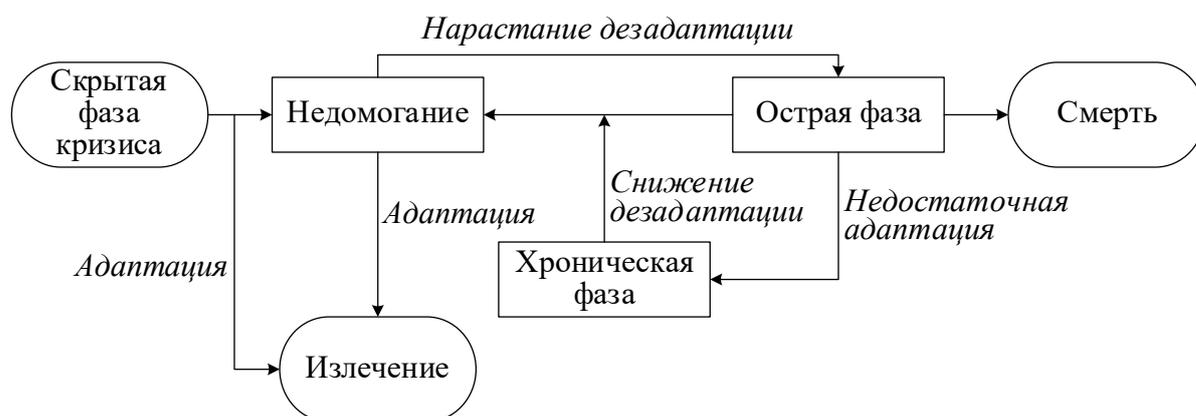
<sup>9</sup> Toffler A. The third wave. – New York: Morrow, 1980. – 544 p.; Кондратьев Н. Д. Проблемы экономической динамики. – М.: Экономика, 1989. – 525 с.

денежно-кредитными отношениями и инвестиционной активностью субъектов хозяйственных отношений<sup>1</sup>.

Отметим, что применение теории кризисных циклов в целях антикризисного управления обусловлено рядом факторов, затрудняющих идентификацию фазы цикла. Внутри хозяйствующего субъекта выделяются организационные подструктуры, которые могут находиться на разных стадиях кризисного цикла. Имея различную природу, кризисные циклы имеют свойство не совпадать между собой, что обуславливает их взаимокомпенсацию (резонанс).

Для описания места антикризисного управления в управленческих процессах можно выделить три аналогии, которые описывают ключевые взаимодействия, являющиеся движущей силой кризиса. Первая аналогия заключается в возможности математического описания материального мира и управления им.

Вторая аналогия заключается в уподоблении кризиса болезни и логически вытекает из теории организационных популяций. Эта аналогия используется для построения кризисных циклов, которые образуют ряд стадий, схематически отраженных на рисунке 1.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 1 – Фазы кризиса

<sup>1</sup> Keynes J. M. The general theory of employment, interest and money. – New York: Harcourt, Brace & World, 1936. – 403 p.

В скрытой фазе симптомы незначительны и не мешают жизнедеятельности. Постепенно они усиливаются при изменении внешней среды и проявляются при нагрузках. На этапе недомогания появляются регулярные признаки дезадаптации, снижается производительность, возникает угроза жизни. Если удастся избежать смерти, кризис переходит в хроническую стадию, когда адаптация достаточна для выживания, но качество жизни ниже. Существовать на этом этапе можно долго, но риск острого кризиса сохраняется. Необходимо изучение причин дезадаптации и постоянный мониторинг кризисных сигналов для предотвращения обострений.

Третья аналогия подчеркивает важность, на первый взгляд, избыточных адаптационных мер. Введение таких проактивных мер позволяет получить конкурентное преимущество и укрепить позиции в периоды отраслевого кризиса.

Для того чтобы эффективно и своевременно реагировать на изменения внешней среды, организация должна обладать соответствующими внутренними адаптационными элементами и внешними связями. Наличие этих элементов и связей обеспечивает способность организации поддерживать достаточный для циклического воспроизводства деятельности уровень экономических параметров, а также позволяет организации восстанавливать свое первоначальное состояние или достигать нового равновесного состояния после прекращения изменения свойств внешней среды. Равновесное состояние представляет собой динамическое соответствие внутренним параметрам организации, условиям внешней среды. Для описания и оценки такой способности организации автор вводит понятие кризисной устойчивости, совокупность свойств которой представлена на рисунке 2.

Рассмотрим введенное автором понятие кризисной устойчивости и его отличия от распространенных в научной литературе понятий, таких как экономическая устойчивость организации.

Существуют различные подходы к определению экономической устойчивости, которые можно разделить на три группы.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 2 – Элементы кризисной устойчивости

Первая группа исследователей, к которым относятся О. В. Зеткина<sup>1</sup>, Т. А. Коваленко<sup>2</sup>, Т. А. Худякова<sup>3</sup>, во многом связывает экономическую устойчивость с финансовой, исходя из достаточности доходов и расходов, а также ряда других показателей, которые характеризуют работу организации и позволяют достигать заданных целей. Финансовая устойчивость является важным компонентом экономической устойчивости организации, но отражает только одну сторону его устойчивого функционирования. Действительно, самофинансирование деятельности обеспечи-

<sup>1</sup> Зеткина О. В. Совершенствование управления экономической устойчивостью промышленного предприятия на основе интегрального показателя: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ярославль, 2004. – 21 с.

<sup>2</sup> Коваленко Т. А. Оптимизация управления организационно-экономической устойчивостью производственной инфраструктуры промышленной компании: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2002. – 141 с.

<sup>3</sup> Худякова Т. А. Формирование системы контроллинга финансово-экономической устойчивости промышленного предприятия: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – Челябинск, 2018. – 40 с.

вает благополучие и успех организации, но устойчивость организации не ограничивается финансовой устойчивостью, как и иными количественными показателями.

Вторая группа авторов описывает экономическую устойчивость как некую стабильность и надежность деятельности организации при любых возможных возмущениях внешней среды. К этой группе исследователей можно отнести В. И. Рощина<sup>1</sup>, О. В. Кузьменко, Н. В. Чумакову и А. С. Панасюка<sup>2</sup>, А. С. Туваева<sup>3</sup>, С. Ю. Плешкова<sup>4</sup>. Однако сторонники этого подхода в определенной степени приравнивают понятия экономической устойчивости и экономического равновесия, что, по мнению автора, не вполне корректно.

Третья группа исследователей связывает экономическую устойчивость со способностью сохранять текущее состояние посредством постепенной адаптации к условиям внешней среды. К сторонникам этого подхода относятся Е. В. Городничая<sup>5</sup>, Ю. М. Сулейманова<sup>6</sup>, Р. В. Русинов<sup>7</sup>, И. И. Белый<sup>8</sup>. Данный подход акцентирует внимание на различиях между экономической устойчивостью организации и другими смежными категориями. Однако этому подходу недостает четкого понимания того, какими инструментами организация обеспечивает свою способность

---

<sup>1</sup> Роцин В. И. Экономическая устойчивость предприятий и реализация их экономических интересов: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01. – Чебоксары, 2000. – 169 с.

<sup>2</sup> Кузьменко О. В., Чумакова Н. В., Панасюк А. С. Анализ экономической устойчивости сельскохозяйственной организации и стратегические направления ее повышения // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4, № 12 (141). – С. 63–70.

<sup>3</sup> Туваев А. С. Направления противодействия снижению экономической устойчивости промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2006. – 150 с.

<sup>4</sup> Плешков С. Ю. Разработка механизма повышения уровня экономической устойчивости деятельности строительного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2010. – 18 с.

<sup>5</sup> Городничая Е. В. Методический подход к исследованию и оценке экономической устойчивости предприятий // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2021. – № 23. – С. 25–39.

<sup>6</sup> Сулейманова Ю. М. Управление инновационным развитием промышленного предприятия по критерию экономической устойчивости: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Челябинск, 2013. – 24 с.

<sup>7</sup> Русинов Р. В. Экономическая устойчивость и конкурентоспособность организаций грузового автомобильного транспорта: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2013. – 27 с.

<sup>8</sup> Белый И. И. Разработка системы управления экономической устойчивостью промышленного предприятия в условиях обеспечения его конкурентоспособности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Новочеркасск, 2006. – 186 с.

функционировать и развиваться, отодвигая финансово-хозяйственную деятельность на второй план.

Таким образом, анализ различных подходов к определению экономической устойчивости организации показывает, что до сих пор не существует единого мнения на этот счет и определение экономической устойчивости в научной литературе является излишне широким. Известные определения не содержат указание на наличие адаптивных свойств, за счет которых организация достигает равновесного состояния с внешней средой. отождествление этих свойств с финансовыми показателями, по мнению автора, в корне неверно, так как финансовые показатели являются лишь следствием взаимодействий, осуществляемых элементами адаптации.

Кроме того, исследователи акцентируют внимание на способности сохранять устойчивость, продолжать ту же деятельность, что и ранее. Это, по мнению автора, также неверно. Организация подобно живому организму, способному изменять свой образ поведения, т. е. сбытовую политику, ассортиментную группу, сферу деятельности; подвергаться глубоким структурным изменениям, но сохраняя главную цель – удовлетворять интересы своих стейкхолдеров. Организация не является константой в своих свойствах и может изменяться.

В связи с этим автор считает обоснованным введение понятия кризисной устойчивости для описания свойств организации, непосредственно связанных с кризисными процессами.

Функционирование организации как открытой социальной и экономической системы, согласно базовым принципам управления, обуславливает необходимость анализа и контроля факторов внешней и внутренней среды для обеспечения управления кризисной устойчивостью. Исходя из этого оценку стабильности развития организации надо проводить с учетом внешних и внутренних факторов среды. Внешняя стабильность определяется как взаимодействие с внешней средой – стейкхолдерами организации. Внутренняя стабильность – это гармоничное состояние всех компонентов организации, обеспечивающих положительные изменения основных финансово-экономических показателей и рост производства, а также возможность своевременного и точного реагирования на изменения внешней среды. Внешняя

среда влияет на внутреннюю стабильность организации, и достижение внутренней стабильности положительно сказывается на внешней среде, усиливая конкурентоспособность организации и улучшая ее имидж.

В свою очередь, понятие антикризисного управления появилось в отечественной научной литературе по мере перехода к рыночным формам хозяйствования, и на данный момент можно выделить несколько различных трактовок этого понятия, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Трактовки понятия «антикризисное управление»

Источник	Трактовка антикризисного управления
М.А. Краснов	Процесс разработки и реализации наиболее подходящих путей выхода предприятия из состояния банкротства <sup>1</sup>
Б. И. Валуев, Ю. Б. Валуев, Ф. Н. Узунов	Невозможность отделения антикризисного управления от управления организацией в условно нормальном состоянии <sup>2</sup>
А. В. Харитонов, И. В. Павлов	Управление, способное прогнозировать и смягчать кризисы, а также обеспечить функционирование предприятия в режиме выживания в период кризиса и вывести его из кризисного состояния с минимальными потерями <sup>3</sup>
В. Я. Захаров	Процесс предотвращения или преодоления кризиса организации <sup>4</sup>
Ч. Пирсон, Дж. Клэр	Совместные планомерные попытки участников организации и стейкхолдеров предотвратить кризис или управлять им, если он все-таки случился <sup>5</sup>
В. А. Мау	Это быстрая реакция на изменения во внешней среде <sup>6</sup>

<sup>1</sup> Краснов М. А. Антикризисное управление на промышленных предприятиях в период процедуры внешнего управления: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Казань, 2003. – 22 с.

<sup>2</sup> Валуев Б. И., Валуев Ю. Б., Узунов Ф. Н. Необоснованность концепции антикризисного финансового управления промышленным предприятием // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 2 (64). – С. 197–205.

<sup>3</sup> Харитонов А. В., Павлов И. В. Антикризисное управление: современные подходы к пониманию содержания // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серія: Экономика и финансы. – 2005. – № 1. – С. 51–54.

<sup>4</sup> Захаров В. Я. Управление региональными рынками (теория, методология, практика): дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – Н. Новгород, 2002. – 325 с.

<sup>5</sup> Pearson C., Clair J. Reframing crisis management // Academy of management review. – 1998. – Vol. 23, no. 1. – P. 59–76.

<sup>6</sup> Мау В. Экономическая политика 2009 г.: между кризисом и модернизацией // Вопросы экономики. – 2010. – № 2. – С. 4–25.

## Продолжение таблицы 2

Источник	Трактовка антикризисного управления
А. М. Букреев, И. В. Рощупкина	Сложный многокомпонентный процесс, направленный на ликвидацию наиболее опасных проявлений <sup>1</sup>
М. А. Михаленя	Симбиоз оперативного управления, включающего выбор и реализацию стратегии преодоления кризиса, путем мониторинга состояния внешней и внутренней среды, а также стратегического управления, направленного на недопущение повторения кризисных ситуаций в будущем <sup>2</sup>
Р. Люк	Часть более широкой системы управления организационными рисками <sup>3</sup>
С. Финк	Этап процесса управления от распознавания продромального фактора до выхода из кризиса <sup>4</sup>
И. Митрофф	Реактивная форма управления в отношении кризисных явлений <sup>5</sup>
М. Регистер, Дж. Ларкин	Комплекс мер для исправления нежелательной ситуации <sup>6</sup>
Э. С. Девлин	Набор специальных решений, направленных на снижение ущерба, вызванного кризисом <sup>7</sup>
А. Старк	Адаптируемая форма управления <sup>8</sup>
В. В. Шальнева, О. Г. Блажевич	Особый вид управленческой деятельности, ведущийся в условиях возникновения обстоятельств, угрожающих дальнейшему существованию предприятия <sup>9</sup>
В. И. Ботвиньев	Процесс поддержания баланса когнитивной и манипулятивной функций хозяйственной деятельности предприятия и внешней среды <sup>10</sup>
Примечание – Составлено автором.	

<sup>1</sup> Букреев А. М., Рощупкина И. В. Кризис-менеджмент в акционерных обществах. – Воронеж: ВГУ, 2006. – 323 с.

<sup>2</sup> Михаленя М. А. Стратегическое антикризисное управление промышленным предприятием: организационно-методические аспекты: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Кострома, 2009. – 178 с.

<sup>3</sup> Luecke R. Crisis management. Master the skills to prevent disasters. – Boston: Harvard Business Review Press, 2004. – 176 p.

<sup>4</sup> Fink S. Crisis management: planning for the inevitable. – New York: American Management Association, 1986. – 268 p.

<sup>5</sup> Mitroff I. Crisis leadership: planning for the unthinkable. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2003. – 121 p.

<sup>6</sup> Register M., Larkin J. Risk issues and crisis management: a casebook of best practice. – New York: Kogan Page, 1997. – 236 p.

<sup>7</sup> Devlin E. S. Crisis management planning and execution. – Boca Raton: CRC Press, 2006. – 526 p.

<sup>8</sup> Stark A. Bureaucratic values and resilience: an exploration of crisis management adaptation // Public administration. – 2014. – Vol. 92, no. 3. – P. 692–706.

<sup>9</sup> Шальнева В. В., Блажевич О. Г. Система антикризисного финансового управления предприятием // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 1 (50). – С. 37–46.

<sup>10</sup> Ботвиньев В. И. Теоретические основы антикризисного управления: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Воронеж, 2002. – 177 с.

Автор считает необходимым обратить внимание на важное лингвистическое различие русскоязычной и англоязычной терминологии: так, в отечественных исследованиях применяется понятие «антикризисное управление», в котором управленческий процесс описывается негативным термином с приставкой «анти-», которая противопоставляет его кризису; в свою очередь, англоязычные исследователи оперируют позитивным термином «crisis management», т. е. управление кризисом. Это различие особенно важно с точки зрения психолого-поведенческих теорий кризиса.

Таким образом, становится очевидно, что антикризисное управление имеет место еще до проявления кризиса и заключается в докризисных адаптационных мероприятиях. Это в полной мере соответствует позициям И. Адизеса<sup>1</sup>, С. Финка<sup>2</sup>, которые рассматривают кризис как непрерывный спутник организационной хозяйственной деятельности, в противовес позициям Н. Огастина и его коллег<sup>3</sup>, И. Митроффа и Т. Паучана<sup>4</sup>, рассматривающих кризис как временное явление.

Отметим, что С. М. Васин и В. С. Шутов<sup>5</sup> предлагают два определения антикризисного управления: как процесса применения форм, методов и процедур для экономического оздоровления, а также как деятельности специалистов и менеджеров по сокращению кризисных факторов и смягчению последствий. Итогом такого управления, по мнению авторов, может быть ликвидация организации при нерезультативности реабилитирующих процедур банкротства. Таким образом, ликвидация организации рассматривается как элемент антикризисного управления. Однако, согласно определению, объектом антикризисного управления всегда является организация как независимый участник экономической жизни, обладающий гражданской правоспособностью.

---

<sup>1</sup> Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций: пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 700 с.

<sup>2</sup> Fink S. Crisis management: planning for the inevitable. – New York: American Management Association, 1986. – 268 p.

<sup>3</sup> Управление в условиях кризиса: пер. с англ. / Н. Огастин, А. Шарма, А. Кеснер и др. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 255 с.

<sup>4</sup> Mitroff I. Crisis leadership: planning for the unthinkable. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2003. – 121 p.; Pauchan T., Mitroff I. Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational, and environmental tragedies. – San Francisco: Jossey-Bass, 1992. – 275 p.

<sup>5</sup> Васин С. М., Шутов В. С. Антикризисное управление. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 272 с.

По мнению автора, можно провести аналогию между лечением и антикризисным управлением, где управляющий выступает в роли врача, а организация – в роли пациента. Известно, что эвтаназия не относится к методам лечения, и ликвидация, по мнению автора, также не может считаться методом антикризисного управления.

Б. И. Валуев, Ю. Б. Валуев и Ф. Н. Узунов<sup>1</sup> утверждают, что невозможно отделить антикризисное управление от управления организацией в условно нормальном состоянии. Автор считает эту позицию слишком радикальной, основанной на неточном определении антикризисного управления в работе О. О. Терещенко<sup>2</sup>, с которой Б. И. Валуев с коллегами дискутируют в своем исследовании. В своей работе О. О. Терещенко выделяет антикризисное управление в отдельную отрасль, отмечая отсутствие значительных различий между общим процессом циклического управления организацией и антикризисным управлением. Однако исследователь акцентирует внимание на вовлечении в управленческий процесс только тех ресурсов, которые уже находятся в кризисном состоянии или подвержены риску возникновения кризиса<sup>3</sup>. Диссертант считает это положение неточным. О. О. Терещенко полагает, что в антикризисном управлении должны участвовать только ресурсы, находящиеся в кризисе. Таким образом, привлечение сторонних средств сделает управление организацией в острой фазе кризиса (например, при конкурсном производстве, когда были обнаружены источники внешнего финансирования) уже не антикризисным, но каким мы – этого в работе О. О. Терещенко не находим. Таким образом, данное определение ограничивает область антикризисного управления лишь внутренней средой организации.

А. В. Харитонов и И. В. Павлов<sup>4</sup> определяют антикризисное управление как управление, которое способно предсказывать и смягчать кризисы, поддерживать

---

<sup>1</sup> Валуев Б. И., Валуев Ю. Б., Узунов Ф. Н. Необоснованность концепции антикризисного финансового управления промышленным предприятием // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 2 (64). – С. 197–205.

<sup>2</sup> Терещенко О. О. Теоретичні основи антикризового управління фінансами підприємства // Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. – Київ: КНЕУ, 2001. – Вип. 4. – С. 250–262.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Харитонов А. В., Павлов И. В. Антикризисное управление: современные подходы к пониманию содержания // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. – 2005. – № 1. – С. 51–54.

работу организации в условиях кризиса и выводить ее из кризисной ситуации с наименьшими потерями. В этом контексте ликвидация больше не считается методом антикризисного управления, поскольку выведение организации из кризиса является важной составляющей антикризисного управления. Чтобы управление считалось антикризисным, оно должно быть сфокусировано на преодолении кризисных ситуаций. Автор, однако, считает это определение недостаточно точным, не позволяющим разделить антикризисное управление и управление организацией в условиях обычной хозяйственной жизни.

В своем исследовании Ч. Пирсон и Дж. Клэр<sup>1</sup> определяют показатель успеха антикризисного управления в виде предотвращения кризиса или субъективной (что особенно важно) убежденности стейкхолдеров в наличии долгосрочной полезности. Под антикризисным управлением, в свою очередь, понимается организованное взаимодействие участников организации по вопросу предотвращения кризиса и управления им. Это понимание субъективности восприятия получаемой полезности создает основу для антикризисного управления в части кризис-коммуникаций со стейкхолдерами

В работе В. Я. Захарова и его коллег<sup>2</sup> антикризисное управление определяется как процесс предотвращения или преодоления кризиса в организации. Однако следует отметить, что это определение ограничивает сферу антикризисного управления, так как исключает послекризисную адаптацию.

Исследования кризисов и антикризисного управления содержат неточности в определении момента начала кризиса и перехода к антикризисному управлению. Автор, в свою очередь, видит антикризисное управление через призму банкротства, которое является одним из наиболее значимых и объективных индикаторов потери финансовой стабильности и погружения организации в кризисную ситуацию. Банкротство характеризуется невозможностью выполнения долговых обязательств перед кредиторами, отсутствием платежеспособности или серьезными проблемами

---

<sup>1</sup> Pearson C. M., Clair J. A. Reframing crisis management // Academy of management review. – 1998. – Vol. 23, no. 1. – P. 59–76.

<sup>2</sup> Антикризисное управление. Теория и практика / В. Я. Захаров, А. О. Блинов, Д. В. Хавин и др.; под ред. В. Я. Захарова – 2-е изд. – М.: Юнити-Дата, 2009. – 304 с.

с ликвидностью. В отличие от других экономических показателей, которые могут подвергаться манипуляциям и искажениям, банкротство – это сущностная характеристика организации, которая должна подтверждаться официальным решением суда. Это означает, что банкротство нельзя игнорировать или подвергать субъективной интерпретации. Оно регистрируется в официальных документах и базах данных, открытых для всех заинтересованных лиц. Таким образом, банкротство является наиболее достоверным и объективным показателем кризиса. Оно имеет долгосрочные последствия как для организации, так и для ее сотрудников. Организации, находящиеся в процедуре банкротства, не только вынуждены, но и обязаны сокращать свою деятельность, увольнять персонал и останавливать проекты.

Поэтому важное место в исследованиях, посвященных антикризисному управлению, занимают работы, направленные на прогнозирование вероятности банкротства. Исследуемая тема находит свое отражение в трудах многих ученых. Начиная с 1930-х годов стали появляться работы, в которых исследовалась возможность прогнозирования краха организаций по показателям их деятельности. Так, в 1932 г. П. Фитцпатрик<sup>1</sup> провел анализ разорившихся и успешных организаций по тринадцати показателям, выявив явные различия. Наибольшее значение придавалось соотношению двух показателей – абсолютной ликвидности и рентабельности активов. В 1935 г. Р. Смит и А. Винакор<sup>2</sup> провели исследование по 183 организациям, поскольку начавшаяся Великая депрессия давала достаточно материалов для изучения; наибольшее внимание было уделено доле собственных оборотных средств в активах организации. В 1942 г. появилось исследование Ч. Мервина<sup>3</sup> по малым организациям, в котором уделялось внимание уже трем показателям. Большое научное значение имело исследование У. Чадсона<sup>4</sup>, который выявил неиден-

---

<sup>1</sup> Fitzpatrick P. A comparison of ratios of successful industrial enterprises with those of failed companies // The Certified Public Accountant. – 1932. – Vol. 6. – P. 727–731.

<sup>2</sup> Smith R. F., Winakor A. H. Changes in financial structure of unsuccessful industrial corporations // Bureau of business research, bulletin no. 51. – Urbana: University of Illinois Press, 1935. – 44 p.

<sup>3</sup> Merwin C. L. Financing small corporations in five manufacturing industries, 1926–1936. – New York: National Bureau of Economic Research, 1942. – 172 p.

<sup>4</sup> Chudson W. A. The pattern of corporate financial structure. – New York: National Bureau of Economic Research, 1945. – 148 p.

точность отраслевых показателей и, следовательно, ограниченную применимость универсальных моделей. Большой вклад в будущие исследования внес У. Бивер<sup>1</sup>, который пришел к выводу о возможности повышения точности прогнозирования за счет оценки относительных показателей в совокупности.

С использованием многофакторного дискриминантного анализа в 1968 г. Э. Альтман<sup>2</sup> построил первую пятифакторную модель. Эта модель показывала точность до 95 % в год, предшествующий краху организации, и затем точность снижалась. Модель Альтмана была построена на базе отчетности крупных корпораций. В свою очередь, модель Дж. Фулмера и его коллег<sup>3</sup> применяется для малых предприятий. Также оценке вероятности банкротства организаций посвящены работы В. Берлака и Б. Альджиновича<sup>4</sup>, М. Лиса<sup>5</sup>, Р. Дж. Таффлера<sup>6</sup>.

В отечественной литературе выделяются работы Г. В. Давыдовой и А. Ю. Беликова<sup>7</sup>, О. П. Зайцевой<sup>8</sup>, Е. А. Федоровой, Л. Е. Хрустовой и Д. В. Чекризова<sup>9</sup>, А. В. Колышкина и его коллег<sup>10</sup>.

---

<sup>1</sup> Beaver W. H. Financial ratios as predictors of failure // Journal of accounting research. – 1966. – Vol. 4. – P. 71–111.

<sup>2</sup> Altman E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy // The journal of finance. – 1968. – Vol. 23, no. 4. – P. 589–609.

<sup>3</sup> Fulmer J. G. Jr., Moon J. E., Gavin T. A., Erwin M. J. A bankruptcy classification model for small firms // Journal of commercial bank lending. – 1984. – No. 7. – P. 25–37.

<sup>4</sup> Berlak V., Aljinović B. Ž. Business excellence (BEX) indeks – za procjenu poslovne izvrsnosti tvrtki na tržištu kapitala u Republici Hrvatskoj // Računovodstvo, revizija i financije. – 2007. – Vol. 10. – S. 15–25.

<sup>5</sup> Lis M. Analysis of the financial condition of the enterprise. – 1972. – URL: <http://www.1fin.ru/?id=281&t=967> (дата обращения: 15.01.2024).

<sup>6</sup> Taffler R. J. Empirical models for the monitoring of UK corporations // Journal of banking & finance. – 1984. – Vol. 8, no. 2. – P. 199–227.

<sup>7</sup> Давыдова Г. В., Беликов А. Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий // Управление риском. – 1999. – № 3 (23). – С. 13–20.

<sup>8</sup> Зайцева О. П. Антикризисный менеджмент в российской фирме // Сибирская финансовая школа. – 1998. – № 11–12 (28–29). – С. 66–73.

<sup>9</sup> Федорова Е. А., Хрустова Л. Е., Чекризов Д. В. Отраслевые особенности применения моделей прогнозирования банкротства предприятия // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2018. – № 1 (104). – С. 64–71.

<sup>10</sup> Колышкин А. В., Гиленко Е. В., Довженко С. Е. и др. Прогнозирование финансовой несостоятельности предприятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2014. – № 2. – С. 122–142; Казаков А. В., Колышкин А. В. Разработка моделей прогнозирования банкротства в современных российских условиях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2018. – Т. 34, № 2. – С. 241–266.

Все модели могут быть условно разделены на два типа – отраслевые и общие, которые строятся на основе методов регрессий, пробит-регрессий, множественного дискриминантного анализа и нейронных сетей. Однако наиболее распространенные модели прогнозирования банкротства обладают рядом свойств, которые влияют на их отраслевую универсальность.

Например, три из четырех или четыре из пяти показателей *Z*-счета Э. Алтмана<sup>1</sup> включают в себя сумму баланса организации:

$$Z\text{-score} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4, \quad (1)$$

где  $T_1$  = рабочий капитал / баланс;  $T_2$  = нераспределенная прибыль / баланс;  $T_3$  = ЕВИТ / баланс;  $T_4$  = собственный капитал / обязательства;

$$Z\text{-score} = 0,717T_1 + 0,847T_2 + 3,107T_3 + 0,42T_4 + 0,998T_5, \quad (2)$$

где  $T_5$  = выручка / баланс.

Аналогично и для модели Г. Спрингейта<sup>2</sup> три из четырех показателей используют общую сумму активов:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4, \quad (3)$$

где  $X_1$  = оборотный капитал / баланс;  $X_2$  = ЕВИТ / баланс;  $X_3$  = ЕВТ / краткосрочные обязательства;  $X_4$  = выручка (нетто) от реализации / баланс.

---

<sup>1</sup> Altman E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy // The journal of finance. – 1968. – Vol. 23, no. 4. – P. 589–609.

<sup>2</sup> Springate G. Predicting the possibility of failure in a Canadian firm: a discriminant analysis. – Burnaby: Simon Fraser University, 1978. – 164 p.

В модели Дж. Фулмера<sup>1</sup> наибольший вес присваивается показателю  $X_1$ , который рассчитывается на основе суммы баланса в знаменателе:

$$H = 5,528X_1 + 0,212X_2 + 0,073X_3 + 1,270X_4 - 0,120X_5 + \\ + 2,335X_6 + 0,575X_7 + 1,083X_8 + 0,894X_9 - 6,075, \quad (4)$$

где  $X_1$  – нераспределенная прибыль / баланс;  $X_2$  – выручка от реализации / баланс;  $X_3$  – прибыль до уплаты налогов / собственный капитал;  $X_4$  – денежный поток / долгосрочные и краткосрочные обязательства;  $X_5$  – долгосрочные обязательства / баланс;  $X_6$  – краткосрочные обязательства / баланс;  $X_7$  –  $\log$  (материальные активы);  $X_8$  – оборотный капитал / обязательства;  $X_9$  –  $\log$  (прибыль до налогообложения + проценты к уплате) / выплаченные проценты.

Модель БЭКС<sup>2</sup>, разработанная в Хорватии, также оперирует данными баланса в трех показателях из четырех:

$$BEX = 0,388X_3 + 0,579X_7 + 0,153X_1 + 0,316X_8, \quad (5)$$

где  $X_1$  = рабочий капитал / баланс;  $X_3$  = *EBIT* / баланс;  $X_7$  = *EAT* / 0,4 баланс;  $X_8$  = 5 (*EAT* + амортизация + обесценение) / 0,4 обязательства.

Модель М. Лиса<sup>3</sup> также не является исключением: три из четырех ее показателей основаны на сумме баланса организации:

<sup>1</sup> Fulmer J. G. Jr., Moon J. E., Gavin T. A., Erwin M. J. A bankruptcy classification model for small firms // Journal of commercial bank lending. – 1984. – No. 7. – P. 25–37.

<sup>2</sup> Berlak V., Aljinović B. Ž. Business excellence (BEX) indeks – za procjenu poslovne izvrsnosti tvrtki na tržištu kapitala u Republici Hrvatskoj // Računovodstvo, revizija i financije. – 2007. – Vol. 10. – S. 15–25.

<sup>3</sup> Lis M. Analysis of the financial condition of the enterprise. – 1972. – URL: <http://www.1fin.ru/?id=281&t=967> (дата обращения: 15.01.2024).

$$Z = 0,063K_1 + 0,092K_2 + 0,057K_3 + 0,001K_4, \quad (6)$$

где  $K_1$  = оборотный капитал / баланс;  $K_2$  = *EBIT* / баланс;  $K_3$  = прибыль до налогообложения / баланс;  $K_4$  = собственный капитал / обязательства.

Модель Р. Таффлера<sup>1</sup> также включает в два из четырех показателей баланс организации:

$$Z = 0,53K_1 + 0,13K_2 + 0,18K_3 + 0,16K_4, \quad (7)$$

где  $K_1$  = прибыль от продаж / краткосрочные обязательства;  $K_2$  = оборотные активы / обязательства;  $K_3$  = краткосрочные обязательства / баланс;  $K_4$  = выручка / баланс.

Использование показателя баланса может считаться обоснованным только в случае, если все активы организации могут быть направлены на погашение требований к должнику. В случае, если часть активов являются социально значимыми или их балансовая стоимость критически отличается от рыночной, использование показателя итога баланса является нецелесообразным и неизбежно снизит точность модели.

Представленные модели обладают и другими недостатками. Так, показатель  $T_4$  модели Альтмана в знаменателе формулы имеет обязательства организации. При возрастании уровня задолженности уменьшается значение множителя и, соответственно, повышается итоговое значение, которое тем больше, чем выше вероятность банкротства. Однако в случае, если у организации обязательства отсутствуют, возникнет необходимость исключения данного показателя из расчета, что в итоге отрицательно повлияет на итоговое значение, исказив его, и ограничит применимость и точность модели прогнозирования вероятности банкротства.

Повторно обращаясь к языковым различиям, заметим, что в отечественной литературе антикризисное управление как управленческий процесс противопостав-

---

<sup>1</sup> Taffler R. J. Empirical models for the monitoring of UK corporations // Journal of banking & finance. – 1984. – Vol. 8, no. 2. – P. 199–227.

лено кризису приставкой «анти-»; в англоязычной литературе используется термин «crisis management», т. е. управление кризисом. Таким образом, антикризисное управление как бы возникает в момент перехода к острой, явной фазе кризиса, что вводит в заблуждение отечественных исследователей и ограничивает отрасль антикризисного управления исключительно реактивными методами, что в корне неверно. В связи с этим необходимо особо подчеркнуть тождественность понятий антикризисного управления и управления кризисом.

В обзоре Дж. Грюенендаль<sup>1</sup> акцентируется внимание на роли личности антикризисного управляющего и важности наличия способности к принятию неординарных решений, а также способности видеть в кризисе возможность, а не угрозу. Управляющие, рассматривающие кризис как угрозу, становятся менее гибкими и слишком эмоциональными, что приводит к худшим результатам. Это особенно подчеркивает различия в методологических подходах и философии управленческого процесса в русскоязычных и англоязычных исследованиях.

Диссертант также обнаружил различия в подходах к определению понятия антикризисного управления, которые, по нашему мнению, связаны с расширением функций антикризисного управления на процессы ликвидации и банкротства организации. Также существует мнение о том, что антикризисного управления как такового не существует, но автор считает такое мнение ошибочным.

Проведенный анализ подходов к исследованию кризисных процессов позволяет заключить, что кризис является состоянием дезадаптации организации по отношению к свойствам рыночной среды, которое угрожает существованию организации. В свою очередь, кризисная устойчивость организации – это наличие у нее адаптивных свойств к возрастающим изменениям рыночной среды. Антикризисное управление – это совокупность проактивных и реактивных приемов и методов управления, направленных на повышение кризисной устойчивости организации.

---

<sup>1</sup> Groenendaal J. Leading Under Pressure: From Surviving to Thriving Before, During and After a Crisis, James, Erika H. and Wooten, Lynn P. Routledge, New York, 2010, 282 pp // Journal of contingencies and crisis management. – 2011. – Vol. 19, no. 4. – P. 233–234.

## 1.2 Формы и методы антикризисного управления и управления кризисной устойчивостью организации

Ч. Перроу<sup>1</sup> указывает на неизбежность кризисных процессов в силу сложности социальных и экономических систем и неизбежности ошибок.

Как было выявлено в предыдущем параграфе, исследователи смешивают управление организацией в обычных хозяйственных условиях и антикризисное управление. В связи с этим необходимо определить, когда можно говорить о существовании антикризисного управления и какими признаками оно обладает.

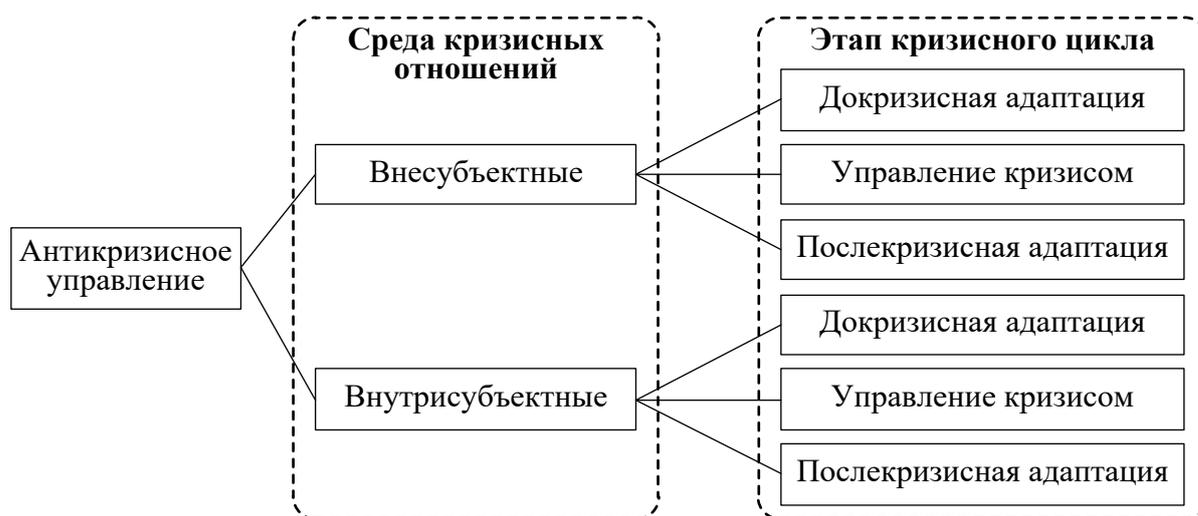
Автор, руководствуясь типологией кризисов, подразделяет исследования антикризисного управления на внутрисубъектные, посвященные внутренним процессам организации, и внесубъектные, которые изучают процессы и взаимодействия с объектами, не находящимися в административном подчинении руководителей субъекта антикризисного управления.

В свою очередь, автор 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. Важно отметить, что природа кризисов разнообразна, и исследования охватывают не только экономические аспекты внутри организаций, но и внешние экологические, техногенные и другие факторы, которые существенно влияют на экономическое положение субъектов предпринимательства и инфраструктуру.

На рисунке 3 автором представлена структура направлений исследований в области антикризисного управления.

---

<sup>1</sup> Perrow C. Normal accidents: living with high-risk technologies. – Princeton: Princeton University Press, 1999. – 464 p.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3 – Структура направлений исследований в области антикризисного управления

В вопросах докризисной адаптации большое значение приобретают вопросы взаимодействия со стейкхолдерами. Сформулированный Р. Э. Фрименом<sup>1</sup> стейкхолдерский подход в управлении был направлен на создание методологической основы для менеджеров организаций, столкнувшихся с социальной и экономической турбулентностью, а также изменениями в экологической среде. Стейкхолдерский подход базируется на том, что менеджерам необходимо понимать интересы акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, кредиторов и общества, чтобы ставить цели, которые будут поддержаны заинтересованными сторонами. Такая поддержка необходима для долгосрочного успеха. Поэтому руководству следует активно изучать свои взаимоотношения со всеми заинтересованными сторонами для разработки бизнес-стратегий.

Исследования по вопросам докризисной адаптации показывают, что взаимодействие со стейкхолдерами может существенно ослабить или даже полностью исключить кризисные явления. Такие выводы делаются на основе позитивных взаи-

<sup>1</sup> Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach. – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.

модействий со стейкхолдерами<sup>1</sup>. Удовлетворение их потребностей приводит к повышению эффективности деятельности организации.

При этом возникает ранее упомянутый фактор субъективности восприятия стейкхолдеров, и на передний план выступают вопросы информационного взаимодействия.

Тема взаимодействия с внутренними и внешними стейкхолдерами на стадии докризисной адаптации подробно рассматривается в работах Дж. Клэра и С. Уоддока<sup>2</sup>, У. Кана, М. Бартона, С. Феллоуза<sup>3</sup>, У. Кумбса<sup>4</sup>, Дж. Банди и М. Пфarrerера<sup>5</sup>, Х. Греве, Д. Палмера и Дж.-Э. Познера<sup>6</sup> и др. Ненадлежащее управление стейкхолдерами является фактором, способным спровоцировать кризис, при этом активное взаимодействие с ними позволяет укрепить позиции на рынке, предотвратить значительные убытки и потери, а также быстро преодолеть кризис, используя возможности для развития.

Однако активное привлечение стейкхолдеров к процессу подготовки к кризису и текущей деятельности организации имеет и обратную сторону. Неспособность удовлетворить их завышенные ожидания от участия в процессе адаптации может спровоцировать враждебные действия со стороны стейкхолдеров, вызвать напряженность и снизить эффективность подготовки к кризису, а также привести к самому кризису. Факторы кризиса могут проявляться в форме акций протеста или

---

<sup>1</sup> Coombs W. T. Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory // *Corporate reputation review*. – 2007. – Vol. 10, no. 3. – P. 163–176; Pfarrer M. D., Smith K. G., Bartol K. M. et al. Coming forward: the effects of social and regulatory forces on the voluntary restatement of earnings subsequent to wrongdoing // *Organization science*. – 2008. – Vol. 19, no. 3. – P. 386–403.

<sup>2</sup> Clair J., Waddock S. A «total» responsibility management approach to crisis management and signal detection in organizations // *International handbook of organizational crisis management* / ed. by C. M. Pearson, C. Roux-Dufort, J. A. Clair. – New York: SAGE Publications, 2007. – P. 299–314.

<sup>3</sup> Kahn W., Barton M. A., Fellows S. Organizational crises and the disturbance of relational systems // *The Academy of management review*. – 2013. – Vol. 38, no. 3. – P. 377–396.

<sup>4</sup> Coombs W. T. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. – 4th ed. – Thousand Oaks: SAGE Publications, 2015. – 256 p.

<sup>5</sup> Bundy J., Pfarrer M. D. A burden of responsibility: the role of social approval at the onset of a crisis // *The Academy of management review*. – 2015. – Vol. 40, no. 3. – P. 345–369.

<sup>6</sup> Greve H., Palmer D. A., Pozner J.-E. Organizations gone wild: the causes, processes, and consequences of organizational misconduct // *The academy of management annals*. – 2010. – Vol. 4, no. 1. – P. 53–107.

судебных процессов, которые не только влекут за собой прямые издержки, но и негативно влияют на взаимодействие и ожидания других стейкхолдеров.

В вопросах докризисной внесубъектной адаптации существенную часть занимают работы, посвященные взаимодействиям со стейкхолдерами. Среди исследований, посвященных кризис-коммуникациям со стейкхолдерами, выделяются работы Б. Вейнера<sup>1</sup>, У. Кумбса и Ш. Холладей<sup>2</sup>, У. Бенуа<sup>3</sup>, А. Т. Зуба и М. А. Мельникова<sup>4</sup>, Л. Поппо и Д. Шепкера<sup>5</sup>, С. Граффина, Дж. Халемблиана и Дж. Кайли<sup>6</sup>, К. Элсбаха, Р. Саттона и К. Принсипи<sup>7</sup>, Дж. Брауна, Э. Бухгольца и П. Данна<sup>8</sup>, Ф. Дардуса и М. Хэя<sup>9</sup>, А.-С. Клейса и В. Кауберге<sup>10</sup>.

Управленческие подходы к взаимодействию со стейкхолдерами на этом этапе предусматривают разработку плана реагирования на различные кризисные ситуации. В то же время существует вероятность отрицательной реакции внешних заинтересованных сторон на потребность в оказании помощи организации во время кризиса, когда внутренний стейкхолдер возлагает вину за возникновение кризиса на себя. Поэтому возникает необходимость перекладывания ответственности за

---

<sup>1</sup> Weiner B. An attributional theory of motivation and emotion // *Psychological review*. – 1985. – Vol. 92, no. 4. – P. 548–573.

<sup>2</sup> Coombs W. T., Holladay S. J. Unpacking the halo effect: reputation and crisis management // *Journal of communication management*. – 2006. – Vol. 10, no. 2. – P. 123–137.

<sup>3</sup> Benoit W. L. *Accounts, excuses, and apologies: a theory of image restoration strategies*. – Albany: State University of New York Press, 2008. – 208 p.

<sup>4</sup> Зуб А. Т., Мельников М. А. Эффективность антикризисного управления: поведенческие аспекты // *Евразийский союз ученых*. – 2015. – № 7-1 (16). – С. 81–83.

<sup>5</sup> Poppo L., Schepker D. J. The repair of public trust following controllable or uncontrollable organizational failures: a conceptual framework // *Public trust in business* / ed. by J. D. Harris, A. C. Wicks. – Cambridge: Cambridge University Press, 2014. – P. 326–360.

<sup>6</sup> Graffin S. D., Haleblan J., Kiley J. T. Ready, AIM, acquire: impression offsetting and acquisitions // *Academy of management journal*. – 2016. – Vol. 59, no. 1. – P. 232–252.

<sup>7</sup> Elsbach K., Sutton R. I., Principe K. Averting expected challenges through anticipatory impression management: a study of hospital billing // *Organization science*. – 1998. – Vol. 9, no. 1. – P. 68–86.

<sup>8</sup> Brown J. A., Buchholtz A. K., Dunn P. Moral salience and the role of goodwill in firm-stakeholder trust repair // *Business ethics quarterly*. – 2016. – Vol. 26, no. 2. – P. 181–199.

<sup>9</sup> Dardis F., Haigh M. M. Prescribing versus describing: testing image restoration strategies in a crisis situation // *Corporate communications: an international journal*. – 2009. – Vol. 14, no. 1. – P. 101–118.

<sup>10</sup> Claeys A.-S., Cauberghe V. Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin // *Public relations review*. – 2012. – Vol. 38, no. 1. – P. 83–88.

возникновение кризиса с внутренних стейкхолдеров и организации на внешних стейкхолдеров.

Управление кризисными ситуациями в контексте внешних взаимодействий основано на принципах психологии и стремится сформировать у субъекта положительное отношение к кризису с точки зрения его выгодного положения по отношению к внешней среде. Позитивное восприятие кризиса, в свою очередь, оказывает влияние на эффективность внутреннего управления кризисными ситуациями в организации. Чем более позитивно оценивают ситуацию внешние стейкхолдеры, тем сильнее будет эффект от мер по управлению кризисом.

Меры воздействия на стейкхолдеров направлены на предотвращение отказа от продукции и услуг, контроль оплаты услуг партнерами и соблюдение работниками своих обязанностей. При этом можно выделить защитные и «извинительные» способы реагирования (в последнем случае «неправильная» реакция организации с плохой репутацией может вызвать положительный отклик внешних сторон). Кроме того, на реакцию стейкхолдеров также влияет скорость раскрытия информации о кризисе, так как раннее оповещение позволяет представить ситуацию в выгодном свете, поэтому разработка каналов коммуникации и шаблонов реакций необходима заранее, на этапе докризисной адаптации.

Исследования показывают, что целесообразно создать отдельное подразделение по кризисным коммуникациям<sup>1</sup>. Неправильный выбор стратегии или запоздалая реакция приводят к снижению стремления стейкхолдеров к взаимодействию,

---

<sup>1</sup> Голуб О. Ю. Кризисные коммуникации: методология и методы управления // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. – № 2 (41). – С. 142–145; Mitroff I., Pauchant T., Shrivastava P. The structure of man-made organizational crises: conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management // Technological forecasting and social change. – 1988. – Vol. 33, no. 2. – P. 83–107; Алифанова Т. И. Кризис-коммуникации как ключевой фактор успеха организационного антикризисного управления // Управленческие науки. – 2018. – Т. 8, № 2. – С. 52–63; Sinaceur M., Heath C., Cole S. Emotional and deliberative reactions to a public crisis mad cow disease in France // Technological forecasting and social change. – 2005. – Vol. 16, no. 3. – P. 247–254; Зорина В. С. Кризисные коммуникации «ГМК Норильский никель» в условиях техногенного кризиса // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 35. – С. 2611–2615.

что обуславливает необходимость активного формирования положительного общественного мнения через средства массовой информации и социальные сети<sup>1</sup>.

Информационное взаимодействие – лишь часть управления кризисом. Важно сотрудничать с конкурентами для создания системы саморегулирования. Исследования подтверждают, что кризис в одной организации может негативно повлиять на другие организации в отрасли<sup>2</sup>, которые не затронуты данным кризисом. Для реализации этой задачи возможно использовать институт саморегулирования. При этом важно обеспечить определенную степень независимости саморегулируемой организации для обеспечения достоверности при раскрытии информации<sup>3</sup>.

Прохождение организации через кризис негативно влияет на общественное мнение и деловую репутацию, что, по мнению исследователей, неизбежно сказывается на экономических показателях деятельности субъекта<sup>4</sup>.

Результаты исследований позволяют сформировать набор рекомендаций по формированию стратегий кризис-коммуникаций. При их формировании были учтены следующие факторы:

- 1) позитивные сигналы о возможных событиях обладают бóльшим воздействием на репутацию организации, нежели негативные сигналы;
- 2) сила воздействия сигналов о возможных событиях на репутацию пропорциональна качеству репутации;

---

<sup>1</sup> Zavyalova A., Pfarrer M., Reger R., Shapiro D. Managing the message: the effects of firm actions and industry spillovers on media coverage following wrongdoing // *The academy of management journal*. – 2012. – Vol. 55, no. 5. – P. 1079–1101; Yue L., Luo J., Ingram P. The failure of private regulation: elite control and market crises in the Manhattan banking industry // *Administrative science quarterly*. – 2013. – Vol. 58, no. 1. – P. 37–68; Veil S., Buehner T., Palenchar M. A work-in-process literature review: incorporating social media in risk and crisis communication // *Journal of contingencies and crisis management*. – 2011. – Vol. 19, no. 2. – P. 110–122.

<sup>2</sup> Barnett M., King A. Good fences make good neighbors: a longitudinal analysis of an industry self-regulatory institution // *Academy of management journal*. – 2008. – Vol. 51, no. 6. – P. 1150–1170.

<sup>3</sup> Johnson S., Schnatterly K., Hill A. Board composition beyond independence: social capital, human capital, and demographics // *Journal of management*. – 2013. – Vol. 39, no. 1. – P. 232–262.

<sup>4</sup> Love E., Kraatz M. Character, conformity, or the bottom line? how and why downsizing affected corporate reputation // *Academy of management journal*. – 2009. – Vol. 52, no. 2. – P. 314–335; Zyglidopoulos S. The impact of accidents on firms' reputation for social performance // *Business & society*. – 2001. – Vol. 40, no. 4. – P. 416–441.

- 3) отрицательные характеристики обладают бóльшим воздействием на репутацию организации, нежели негативные сигналы;
- 4) сила воздействия характеристик обратно пропорциональна качеству репутации.

Рекомендуется фокусироваться на положительных сторонах организации, ее достижениях и перспективах, а не обсуждать недостатки. В случае кризиса, вызванного недостаточной компетентностью руководства, улучшение имиджа среди заинтересованных сторон может помочь, но если есть подозрения в недобросовестности, организации следует отрицать свою ответственность.

Исследованиям докризисной внутрисубъектной адаптации посвятили свои работы Дж. Бигли и К. Робертс<sup>1</sup>, Э. Джеймс и Л. Вутен<sup>2</sup>, Э. Линд с коллегами<sup>3</sup>, М.-Х. Макдоннелл и Б. Кинг<sup>4</sup>, К. Ру-Дюфор<sup>5</sup>, З. Линь с коллегами<sup>6</sup>, Дж. О'Коннор с коллегами<sup>7</sup>, К. Шнаттерли<sup>8</sup> и др. Внутрисубъектная докризисная адаптация направлена на создание механизмов реагирования и формирование резервных фондов для поддержания устойчивости в условиях экономических, политических и социальных кризисов. Инструменты адаптации также должны обеспечивать разра-

---

<sup>1</sup> Bigley G., Roberts K. The incident command system: high-reliability organizing for complex and volatile task environments // *Academy of management journal*. – 2001. – Vol. 44, no. 6. – P. 1281–1299.

<sup>2</sup> James E., Wooten L. Diversity crises: How firms manage discrimination lawsuits // *The Academy of management journal*. – 2006. – Vol. 46, no. 9. – P. 1103–1118.

<sup>3</sup> Lind E., Greenberg J., Scott K., Welchans T. The winding road from employee to complainant: situational and psychological determinants of wrongful-termination claims // *Administrative science quarterly*. – 2000. – Vol. 45, no. 3. – P. 557–590.

<sup>4</sup> McDonnell M.-H., King B. Keeping up appearances: reputational threat and impression management after social movement boycotts // *Administrative science quarterly*. – 2013. – Vol. 58, no. 3. – P. 387–419.

<sup>5</sup> Roux-Dufort C. Is crisis management (only) a management of exceptions? // *Journal of contingencies and crisis management*. – 2007. – Vol. 15, no. 2. – P. 105–114.

<sup>6</sup> Lin Z., Zhao X., Ismail K., Carley K. Organizational design and restructuring in response to crises: lessons from computational modeling and real-world cases // *Organization science*. – 2006. – Vol. 17, no. 5. – P. 598–618.

<sup>7</sup> O'Connor J., Priem R., Coombs J., Gilley K. Do CEO stock options prevent or promote fraudulent financial reporting? // *Academy of management journal*. – 2006. – Vol. 49, no. 3. – P. 483–500.

<sup>8</sup> Schnatterly K. Increasing firm value through detection and prevention of white-collar crime // *Strategic management journal*. – 2003. – Vol. 24, no. 7. – P. 587–614.

ботку инструментов диагностики и отслеживание отклонений экономических показателей организации.

Обобщая, можно выделить ряд мер, направленных на возможность запуска необходимых управленческих механизмов для минимизации потерь в кризисных ситуациях:

- 1) заблаговременное проектирование структуры, отвечающей за управление во время кризиса;
- 2) формирование плана реорганизации при возникновении кризисных ситуаций;
- 3) внедрение докризисной психоэмоциональной подготовки персонала;
- 4) отказ от внешнего совместительства в трудовых правоотношениях;
- 5) создание системы обучения персонала;
- 6) проведение работы над ошибками по результатам предшествовавших инцидентов;
- 7) создание системы межструктурного взаимодействия на случай кризисных явлений.

Исследования показывают, что важной группой стейкхолдеров, которую нужно учитывать при формировании механизма взаимодействия, являются работники, бывшие работники и профсоюзы. Процесс сокращения кадров, являющийся механизмом докризисной адаптации, может повлечь протесты и судебные разбирательства.

При внутрисубъектной докризисной адаптации следует сосредоточиться на обеспечении устойчивости организации и качестве корпоративной культуры. Это невозможно без заблаговременной психоэмоциональной адаптации персонала, так как формирование системы оперативного реагирования и адаптации, а также работа по плану снижают эмоциональное истощение сотрудников и помогают быстро адаптироваться при незапланированных отклонениях и проявлениях кризиса.

Механизм формирования структур реагирования компенсирует когнитивные ограничения руководства и сотрудников, поэтому нужно заранее определить наиболее эффективный порядок действий при изменении обстоятельств. Формирование

корпоративной культуры и поддержание здорового эмоционального состояния коллектива – ключевые элементы докризисной адаптации, здоровый коллектив лучше справляется с эмоциональными потрясениями и сохраняет эффективность работы.

Докризисная адаптация организации напрямую связана с социокультурной адаптацией и подбором персонала организации по ценностям, чему посвящены исследования Г. Н. Самары<sup>1</sup>, А. И. Кочетковой и П. Н. Кочеткова<sup>2</sup>, О. А. Добриной<sup>3</sup>, Н. Н. Равочкина и С. И. Григашкиной<sup>4</sup>, С. И. Железняковой<sup>5</sup>. Исследователи выделяют три параметра эффективной социокультурной адаптации: удовлетворенность материальным положением, вовлечение в общественную жизнь, эмоциональный комфорт. Внимание к этим аспектам способствует формированию сплоченного коллектива, готового преодолеть трудности. Однако выполнение второго пункта затрудняется при географической удаленности сотрудников. Стабильный трудовой коллектив основывается на принципах товарищества, партнерства, самореализации и высокого качества жизни. Этот подход основан на оценке ценностей кандидатов, при этом гендерное и географическое многообразие не гарантирует разнообразия когнитивных способностей участников команды. Что касается подбора кадров, то выявление ценностных установок человека предпочтительнее проводить через беседу, а не тестирование. Такой подход может привести к субъективизму в принятии решений, но позволяет избежать предпринимательских рисков, требующих управленческого таланта.

Инструменты внутрисубъектного управления кризисом, как и любые другие управленческие инструменты, имеют свои особенности. Мы представили их в таб-

---

<sup>1</sup> Самара Г. Н. Социокультурная адаптация в современном российском обществе // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. – 2006. – № 3. – С. 56–62.

<sup>2</sup> Кочеткова А. И., Кочетков П. Н. Системные аспекты управления по ценностям // Перспективы науки. – 2018. – № 10 (109). – С. 164–169.

<sup>3</sup> Добрина О. А. Представления о человеке труда в классической социологии управления организацией: Фредерик Тэйлор и Элтон Мэйо // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. – 2019. – № 3. – С. 412–420.

<sup>4</sup> Равочкин Н. Н., Григашкина С. И. Философские основания корпоративной культуры современных организаций // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2022. – № 3 (35). – С. 124–135.

<sup>5</sup> Железнякова С. И. Трудовая мотивация молодежи в условиях цифровой экономики: проблемы изучения // Социально-гуманитарные знания. – 2021. – № 4. – С. 159–167.

лице 3, разделив на категории в соответствии со сферами хозяйственной деятельности субъекта.

Таблица 3 – Инструменты внутрисубъектного управления кризисом

Сфера	Инструмент управления
Производство	Управление технологией и качеством
	Управление запасами
	Оптимизация структуры производственных подразделений
Трудовые ресурсы	Мотивационная политика
	Оптимизация штата
	Управление механизмом подбора кадров
	Формирование корпоративной культуры
	Формирование новой команды
Финансы	Оценка ключевых показателей
	Управление кредитной политикой
	Управление эффективностью использования оборотных средств
Маркетинг	Совершенствование системы сбыта
	Смена корпоративного стиля
	Управление коммуникациями
	Управление ценовой политикой
Организация	Изменение организационной структуры
	Логистическая оптимизация
	Изменение функциональных обязанностей отделов
Примечание – Составлено автором.	

Вопросы внутрисубъектного управления кризисом рассматривают в своих работах М. Уизерс, К. Корли и А. Хиллман<sup>1</sup>, К. Робертс, П. Мэдсен и В. Десаи<sup>2</sup>, Г. До-

<sup>1</sup> Withers M., Corley K., Hillman A. Stay or leave: director identities and voluntary exit from the board during organizational crisis // Organization science. – 2012. Vol. 23, no. 3. – P. 835–850.

<sup>2</sup> Roberts K. H., Madsen P., Desai V. Organizational sensemaking during crisis // International handbook of organizational crisis management / ed. by C. M. Pearson, C. Roux-Dufort, J. A. Clair. – Los Angeles: Sage Publications, 2007. – P. 109–122.

уэлл, М. Шекелл-Доуэлл и Н. Стюарт<sup>1</sup>, А. Б. Евдокимова и И. В. Ильин<sup>2</sup>, О. А. Рущицкая и ее коллеги<sup>3</sup>.

Модели управления кризисом базируются на выявлении проблем и их устранении. Личности играют ключевую роль в управлении кризисными ситуациями. Исследования показывают, что руководители часто стремятся покинуть организацию во время кризиса, поскольку они предпочитают сохранять привычные методы работы, которые ранее были успешными для них (на этот эффект указывал Н. Макиавелли<sup>4</sup>). Эффективность управления кризисом зависит от позитивного восприятия ситуации руководителем, что требует определенной доли энтузиазма и понимания кризисных событий как возможностей для развития и адаптации организации, а не только как угрозы существованию.

Преимущество положительного восприятия кризиса заключается в возможности использовать две стратегии управления: оборонительную и наступательную. Руководитель, сосредоточенный только на угрозах, склонен выбирать оборонительную стратегию, что ограничивает его потенциал. Вместе с тем излишний азарт также будет вреден. Коллегиальное управление является инструментом снижения вероятности ошибки, вызванной азартом, но большие группы руководителей могут снижать гибкость и скорость реакции организации на негативные события. Достижение баланса требует значительного опыта и управленческого чутья.

---

<sup>1</sup> Dowell G., Shackell-Dowell M., Stuart N. Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout // *Strategic management journal*. 2011. – Vol. 32. – P. 1025–1045.

<sup>2</sup> Евдокимова А. Б., Ильин И. В. Реинжиниринг бизнес-процессов в организации как инструмент антикризисного управления // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. – 2016. – № 3 (245). – С. 190–201.

<sup>3</sup> Рущицкая О. А., Рущицкая О. Е. Социальные аспекты несостоятельности сельскохозяйственных предприятий // *Аграрный вестник Урала*. – 2014. – № 8 (126). – С. 101–104; Кружкова Т. И., Рущицкая О. А., Рущицкая О. Е., Фетисова А. В. Человеческий фактор при процедурах банкротства // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. – 2020. – № 11-3. – С. 507–513; Кружкова Т. И., Ручкин А. В., Рущицкая О. А., Фетисова А. В. Разработка антикризисного плана развития предприятия АПК как инструмента инвестиционной привлекательности в период кризиса // *Аграрное образование и наука*. – 2022. – № 1. – URL: [http://sno.urgau.ru/images/2022/01\\_2022/6\\_01\\_2022.pdf](http://sno.urgau.ru/images/2022/01_2022/6_01_2022.pdf) (дата обращения: 15.06.2024); Стахеева Л. М., Рущицкая О. А., Фетисова А. В. и др. Влияние факторов внутренней и внешней среды предприятия на успешность его деятельности // *Право и управление*. – 2024. – № 6. – С. 66–71.

<sup>4</sup> Макиавелли Н. *Государь: сочинения*: пер. с ит. – М.: Эсмо-Пресс, 1998. – 656 с.

Из сравнения стратегий управления кризисом, представленного в таблице 4, видно, что оборонительные стратегии направлены на контроль издержек организации, а наступательные – на рост доходов.

Таблица 4 – 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
Примечание – Составлено автором.	

Рассмотрим подробнее инструменты оборонительной стратегии реагирования.

Снижение непродуктивной части фонда оплаты труда предполагает внедрение систем мотивации, которые повышают производительность и заинтересованность сотрудников в работе. В условиях кризиса важно обеспечить сотрудникам уверенность в будущем, чтобы предотвратить массовые увольнения. В противном случае уход сотрудников может негативно сказаться на производительности и выполнении производственных планов, что может довести выручку до уровня безубыточности, усиливая желание сотрудников оставить организацию.

Под снижением стоимости привлеченных средств подразумевается изменение структуры капитала, поиск альтернативных источников финансирования и шаги к снижению процентных ставок по привлеченным средствам.

Снижение затрат за счет работы с поставщиками или изменения технологии производства является необходимым шагом для повышения рентабельности. В числе возможных мер также могут быть централизация управления расходами, мотивация персонала на снижение непроизводительных затрат и экономия. Сокращение ассортимента продукции может использоваться для высвобождения ресурсов и их сосредоточения на наиболее прибыльных и устойчивых сегментах рынка.

Еще одна сложность, с которой сталкивается организация, связана с наличием обременительных активов. Существуют примеры восстановления платежеспособности организации через избавление от непродуктивных и законсервированных активов. Такое решение способствует не только повышению ликвидности организации, но и сокращению расходов на обслуживание таких активов.

Особое место занимают работы, посвященные переводу сотрудников на удаленную работу, что может использоваться для снижения расходов при управлении кризисом, ввиду значительного эмпирического материала, сформированного во время пандемии COVID-19. Применение технологий удаленной работы позволяет освободить значительные площади, занятые офисными работниками, без потери эффективности. Исследования И. М. Гуровой<sup>1</sup>, Е. Р. Брюхиной<sup>2</sup> показывают, что этот подход лучше подходит сотрудникам, имеющим значительную долю переменной части оплаты труда.

При изучении инструментов наступательной стратегии становится ясно, что все они направлены на рост рентабельности. Инструменты повышения рентабельности также могут быть применены в условиях изменения цен и перенаправления

---

<sup>1</sup> Гурова И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2020. – Т. 11, № 2. – С. 128–147.

<sup>2</sup> Брюхина Е. Р. Дистанционная (удаленная) работа как цифровой сегмент рынка труда: проблемы и перспективы // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. – 2021. – № 1 (44). – С. 80–89.

рекламных усилий. Однако для эффективного применения этих методов необходимо тщательное изучение рынка и потребительского поведения, а также точная информация об эластичности спроса. Важно учитывать, что реклама может стать дополнительной поддержкой при повышении цен, но требует увеличения расходов. Поэтому указанные инструменты должны применяться с осторожностью и только после анализа рыночной ситуации.

Одним из эффективных методов управления кризисом может быть полномасштабная реорганизация всей организации. Среди проектов реорганизации особое место в практике антикризисного управления занимает реализация проектов государственно-частного партнерства, которые позволяют увеличить ресурсную базу субъекта и воспользоваться открывающимися вместе с кризисом возможностями. Успешная реализация таких проектов требует скоординированной работы нескольких стейкхолдеров, имеющих различные интересы, что требует применения взвешенного стейкхолдерского, институционального и ковенантного подходов в антикризисном управлении.

В целом управление кризисом требует надлежащих психоэмоциональных реакций руководящего состава организации, которые позволят использовать широкий спектр инструментов управления в ходе управления кризисом. Залогом успешного процесса внутрисубъектного управления кризисом являются внутрисубъектная и внесубъектная докризисная адаптация, что позволяет оперативно изменить модель поведения и своевременно принимать необходимые меры. Несвоевременность принимаемых мер ведет к снижению их эффективности.

Послекризисная адаптация важна, потому что анализ ошибок уменьшает риск возникновения похожих проблем в будущем. Согласно исследованиям, организации извлекают больше пользы из неудач, чем из успехов, и знания, полученные из негативного опыта, сохраняются дольше, чем знания, основанные на достиже-

ниях. Кроме того, чем больше опыта накапливается, тем эффективнее организация учится в дальнейшем<sup>1</sup>.

Эффективность управления кризисом подразумевает набор показателей организации, при помощи которых возможно создать и использовать новые перспективы развития организации, сохраняя предыдущие результаты. Для оценки этой эффективности различные балльные системы, в частности, предложены Е. А. Осиповой и Э. В. Сычевой<sup>2</sup>, К. В. Кондратьевой<sup>3</sup>. Оценке подлежат финансовая эффективность, устойчивость, инновации, а также организационная структура и эффективность управления. Модели оценки включают значительное количество субъективных показателей, которые оцениваются экспертным путем, что предоставляет возможность для манипуляций. Поскольку предлагается присуждать баллы и определять вес показателей также с помощью экспертной оценки, влияние возможных ошибок будет только усиливаться. А. С. Большаков<sup>4</sup>, в свою очередь, предлагает проводить оценку результативности на основе индивидуально отобранных количественных показателей, сравнивая расходы на управленческие решения с их результатами. По мнению автора, субъективный подбор перечня таких показателей без тщательного корреляционного анализа делает оценку субъективной и затрудняет принятие управленческих решений на основе полученных данных.

Внутрисубъектная послекризисная адаптация состоит из трех этапов: интерпретация, соотнесение и внедрение. Эти этапы включают исследование причин кризисных явлений, определение ошибочных управленческих решений и слабых мест организации, работу над ошибками и усвоение уроков. Итогом послекризис-

---

<sup>1</sup> Christianson M., Farkas M., Sutcliffe K., Weick K. Learning through rare events: significant interruptions at the Baltimore & Ohio railroad museum // *Organization science*. – 2009. – Vol. 20, no. 5. – P. 846–860; Madsen P., Desai V. Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry // *The academy of management journal*. – 2010. – Vol. 53, no. 3. – P. 451–476.

<sup>2</sup> Осипова Е. А., Сычева Э. В. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием в условиях кризиса // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. – 2019. – № 4 (38). – С. 202–208.

<sup>3</sup> Кондратьева К. В. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием // *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*. – 2016. – № 4 (31). – С. 189–200.

<sup>4</sup> Большаков А. С. Антикризисное управление на предприятии: финансовый и системный аспекты. – СПб.: СПбГУП, 2010. – 488 с.

ной адаптации является выход субъекта на новый уровень и развитие потенциала организации.

Устранение несостоятельных предпринимательских структур с рынка является ключевым условием для эффективного функционирования рыночного механизма. Однако в ряде случаев слепое применение методов ликвидации вредно и неэффективно. В связи с высоким уровнем дезадаптации организации осуществление мер антикризисного управления часто становится невозможным без внешнего финансирования адаптационных изменений.

Проведение глубоких адаптационных изменений, включающих обеспечение внешнего финансирования, осуществляется путем применения методов реорганизации предприятия. Реорганизация – сложный процесс, требующий от руководителя компетенций в области гражданского, налогового и бухгалтерского законодательства. Успешная реорганизация помогает преодолеть управленческую инерцию, объединить сотрудников вокруг общей цели и упростить реализацию новой стратегии.

Основные формы реорганизации предприятия:

1) слияние предприятий – предприятие-должник объединяется с финансово устойчивым предприятием, что приводит к потере юридического статуса для предприятия-должника и консолидации бухгалтерской отчетности;

2) поглощение предприятия – предприятие-должник приобретает предприятием-санатором в виде инвестиции, что приводит к потере самостоятельного статуса для предприятия-должника;

3) разделение предприятий – используется для многоотраслевых предприятий, которые получают новый юридический статус и имущественные права и обязанности на основе разделительного баланса;

4) преобразование в акционерное общество и увеличение уставного капитала – реализация этого метода осложнена сомнением стейкхолдеров в возможности возврата инвестиций предприятием, однажды оказавшимся на грани банкротства;

5) аренда – передача имущества предприятия в управление более квалифицированным специалистам;

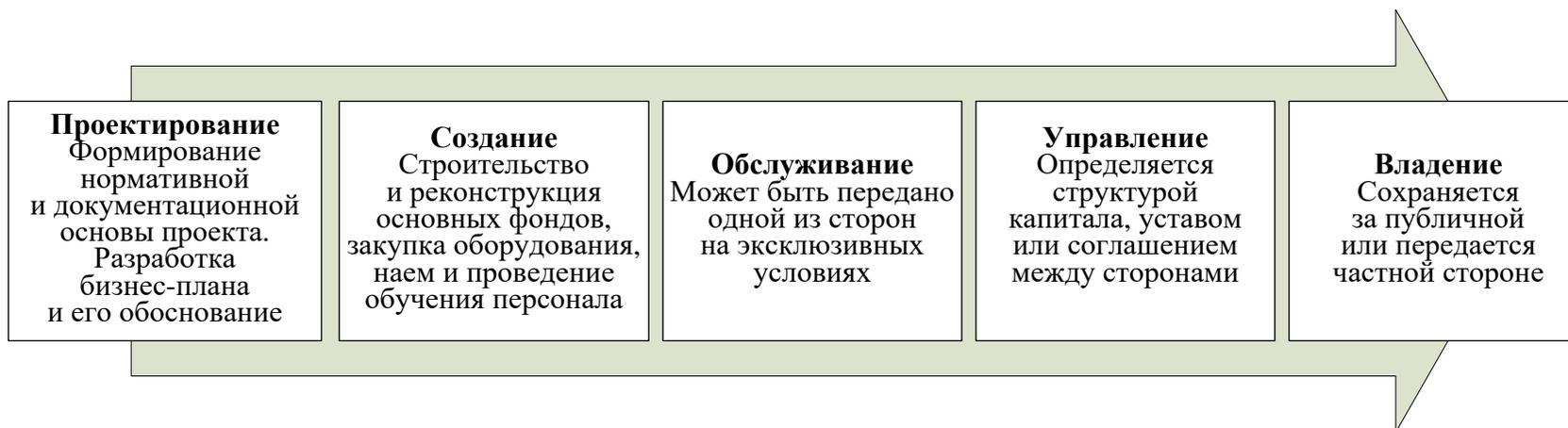
б) концессионное соглашение – метод, применяемый для унитарных предприятий, осуществляемый путем привлечения частного инвестора для увеличения объемов финансовых ресурсов и реорганизации предприятия без полной потери права государственной собственности;

7) приватизация – метод, применяемый для унитарных предприятий, предусматривающий полную потерю муниципальной или государственной собственности.

Наиболее перспективным методом реорганизации унитарных предприятий является реализация проектов в рамках концессионных соглашений, что позволяет сохранить достаточный контроль над имуществом и социально значимыми услугами и вместе с тем оставить возможность возврата имущества в государственную или муниципальную собственность при изменении рыночной конъюнктуры или налоговой политики государства, что дает возможность увеличить доходы местных бюджетов. На рисунке 4 представлены последовательные концептуальные параметры распределения полномочий сторон в рамках этапов реализации государственно-частного партнерства, которые формируют основу модели проекта.

Государственно-частное партнерство может принимать различные формы в зависимости от институциональных факторов его реализации – отраслевого и национального законодательства, рыночной конъюнктуры и обычаев делового оборота. Ключевым параметром проекта государственно-частного партнерства является право собственности на создаваемый проект. Реализация государственно-частного партнерства является достаточно гибким инструментом антикризисного управления унитарным предприятием, модель которого может быть адаптирована исходя из интересов сторон.

Возникновение кризисных ситуаций, выходящих за пределы стандартной хозяйственной деятельности, в сочетании с психоэмоциональными реакциями руководителей организаций требует, по мнению автора, многоуровневого сбора данных о развитии кризисных процессов, а также привлечения внешних экспертов для успешной посткризисной адаптации.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 4 – Последовательные концептуальные параметры распределения полномочий по реализации проекта государственно-частного партнерства

Анализ структуры антикризисного управления показал, что значительная часть мероприятий выходит за рамки субъекта. Однако исследования указывают, что управление кризисом не должно ограничиваться лишь сохранением организации. Некоторые меры, такие как реорганизация, фактически приводят к созданию новой структуры при сохранении ряда прежних обязательств. Автор полагает, что управление кризисом осуществляется только в рамках жизненного цикла организации, и антикризисные меры не могут быть направлены на ликвидацию организации.

Итак, можно наблюдать расхождение взглядов: одни исследователи<sup>1</sup> считают ликвидацию методом антикризисного управления, а другие полагают, что антикризисное управление имеет место лишь при наличии ожидания положительного результата<sup>2</sup>.

С учетом продолжительности и затратности процесса антикризисного управления ликвидация может восприниматься стейкхолдерами позитивно. Однако стратегии адаптации организации направлены на повышение конкурентоспособности, развитие и сохранение рабочих мест, а стратегия ликвидации предполагает ограничение убытков различных групп стейкхолдеров без какой-либо адаптации.

Сравнивая эти подходы, автор считает стратегию ликвидации и банкротства организации элементом антикризисного управления самими стейкхолдерами, стремящимися снизить убытки и увеличить ликвидационную стоимость должника. Организация, с одной стороны, является самостоятельным хозяйствующим субъектом со своими правами и обязанностями, но, с другой стороны, существует в контексте совокупности интересов своих стейкхолдеров, которые могут противоречить друг другу.

---

<sup>1</sup> Shepherd D. A. Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed // *The Academy of management review*. – 2003. – Vol. 28, no. 2. – P. 318–328; Hermann C. F. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations // *Administrative science quarterly*. – 1963. – Vol. 8, no. 1 – P. 61–82.

<sup>2</sup> Starosta A. Anti-crisis management strategies. The case of companies in the greater Poland voivodeship // *Management*. – 2014. – Vol. 18, no. 1. – P. 255–266; Kurschus R.-J., Sarapovas T., Pilinkiene V. The concept of crisis management by intervention model for SMEs // *Economics*. – 2017. – Vol. 28, no. 2. – P. 170–179.

Автор делает вывод, что *антикризисное управление находится в пределах жизненного цикла организации и не выходит за его рамки, меры антикризисного управления организацией не могут быть направлены на его ликвидацию или банкротство.*

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что исследования в области антикризисного управления могут быть классифицированы по функциям управления. Российские и иностранные источники имеют общие принципы и подходы, несмотря на различия в терминологии. В русскоязычных текстах преобладает негативный контекст, в то время как англоязычные материалы лишены этого акцента. Однако эти различия не влияют на управленческие подходы и исследования. С точки зрения управления понятия «антикризисное управление» и «управление кризисом» можно считать эквивалентными.

Исследования в области антикризисного управления в зависимости от места и времени проявления кризисных процессов могут быть посвящены как внутрисубъектным, так и внесубъектным отношениям, при этом выделяются этапы: докризисный, этап управления кризисом и послекризисный. Обособленно автором выделены исследования, посвященные ликвидации и банкротству организаций в рамках антикризисного управления. По нашему мнению, эти исследования не могут быть отнесены к антикризисному управлению организациями, их следует рассматривать как исследования, посвященные антикризисному управлению в отношении стейкхолдеров организации.

Таким образом, в ходе исследования автором доказано, что антикризисное управление является особой отраслью управленческой науки. По своей структуре антикризисное управление делится на функции в соответствии с жизненным циклом организации, не выходя за его пределы. В методах антикризисного управления ярко проявляется стейкхолдерский подход.

### 1.3 Теоретические подходы к исследованию антикризисного управления организациями жилищно-коммунального хозяйства

Управление жилищно-коммунальным хозяйством (ЖКХ) имеет свои особенности, которые влияют на применение методов антикризисного управления. В этой отрасли существуют структуры, подлежащие государственному регулированию из-за своего монопольного положения, что требует балансирования интересов различных сторон. Традиционно антикризисное управление включает в себя экономическую трансформацию и финансовое оздоровление организаций, основанные на управлении себестоимостью, однако из-за отраслевого регулирования цен и качества услуг применимость этих методов существенно ограничена.

В связи с этим стейкхолдерский и институциональный подходы становятся приоритетными. Антикризисное управление в ЖКХ предполагает создание системы управления, которая учитывает внутренние и внешние связи, ресурсы и финансовые отношения между всеми участниками жилищно-коммунального обслуживания. Главные его цели – сокращение затрат, минимизация потерь, накопление материальных выгод и долгосрочное развитие.

Организационная структура системы кризисной устойчивости организации жилищно-коммунального комплекса концептуально включает специальные подразделения и экспертов, которые формируют модель реагирования на угрозы с помощью оптимальных методов и инструментов для защиты интересов, и удовлетворения потребностей субъектов хозяйствования.

В связи с этим автор считает необходимым подробно рассмотреть основы стейкхолдерского и институционального подходов, а также их отражение в антикризисном управлении организациями отрасли ЖКХ.

Термин «стейкхолдер» был впервые введен в исследованиях И. Ансоффа<sup>1</sup> как расширение и трансформация понятия «shareholder» (акционер), которое было ис-

---

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ. под науч. ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

пользовано в работе М. Фрийдмана<sup>1</sup>. Начало системному применению стейкхолдерского подхода в исследовании проблем управления положено в 1984 г. в работе Р. Э. Фримена<sup>2</sup>. По мнению автора, формирование стейкхолдерского подхода во многом обусловлено тенденцией к повышению социальной роли капитала, а также вовлечением широких масс населения в общественно-политическую жизнь и развитием демократических процессов. В связи с этим не случайно совпадение формирования стейкхолдерского подхода с социальными кризисами 1960-х годов и экономическими кризисами 1970-х годов.

Дальнейшее развитие стейкхолдерской модели управления нашло отражение в работах таких авторов, как М. Кларксон<sup>3</sup>, Р. Митчелл, Б. Эйгл и Д. Вуд<sup>4</sup>, а также многих других отечественных и зарубежных исследователей, где представлены конкретные примеры управленческих задач, рассмотрены моральные аспекты, роль совещательной демократии, ответственное лидерство, организационная легитимность, инновации и предпринимательство.

Интерес вызывают работы, изучающие взаимосвязь между качеством взаимодействия со стейкхолдерами и экономическими показателями работы организаций. Так, Б. Ченг, И. Иоанну и Г. Серафейм<sup>5</sup> выявили взаимосвязь между уровнем социальной ответственности организации перед стейкхолдерами и доступностью финансовых ресурсов для такой организации, что объясняется снижением транзакционных издержек за счет расширения взаимодействия со стейкхолдерами и уменьшением информационной асимметрии из-за повышения прозрачности. К. Гупта, Д. Крилли и Т. Грекхамер<sup>6</sup> разработали типологию стратегий взаимодей-

---

<sup>1</sup> Фрийдман М. Капитализм и свобода: пер. с англ. – М.: Новое изд-во, 2006. – 236 с.

<sup>2</sup> Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach. – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.

<sup>3</sup> Clarkson M. A. Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance // The academy of management review. – 1995. – Vol. 20, no 1. – P. 92–117.

<sup>4</sup> Mitchel R.K., Agle B., Wood D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts // The academy of management review, 1997. – Vol. 22, no. 4. – P. 853–886.

<sup>5</sup> Cheng B., Ioannou I., Serafeim G. Corporate social responsibility and access to finance // Strategic management journal. – 2014. – Vol. 35, no. 1. – P. 1–23.

<sup>6</sup> Gupta K., Crilly D., Greckhamer T. Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: a configurational perspective // Strategic management journal. – 2020. – Vol. 41, no. 1. – P. 1869–1900.

ствия со стейкхолдерами на примере транснациональных корпораций и выделили пять основных стратегий, в той или иной мере ориентированных на работников или собственников. В. Гениш, С. Доробанту и Л. Нартей<sup>1</sup> на основе эмпирических данных о более чем 50 тыс. событий рассчитали зависимость роста биржевой стоимости организаций за счет улучшения взаимодействий со стейкхолдерами без фактического прироста активов; данное исследование демонстрирует высокую значимость эмоционально-волевой сферы в вопросах корпоративного управления. Т. Джонс, Дж. Харрисон и У. Фелпс<sup>2</sup> разработали стратегию «близких взаимоотношений» со стейкхолдерами, которая позволяет повысить качество координации, снизить агентские издержки, лучше обмениваться знаниями и опытом, но при этом формирует риски злоупотреблений со стороны нечестных стейкхолдеров. В совокупности эти работы убеждают в экономически обоснованной необходимости внедрения стратегий открытого и тесного взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров, в том числе и в отрасли ЖКХ.

Проблематика применения стейкхолдерского подхода в российском исследовательском поле активно обсуждается с начала 2000-х годов<sup>3</sup>. Многие отечественные авторы, такие как И. В. Ивашковская<sup>4</sup>, Т. Т. Вашакмадзе, Э. Г. Мартиросян и А. А. Сергеева<sup>5</sup>, И. Н. Долматова<sup>6</sup>, В. Г. Когденко<sup>7</sup>, А. А. Злыгостев и И. Н. Тка-

---

<sup>1</sup> Henisz W., Dorobantu S., Nartey L. Spinning gold: the financial returns to stakeholder engagement // *Strategic management journal*. – 2020. – Vol. 35, no. 12. – P. 1727–1748.

<sup>2</sup> Jones T., Harrison J., Felps W. How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage // *Strategic management journal*. – 2020. – Vol. 43, no. 3. – P. 371–391.

<sup>3</sup> Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. – 2004. – № 2. – С. 51–67; Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // *Российский журнал менеджмента*. – 2008. – Т. 6, № 3. – С. 3–26.

<sup>4</sup> Ивашковская И. В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании // *Корпоративные финансы*. – 2012. – Т. 6, № 1 (21). – С. 14–23.

<sup>5</sup> Вашакмадзе Т. Т., Мартиросян Э. Г., Сергеева А. А. Модель управления стейкхолдерами в сделках слияний и поглощений // *Корпоративные финансы*. – 2013. – Т. 7, № 2 (26). – С. 78–86.

<sup>6</sup> Долматова И. Н. Корпоративное управление на основе стейкхолдерского подхода опыт непубличных компаний // *Управленческие науки*. – 2013. – № 2. – С. 18–26.

<sup>7</sup> Когденко В. Г. Исследование рисков компаний в рамках стейкхолдер // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2018. – Т. 17, № 6 (477). – С. 1051–1072.

ченко<sup>1</sup>, Л. А. Раменская<sup>2</sup>, Е. Ю. Кравченко, И. С. Болотова и В. Р. Кулабухов<sup>3</sup>, Р. К. Габдулдаянова и Е. А. Фомина<sup>4</sup>, Д. В. Роднянский и Т. Ф. Палей<sup>5</sup>, А. Е. Плахин<sup>6</sup> и др., продолжают разрабатывать это направление исследований.

Проблема эффективного взаимодействия различных групп стейкхолдеров вызывает особый интерес. Поскольку участники обменивают свои ресурсы на ожидаемые выгоды, интересы и ожидания стейкхолдеров можно рассматривать как важный ресурс для достижения целей и улучшения экономических показателей организаций. Как указывает М. В. Самосудов<sup>7</sup>, интересы управляют поведением участников корпоративных отношений, выступая ресурсом для взаимодействия. В ресурсной концепции фирмы стейкхолдерам предоставляются возможности контроля над организацией из-за ее потребности в ресурсах. Взаимодействие стейкхолдеров и организации включает отзывчивость последней к требованиям стейкхолдеров с ценными ресурсами и игнорирование тех, от кого она менее зависит.

Среди работ, имеющих прикладную значимость и внесших вклад в развитие стейкхолдерского подхода в отрасли ЖКХ, следует выделить исследование Н. С. Гришковой<sup>8</sup>, в котором на основе синтеза институционального и стейкхол-

---

<sup>1</sup> Злыгостев А. А. Стейкхолдерская стоимость: понимание и оценка // Теоретическая экономика. – 2020. – № 8 (68). – С. 92–105; Ткаченко И. Н., Злыгостев А. А. Инструментарий исследования стейкхолдерских рисков для целей устойчивого развития компаний // Journal of new economy. – 2022. – Т. 23, № 1. – С. 109–130.

<sup>2</sup> Раменская Л. А. Взаимодействие цифровых платформ с ключевыми заинтересованными сторонами: контент-анализ // Управленец. – 2021. – Т. 12, № 5. – С. 96–106.

<sup>3</sup> Кравченко Е. Ю., Болотова И. С., Кулабухов В. Р. Систематизация форм и инструментов реализации корпоративной социальной ответственности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 1 (98). – С. 79–89.

<sup>4</sup> Габдулдаянова Р. К., Фомина Е. А. Стейкхолдерский подход к увеличению эффективности управления компанией // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2023. – № 1 (169). – С. 94–97.

<sup>5</sup> Роднянский Д. В., Палей Т. Ф. Коллективные стратегии как инструмент гармонизации интересов ключевых отраслевых стейкхолдеров (на примере нефтяных компаний) // Социальные и экономические системы. – 2023. – № 2-1 (41). – С. 262–275.

<sup>6</sup> Плахин А. Е. Методика определения асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического университета. – 2018. – № 10 (89). – С. 97–108.

<sup>7</sup> Самосудов М. В. Теория корпоративного взаимодействия как инструмент анализа в процессе корпоративного управления // Управленческие науки. – 2012. – № 2. – С. 24–30.

<sup>8</sup> Гришкова Н. С. Государственное регулирование развития сферы жилищно-коммунальных услуг в системе стейкхолдер-менеджмента (на примере Республики Адыгеи): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2018. – 177 с.

дерского подходов разработаны методы государственного регулирования социально-экономических отношений в ЖКХ. Стейкхолдерский подход с различной степенью глубины проработки находит отражение в работах Н. Ю. Власовой и Н. С. Смирнягина<sup>1</sup>, Н. С. Гришковой<sup>2</sup>, И. Н. Корабейникова и В. А. Учкиной<sup>3</sup>, В. С. Кудряшова и А. С. Овсова<sup>4</sup>, И. С. Саввиной<sup>5</sup>, И. А. Провоторова, И. С. Кудрявцевой и И. И. Переславцевой<sup>6</sup>, В. В. Глазковой<sup>7</sup>, А. В. Демина и его коллег<sup>8</sup>.

Стейкхолдерский подход тесно связан с институциональным подходом. Именно институты, будь то формальные или неформальные, определяют основополагающие принципы взаимодействия стейкхолдеров и их ролей.

Дж. Ходжсон<sup>9</sup> определяет институты как системы установленных и распространенных социальных правил, которые структурируют социальные взаимодействия. Он предлагает определение института как нормативного предписания или

<sup>1</sup> Власова Н. Ю., Смирнягин Н. С. Соотношение критериев качества жилищной услуги и интересов государства // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 12. – С. 4833–4848; Власова Н. Ю., Смирнягин Н. С. Опыт общественного участия в формировании, потреблении и оценке жилищных услуг // Russian economic bulletin. – 2023. – Т. 6, № 4. – С. 132–136; Власова Н. Ю., Смирнягин Н. С. Генезис теории жилищно-коммунальных услуг в экономических науках // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 37 (5). – С. 56–68; Смирнягин Н. С. Роль стейкхолдеров в производстве жилищно-коммунальных услуг // Russian economic bulletin. – 2022. – Т. 5, № 3. – С. 193–199.

<sup>2</sup> Гришкова Н. С. Особенности функционирования ЖКХ как элемента социальной инфраструктуры региона // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2015. – № 2 (160). – С. 179–185.

<sup>3</sup> Корабейников И. Н., Учкина В. А. Обзор методического инструментария анализа социальной ответственности бизнеса // Аллея науки. – 2021. – Т. 1, № 12 (63). – С. 333–337.

<sup>4</sup> Кудряшов В. С., Овсов А. С. Модель эффективного управления государственно-частными проектами с учетом влияния интересов стейкхолдеров // Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ. – 2022. – № 25. – С. 27–33.

<sup>5</sup> Саввина И. С. Обоснование проблематики развития жилищно-коммунального хозяйства в России // Экономика строительства. – 2023. – № 7. – С. 25–29.

<sup>6</sup> Провоторов И. А., Кудрявцева И. С., Переславцева И. И. Повышение энергетической эффективности в условиях цифровой трансформации сферы ЖКХ // Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура. – 2022. – № 4 (23). – С. 105–112.

<sup>7</sup> Глазкова В. В. Управление рисками внедрения инноваций в организации теплоснабжения // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, № 3 (144). – С. 89–95.

<sup>8</sup> Демин А. В., Милькина И. В., Рыбальченко И. В. Реформирование системы ЖКХ мегаполиса с использованием технологии блокчейн // E-Management. – 2023. – Т. 6, № 1. – С. 29–37; Рыбальченко И. В., Демин А. В., Рыбальченко П. И. Управленческие приемы принятия решений на основе данных юнит-экономики в период цифровизации // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 105–114.

<sup>9</sup> Hodgson G. M. What are institutions? // Journal of economic issues. – 2006. – Vol. 40, no. 1. P. 1–25.

диспозиции, согласно которой в определенных обстоятельствах нужно совершать определенные действия. Институты различаются по форме и содержанию, могут быть формальными и неформальными<sup>1</sup>. Они имеют разную юридическую силу. Институты влияют на события, даже если не реализованы напрямую, как отмечает С. Флитвуд<sup>2</sup> в своей работе.

Среди недавних работ, посвященных институциональному подходу, отметим исследования А. Х. Самади и его коллег<sup>3</sup>, Э. Розенбаума<sup>4</sup>, где изучаются институциональные причины различий в благосостояниях национальных экономик и вводится понятие институциональной инерции, которая возникает при взаимодействии формальных и неформальных институциональных факторов. Именно неформальные факторы выделяются в качестве базовых, выступающих основой для формирования формальных институциональных факторов, нормативно-правовой базы. В этих исследованиях успешно проводится синтез институциональной и поведенческой экономической мысли.

Период острого течения кризиса создает предпосылки для обострения противоречий между стейкхолдерами, в ходе которого стейкхолдеры могут стремиться к эгоистичному меркантильному поведению, злоупотреблению своим положением, использовать инсайдерскую информацию во вред другим стейкхолдерам. Это обострение создает условия для яркого проявления агентской проблемы в ходе антикризисного управления организацией.

Отстранение акционеров от управления корпорациями связано с развитием корпоративной формы собственности и привлечением внешнего капитала через эмиссию акций. Увеличение масштабов организаций требовало значительных фи-

---

<sup>1</sup> Hodgson G. M. On defining institutions: rules versus equilibria // *Journal of institutional economics*. – 2015. – Vol. 11, no. 3 – P. 497–505.

<sup>2</sup> Fleetwood S. Institutions and social structures // *Journal for the theory of social behavior*. – 2008. – Vol. 38, no. 3. – P. 241–265.

<sup>3</sup> Faghih N., Samadi A. H. An introduction to institutional inertia-theory and evidence // *Institutional inertia. Theory and evidence* / ed. by N. Faghih, A. H. Samadi. – Berlin: Springer, 2024. – P. 1–6; Samadi A. H., Raanaei A., Panahi M. Cognitive inertia as a fundamental cause of institutional inertia // *Institutional inertia. Theory and evidence* / ed. by N. Faghih, A. H. Samadi. – Berlin: Springer, 2024. – P. 155–172.

<sup>4</sup> Rosenbaum E. Mental models and institutional inertia // *Journal of institutional economics*. – 2021. – Vol. 18, no. 3. – P. 1–18.

нансовых ресурсов, что привело к объединению капиталов. Рост числа инвесторов и сокращение индивидуального контроля повысили транзакционные издержки на участие в управлении. Разнообразие поставщиков капитала и их географический разброс увеличили затраты на процесс принятия решений. Это сделало оправданным делегирование управленческих функций профессиональным менеджерам. Таким образом, разделение собственности и контроля стало основой корпоративного управления в современных корпорациях.

Начало изучению агентской проблемы было положено в работе А. Берле и Г. Минса<sup>1</sup>, в которой авторы изучали разделение управленческих функций и функций владельцев. Это привело к значительным изменениям в понимании корпоративного управления и собственности.

Агентская теория широко представлена в российской академической среде. Среди работ, развивающих эту теорию, можно выделить исследование И. Н. Ткаченко<sup>2</sup>, в котором предлагаются практические рекомендации по улучшению корпоративного управления и вводится понятие институциональных ловушек, препятствующих позитивным изменениям в качестве корпоративного управления. Также отметим работу М. В. Курузова<sup>3</sup>, изучающего формирование финансово-экономических целей для снижения влияния агентской проблемы.

---

<sup>1</sup> Berle A., Means G. The modern corporation and private property. – New York: Commerce Clearing House, 1932. – 396 p.

<sup>2</sup> Ткаченко И. Н. Институционально-ценностные основы эффективного развития внутрифирменных корпоративных отношений: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург, 2002. – 40 с.

<sup>3</sup> Курузов М. В. Развитие инструментов финансового менеджмента в разрешении корпоративных агентских конфликтов: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Краснодар, 2014. – 182 с.

Агентская теория также находит отражение в работах Л. С. Скачковой и ее коллег<sup>1</sup>, И. И. Смотрицкой и Н. Д. Фроловой<sup>2</sup>, Л. Ш. Кудин<sup>3</sup>, А. А. Мецгера<sup>4</sup>, М. А. Лимитовского<sup>5</sup>, З. М. Дохоян<sup>6</sup>, М. А. Мусалова<sup>7</sup>, В. Сяоянь и Н. А. Хашим<sup>8</sup>, Э. Л. Рубина<sup>9</sup>, В. В. Калмыкова и И. Ю. Калмыковой<sup>10</sup>, О. В. Забелиной и М. В. Сергеевой<sup>11</sup>, И. В. Мишуровой и О. С. Нестеровой<sup>12</sup> и др.

М. Дженсен и У. Меклинг<sup>13</sup> назвали моральный риск причиной агентских конфликтов, поскольку менеджеры с меньшей долей владения организацией используют ресурсы для личного потребления, а не для инвестиций. Разработанная ими модель актуальна для организаций с «размытой» структурой собственности.

---

<sup>1</sup> Скачкова Л. С., Костенко Е. П., Гозалова А. В. «Позитивная агентская теория» в объяснении социально-трудовых отношений в академической сфере // *Journal of economic regulation*. – 2022. – Т. 13, № 3. – С. 73–86; Гозалова А. В., Рыжова В. С., Скачкова Л. С. «И швец, и жнец, и на дуде игрец...»: универсальны ли научно-педагогические работники // *Управленец*. – 2022. – Т. 13, № 5. – С. 85–101.

<sup>2</sup> Смотрицкая И. И., Фролова Н. Д. Инсайдерская собственность и эффективность деятельности российских публичных компаний: эконометрические оценки // *Управленец*. – 2023. – Т. 14, № 3. – С. 2–16.

<sup>3</sup> Кудин Л. Ш. Сменяемость генеральных директоров российских акционерных компаний // *Управленец*. – 2018. – Т. 9, № 5. – С. 65–73.

<sup>4</sup> Мецгер А. А. Корпоративное управление в индустрии российских инвестиционных фондов: современное состояние и тенденции развития // *Вестник Гуманитарного университета*. – 2023. – № 3 (42). – С. 23–34.

<sup>5</sup> Лимитовский М. А. Репутация, квалификация и мотивация как драйверы ценности // *Российский журнал менеджмента*. – 2009. – Т. 7, № 2. – С. 51–68.

<sup>6</sup> Дохоян З. М. Нивелирование агентской проблемы: опыт Бразилии // *Аудиторские ведомости*. – 2023. – № 2. – С. 346–352.

<sup>7</sup> Мусалов М. А. Фидуция как правовая конструкция в рамках корпоративного права // *Аграрное и земельное право*. – 2022. – № 3 (207). – С. 96–99.

<sup>8</sup> Сяоянь В., Хашим Н. А. Концептуальные основы стратегического менеджмента // *Форсайт*. – 2023. – Т. 17, № 3. – С. 78–87.

<sup>9</sup> Рубин Э. Л. Распространение принципов демократии на корпоративное управление и далее: теория народного экономического суверенитета // *Russian journal of economics and law*. – 2022. – Т. 16, № 1. – С. 176–201.

<sup>10</sup> Калмыков В. В., Калмыкова И. Ю. Институт «корпоративного контроля»: теоретические аспекты и практика международных медицинских компаний // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2022. – Т. 2, № 6 (126). – С. 53–60.

<sup>11</sup> Забелина О. В., Сергеева М. В. Проблемы и риски развития агентской занятости в Российской экономике // *Социально-трудовые исследования*. – 2023. – № 2 (51). – С. 50–58.

<sup>12</sup> Мишурова И. В., Нестерова О. С. Определение особенностей корпоративных конфликтов в контексте агентской проблемы // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС*. – 2017. – № 3. – С. 53–57.

<sup>13</sup> Jensen M., Meckling W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure // *Journal of financial economics*. – 1976. – Vol. 3, no. 4. – P. 305–360.

Вероятность конфликтов возрастает при усложнении структуры управления и возрастания сложности окружения. Воздействие на целеполагание стейкхолдеров является одним из инструментов предотвращения негативных явлений, так как агентские конфликты возникают еще на этапе целеполагания в связи с ожиданиями будущих доходов и прибыли бизнеса с точки зрения владельцев, кредиторов и менеджеров. Одна из основных причин агентских конфликтов – асимметрия информации. Поэтому повышение прозрачности, соблюдение стандартов раскрытия информации помогают снизить риск злоупотребления положением и получения дополнительной прибыли за счет других заинтересованных сторон.

В зависимости от места возникновения агентские конфликты могут быть внешними (с участием сторонних лиц) или внутренними (между менеджерами и сотрудниками).

По области проявления агентские конфликты можно разделить на четыре основные категории:

- моральные аспекты: коррупция и этические дилеммы;
- риск: конфликты между менеджментом, стремящимся к успеху, и сотрудниками, опасющимися провала;
- временные горизонты: противоречия между менеджментом, нацеленным на текущую прибыль, и инвесторами, заинтересованными в долгосрочной стабильности организации;
- доходы: разногласия между акционерами, желающими получить высокие дивиденды, и руководством, предпочитающим инвестировать в развитие бизнеса.

Пожалуй, главной причиной злоупотребления гражданскими правами является институциональный дисбаланс. Для того чтобы правоотношения были эффективными, необходимо равновесие между ограничениями, устанавливаемыми нормами законодательства, и свободой принятия решений участниками экономических отношений.

Выделяются два различных подхода к урегулированию конфликтов в организациях: стимулирование и контроль. Если, к примеру, компенсация менеджеров прямо зависит от изменения стоимости акций организации, агентские затраты мо-

гут быть минимизированы. Комбинация стимулирования и контроля становится более эффективной, если включает надзор за постановкой и измерением целей, их объективным и корректным вычислением.

Также следует упомянуть классификацию агентских конфликтов на основе агентских издержек. Они могут включать издержки, связанные с использованием финансовых ресурсов организации в собственных интересах, а также расходы на премирование и контроль управленцев. Агентские издержки могут быть нулевыми, если нет дополнительных мер по управлению конфликтами. Если агентские издержки не превышают контрольных расходов, это свидетельствует об эффективности контрольных мероприятий. Наконец, агентские конфликты с издержками, не покрывающими расходы на контроль и стимулирование, указывают на неэффективность существующих механизмов управления и необходимость их пересмотра.

Можно заметить отсутствие фундаментальных исследований агентской проблемы в разрезе антикризисного управления организацией. По мнению автора, синтез институционального и стейкхолдерского подходов открывает путь к решению агентской проблемы в ходе антикризисного управления.

Поиск равновесия между различными интересами, особенно когда в отношения вовлечены множество заинтересованных сторон и последствия конфликта могут затронуть не только права и интересы этих сторон, но и других лиц, косвенно связанных с ними, становится особо важным. Примером такой ситуации является процедура банкротства.

Кризисные процессы увеличивают уровень стресса, несут угрозу убытков для заинтересованных сторон и, следовательно, провоцируют эгоистичное и меркантильное поведение, которое нарушает интересы других участников. Хотя такое поведение может быть полезным для отдельных заинтересованных сторон, оно противоречит общим интересам и затрудняет долгосрочный устойчивый рост общества.

В ходе процедуры банкротства баланс интересов приобретает особую важность. Это касается не только правильного соотношения интересов должника и его стейкхолдеров, но и правильного учета указанных интересов всех участников в зависимости от их статуса в процессе банкротства. Это включает учет этапов проце-

дуры, интересы различных участников (должников, кредиторов, собственников имущества) и интересы различных групп (приоритетные кредиторы, текущие кредиторы и т. д.).

Каждый кредитор стремится получить удовлетворение своих требований наравне с другими, но в рамках процедуры объективно существует определенный порядок погашения долгов и распределения имущества должника. Несогласие с установленным порядком порождает злоупотребления. Таким образом, сложность заключается не только в наличии многочисленных заинтересованных сторон, но и в самой процедуре банкротства. Поэтому сохранение баланса интересов важно для предотвращения злоупотреблений и обеспечения восстановления прав тех субъектов, которые не пользуются подобными методами для удовлетворения своих требований.

Необходимо различать злоупотребление гражданскими правами от неправомерного поведения. Злоупотребление правом является формой недобросовестного поведения, которое хотя и законно, но нежелательно для других участников. В Гражданском кодексе Российской Федерации описаны различные формы такого поведения, включая злоупотребление доминирующим положением на рынке и ограничение конкуренции.

Разрешение конфликтов интересов и предотвращение злоупотреблений требуют использования институционального подхода к регулированию взаимоотношений в рамках антикризисного управления. Важно помнить, что точное следование нормам права не всегда означает допустимость поведения, так как нормы могут быть интерпретированы субъектами не в том значении, которое было задумано при их создании.

В рамках гражданского права физические и юридические лица приобретают и осуществляют свои права в своих интересах, но всегда с учетом интересов других субъектов правовых отношений. Установление разумного баланса между интересами участников гражданских отношений является важной задачей цивилистики, которая помогает предотвратить конфликты. Для этого важно придерживаться

принципа добросовестности, который помогает ограничить личный эгоизм, если он становится препятствием для общественной жизни.

В отечественной правовой системе и русскоязычной научной литературе наблюдается определенное смешение понятий «стейкхолдер» и «заинтересованное лицо» с институциональной точки зрения. Стейкхолдеров действительно можно сравнить с заинтересованными лицами, определение которых содержится в российском законодательстве – в частности, в Федеральном законе от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Однако подходы к определению этих заинтересованных лиц весьма ограничены и отличаются от подхода к стейкхолдерам. Закон о банкротстве частично ссылается на другие законы, в том числе Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» и совокупность других нормативных правовых актов, раскрывающих виды юридических лиц.

В российском законодательстве понятие «заинтересованные лица» не охватывает значительное количество стейкхолдеров, и их нельзя считать тождественными понятиями. Заинтересованными лицами считаются, например, родственники руководителей и мажоритарных акционеров, а также лица, имеющие фактическую возможность определять действия юридического лица. К таким лицам можно отнести формально посторонних, но заинтересованных в определенных действиях людей. В некоторых случаях это могут быть и контрагенты, получившие необоснованную выгоду от неправомερных действий организации.

Однако понятие «заинтересованные лица» не включает множество групп стейкхолдеров, таких как рядовые работники, миноритарные акционеры, потребители, население, а также государственные и муниципальные органы власти. Содержание понятия «заинтересованные лица» обусловлено целями законодательства: защитой конкуренции, интересами кредиторов и работников в делах о банкротстве или спорах, касающихся деятельности организации. Поэтому в это понятие включаются некоторые лица, которые не относятся к стейкхолдерам.

Для эффективного взаимодействия организации со своими заинтересованными сторонами во время антикризисного управления автор предлагает использовать методiku, которая включает несколько этапов.

На *первом этапе* антикризисного управления предлагается идентифицировать заинтересованные стороны и их интересы, используя следующие критерии:

- 1) взаимные обязательства – для определения всех формальных стейкхолдеров организации;
- 2) влияние на достижение целей – для определения групп стейкхолдеров с неформальным влиянием и формальной властью;
- 3) степень взаимодействия – для выявления и структурирования внутренних заинтересованных лиц (стейкхолдеров) по степени участия и длительности взаимоотношений;
- 4) степень зависимости от субъекта – для определения возможности воздействия на стейкхолдера в интересах субъекта;
- 5) уровень представительности – количество лиц и социальных групп, представляемых стейкхолдером.

Составление карты заинтересованных сторон заканчивается персонификацией их интересов в отношении исследуемого субъекта.

Также необходимо учитывать взаимодействие между стейкхолдерами и составить карту их сетевого взаимодействия и интересов. Это позволит выделить специфические интересы, возникающие при сетевом взаимодействии, и определить возможность объединения стейкхолдеров в коалицию.

На *втором этапе* проводится классификация заинтересованных сторон и определение групп для взаимодействия. По матрице стейкхолдеров, основанной на уровне их влияния и заинтересованности, можно определить их принадлежность к определенной группе и оценить их значимость для организации. Важно отметить, что атрибуты стейкхолдеров отражают их связи с организацией, а не их собственные интересы.

Целесообразным является использование не только экспертных оценок руководителей организации как эмоционально вовлеченных лиц, но и привлеченных

консультантов для того, чтобы определить, какими атрибутами обладают отношения сторон.

Результаты анализа следует сопоставить с картой стейкхолдеров, составленной на первом этапе, чтобы выявить возможности формирования коалиций заинтересованных сторон. Концептуально карта представлена в таблице 5. Коалиции могут иметь более широкий набор атрибутов, поэтому требуют особого внимания со стороны руководства при анализе и управлении их взаимодействиями.

Таблица 5 – Концептуальная карта коалиций стейкхолдеров

Группа	Стейкхолдер	Интерес	Коалиция <i>i</i>
Собственники	Мажоритарные		
	Миноритарные		
	Представительство в совете директоров		
	Устойчивая группа		
Наемные работники	Совет директоров		
	Топ-менеджмент		
	Менеджмент		
	Сотрудники по группам		
	Профсоюз		
	Стажеры		
	Бывшие сотрудники		
Потребители	Оптовые		
	Розничные		
	Внутренние		
	Дилеры и дистрибьюторы		
	Тендерные и конкурсные		
	Потенциальные		
Поставщики	По группам материалов		
	По группам работ и услуг		
Источники финансирования	Банки		
	Фонды		
	Независимый заемщик		
	Связанный заемщик		

Продолжение таблицы 5

Группа	Стейкхолдер	Интерес	Коалиция <i>i</i>
	Потенциальные		
Органы власти	Органы государственной власти и местного самоуправления		
	Налоговые органы		
	Контролирующие органы		
	Судебные органы		
Игроки рынка	Производители товаров-заменителей		
	Производители комплементарных товаров		
	Прямые конкуренты		
	Устойчивые группы		
	Потенциальные конкуренты		
Общество	Домохозяйства		
	Учебные заведения		
	Средства массовой информации		
	Некоммерческие организации		
	Саморегулируемые организации		
Примечание – Составлено автором.			

На *третьем этапе* нужно определить формальные и неформальные институциональные факторы взаимодействия со стейкхолдерами, составив карту институциональной среды по уровням, включая формальные и неформальные факторы – обычаи делового оборота и судебную практику.

На *четвертом этапе* необходимо определить цели и задачи организации во взаимодействии со стейкхолдерами с целью предотвращения конфликта интересов. Важно учесть, что неправильное взаимодействие может привести к неэффективному распределению ресурсов. Для определения целей взаимодействия следует учитывать следующие аспекты:

1) определение соотношения целей и задач организации с интересами стейкхолдеров;

- 2) определение внешних факторов, которые влияют на необходимость взаимодействия со стейкхолдерами, а также возможные риски;
- 3) установление желаемых результатов взаимодействия со стейкхолдерами;
- 4) оценка влияния результатов взаимодействия на достижение целей и задач организации.

Как было отмечено выше, для управления агентскими издержками применяется два подхода – стимулирование и контроль, которые в той или иной мере можно определить как инструменты «кнута и пряника». Проведение вышеобозначенного анализа направлено на определение путей позитивного и негативного стимулирования такого поведения стейкхолдера, которое будет наиболее выгодно субъекту антикризисного управления.

Значимость направления взаимодействий со стейкхолдерами возрастает при реализации концессионных соглашений как одного из методов антикризисного управления организациями в ЖКХ; и без того достаточно острые противоречия между существующими стейкхолдерами в рамках функционирования унитарного предприятия возрастают при появлении частного инвестора, заинтересованного в возврате инвестиций на рыночных условиях и максимизации прибыли. Соответственно, чем больше стейкхолдеров вовлекается в процесс антикризисного управления, тем больше внимания должно быть уделено обеспечению баланса интересов сторон и недопущению реализации рисков агентской проблемы.

### **Выводы по первой главе**

Проведенный анализ подходов к исследованию кризисных явлений позволяет прийти к выводу, что кризис представляет собой состояние, при котором организация испытывает сложности с адаптацией к условиям рынка, что может угрожать ее существованию. В свою очередь, кризисную устойчивость можно опреде-

лить как наличие у организации адаптивных свойств к возрастающим изменениям рыночной среды.

В научной литературе не наблюдается единства мнений в отношении количественной оценки перехода организации в кризисную зону. Автор полагает, что правовое состояние несостоятельности (банкротства) представляет собой важнейший и объективный индикатор потери финансовой стабильности и входа организации в кризисный период. В отличие от других параметров, которые могут поддаваться манипуляциям и искажениям, банкротство составляет сущностную характеристику организации, подлежащую подтверждению судебным решением, т. е. банкротство нельзя не учитывать или интерпретировать субъективно. Данные о банкротстве фиксируются в официальных документах и базах данных, доступных всем заинтересованным сторонам. Соответственно, банкротство можно считать наиболее точным и объективным мерилom кризиса. Процедуры банкротства оказывают долговременное влияние как на организацию, так и на ее стейкхолдеров.

Российские и иностранные исследователи придерживаются схожих принципов и подходов, невзирая на различия в используемой терминологии. С точки зрения управленческой деятельности, понятия антикризисного управления и управления кризисом можно считать тождественными.

Анализ исследований в области антикризисного управления позволил классифицировать кризисные процессы в зависимости от места и времени проявления – внутрисубъектные и внесубъектные, а также выделить этапы антикризисного управления – докризисный, управления кризисом и послекризисный. Автором определено, что процессы ликвидации и банкротства организации следует рассматривать не как часть антикризисного управления организацией, а как антикризисные меры в отношении стейкхолдеров организации.

Антикризисное управление представляет собой отдельную область управленческой науки. Его структура соответствует функциям, связанным с жизненным циклом организации, без выхода за его пределы. Антикризисное управление включает в себя набор проактивных и реактивных методов и приемов управления, направлен-

ных на повышение устойчивости организации к кризисам. В методах антикризисного управления ярко проявляется стейкхолдерский подход.

Среди проектов реорганизации особое место в практике антикризисного управления занимает реализация проектов с использованием концессионных соглашений, которые позволяют увеличить ресурсную базу субъекта и воспользоваться открывающимися вместе с кризисом возможностями. Их успешная реализация требует скоординированной работы нескольких стейкхолдеров, имеющих различные интересы, что требует применения взвешенного стейкхолдерского, институционального и ковенантного подходов в антикризисном управлении.

Кризисные процессы увеличивают уровень стресса, угрожают убытками для заинтересованных сторон и, следовательно, способствуют эгоистичному и меркантильному поведению, которое нарушает интересы других. Хотя такое поведение и может быть полезным для отдельных заинтересованных сторон, оно противоречит общим интересам и затрудняет долгосрочный устойчивый рост общества.

Одной из наиболее распространенных предпосылок агентских конфликтов является асимметрия информации, поэтому увеличение прозрачности среды, соблюдение и расширение требований к раскрытию информации позволяет снизить возможности злоупотребления положением и получение дополнительных доходов за счет других заинтересованных сторон.

Разрешение конфликтов интересов и предотвращение злоупотреблений требует использования институционального подхода к регулированию взаимоотношений в рамках антикризисного управления. Для снижения агентских издержек и в целях эффективного взаимодействия организации со своими стейкхолдерами во время антикризисного управления автор предлагает применять методику пошагового анализа, включающую анализ стейкхолдеров, создание коалиций стейкхолдеров и исследование институциональных факторов взаимодействия с ними, что позволит выявить наиболее действенные инструменты воздействия для формирования такого целеполагания стейкхолдеров, которое будет отвечать интересам субъекта антикризисного управления.

## **2 Методические подходы к антикризисному управлению организацией жилищно-коммунального хозяйства**

### **2.1 Институциональные факторы кризисных процессов в жилищно-коммунальном хозяйстве**

В Российской Федерации первое официальное определение жилищно-коммунальных услуг, которые напрямую связаны с ЖКХ, было закреплено в ГОСТ 51617-2000 «Жилищно-коммунальные услуги. Общие технические условия», где данные услуги описывались как деятельность, направленная на обслуживание коммунальной инфраструктуры, а также обеспечение коммунальными ресурсами. Однако определение жилищно-коммунальных услуг претерпело существенные изменения с введением ГОСТ Р 51929-02 «Услуги жилищно-коммунальные. Термины и определения». В этом документе жилищно-коммунальные услуги рассматриваются не просто как действия или вид деятельности, а, скорее, как услуга исполнителя, направленная на поставку коммунальных услуг и ресурсов, а также обслуживание коммунальной инфраструктуры.

В пересмотренном определении подчеркивается роль исполнителя в предоставлении ряда основных услуг потребителям, акцентируется важность поддержания определенного уровня жизни в жилых и общественных помещениях. Это свидетельствует о переходе к более ориентированному на обслуживание подходу к ЖКХ, признающему различные потребности потребителей в этой области.

Институционально основой общества является домохозяйство, выполняющее функции биологического и экономического воспроизводства человека. Эти его функции сохраняются с момента появления человека и социума. По мере общественного развития происходило разделение функций по воспроизводству социума, единицами которого стали организации или фирмы, а социальные функции

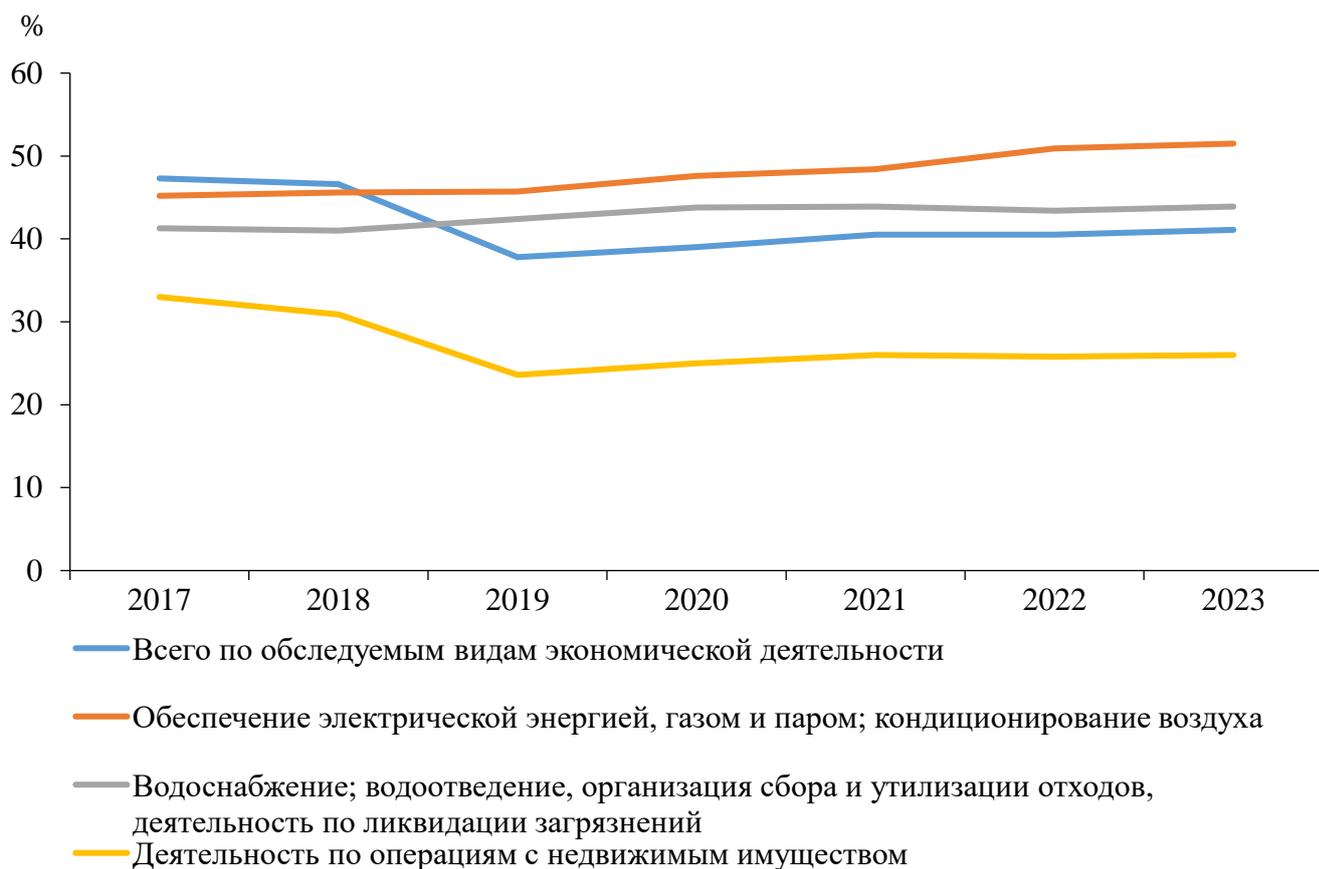
стали выполнять государственные органы, государство как совокупность законодательной и исполнительной власти.

Процесс воспроизводства социального индивида осуществляется через «косвенную жизнедеятельность», подчиняясь всем экономическим законам. Здесь действует принцип оптимизации при распределении ресурсов. Но экономические способы использования ресурсов ограничены временем жизни индивида. К таким ограничивающим условиям относят землю как место проживания, а также социальную, экономическую, технологическую инфраструктуру. Рациональное управление экономикой строится на принципах «косвенной жизнедеятельности», чисто экономического образа жизни индивида, основанного на природных и общественных условиях жизни человека.

Для организации оказания жилищно-коммунальных услуг на территории Российской Федерации создаются унитарные и корпоративные коммерческие организации, относящиеся к группам А, 36 и 68 ОКВЭД-2. Доля организаций этих групп в валовом внутреннем продукте составляет 13 % по состоянию на 2023 г.<sup>1</sup>, доля в общем валовом продукте демонстрирует отрицательную динамику при наличии фактического роста в сопоставимых ценах на 5 %, что указывает на опережающее развитие иных отраслей экономики. Данный факт, по мнению автора, положительно характеризует социально-экономическое развитие России в силу участия организаций отрасли ЖКХ в формировании всех видов продукта и включения затрат на их услуги в иные виды продукции. Степень износа основных фондов, участвующих в водоснабжении и водоотведении, демонстрирует отрицательную динамику и превышает средние значения по экономике (рисунок 5). Удельный вес полностью изношенных основных фондов в отрасли также демонстрировал отрицательную динамику, что указывает на недостаточный уровень инвестиций в обновление основных фондов.

---

<sup>1</sup> Доклад «Социально-экономическое положение России» / Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 24.03.2024).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 5 – Степень износа основных фондов по отраслям

Лучшие показатели демонстрирует сфера операций с недвижимым имуществом. Однако к учету по этой группе подлежат организации, осуществляющие сдачу помещений в аренду и не обслуживающие социально значимую инфраструктуру. Общественная значимость групп 35 и 36 ОКВЭД-2, по мнению автора, выше.

Для снижения уровня износа основных фондов, а также улучшения качества услуг, во исполнение указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.», в отрасли ЖКХ в рамках национального проекта «Жилье и городская среда» действует два федеральных проекта. Кроме того, на региональном уровне существуют соответствующие государственные программы. Так, на территории Свердловской области действует государственная программа, направленная на раз-

витие ЖКХ и повышение энергетической эффективности<sup>1</sup>. В рамках указанных проектов осуществляются реконструкция, модернизация и строительство объектов водоснабжения, водоотведения путем реализации концессионных соглашений. Доля расходов, покрываемых за счет внебюджетных средств за период с 2014 по 2024 г., составила 81 %, что указывает на эффективность мер по привлечению частных инвестиций в развитие социально значимой отрасли. Доля многоквартирных домов в Свердловской области возрастом более 60 лет и со степенью износа более 40 % составляет 42 %.

Износ многоквартирных домов в Свердловской области составляет 31,19 %<sup>2</sup>, что незначительно ниже средних показателей по Российской Федерации и Уральскому федеральному округу. Это позволяет сделать вывод о единообразии кризисных факторов, существующих в коммунальной инфраструктуре Свердловской области и других регионов страны, а также о возможности применения общих подходов и практик в антикризисном управлении организациями ЖКХ.

В связи с наличием регулирования цены на коммунальные услуги можно наблюдать запаздывание в изменении тарифов по сравнению с индексом потребительских цен. График индекса цен (рисунок 6) имеет ступенчатый вид с поквартальными изменениями, соответствующими периодам утверждения тарифов, что отличает его от среднерыночных индексов, график которых имеет сглаженную форму. Работа в условиях тарифного запаздывания предъявляет повышенные требования к обоснованию тарифов в период их изменения и, соответственно, к уровню образования и профессионализма экономических отделов организаций.

---

<sup>1</sup> Об утверждении государственной программы Свердловской области «Развитие жилищно-коммунального хозяйства и повышение энергетической эффективности в Свердловской области»: постановление Правительства Свердловской области от 29 октября 2013 г. № 1330-ПП; О внесении изменений в государственную программу Свердловской области «Развитие жилищно-коммунального хозяйства и повышение энергетической эффективности в Свердловской области», утвержденную постановлением Правительства Свердловской области от 29 октября 2013 г. № 1330-ПП: постановление Правительства Свердловской области от 27 сентября 2019 г. № 630-ПП.

<sup>2</sup> Анализ технического состояния многоквартирных домов / Государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства. – URL: <https://dom.gosuslugi.ru/#!/houses-condition/deterioration> (дата обращения: 25.03.2024).



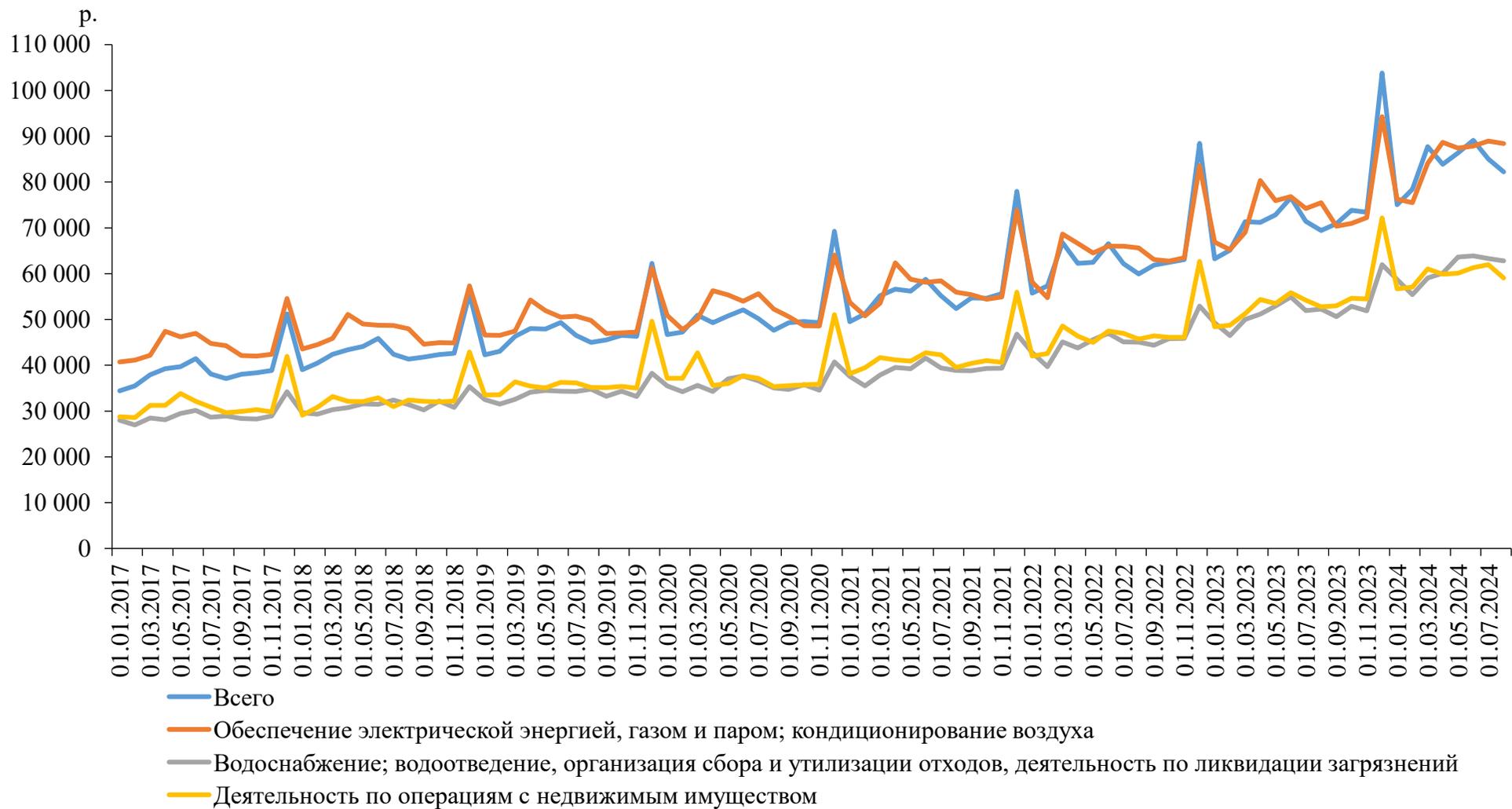
Примечание – Составлено автором.

Рисунок 6 – Индекс цен в жилищно-коммунальном хозяйстве

Уровень среднемесячной номинальной заработной платы работников, занятых на местных водоканалах, а также в управляющих организациях, на 25–30 % ниже, чем в среднем по экономике (рисунок 7). Организации сферы энергетики в среднем имеют более высокий уровень оплаты труда, близкий к среднему по экономике, что обуславливается требованиями к образованию и компетенциям сотрудников.

Российская экономика демонстрирует стабильный рост количества вакансий во всех отраслях экономики. За период с января 2017 г. по декабрь 2023 г. количество требуемых рабочих на вакантные места по экономике в целом увеличилось в 2,8 раза при уровне безработицы 3,5 %<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Официальная статистика / Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705> (дата обращения: 22.03.2024).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 7 – Динамика заработной платы в отраслях жилищно-коммунального хозяйства

Низкий уровень заработной платы осложняет поиск высококвалифицированных и ответственных сотрудников, что в условиях обострения конкуренции за трудовые ресурсы делает отрасль неконкурентоспособной на рынке труда и требует внедрения управленческих подходов, разработки регламентов и шаблонов поведения, снижающих влияние индивидуального уровня качества трудовых ресурсов на качество оказываемых услуг и кризисную устойчивость организаций. Также это осложняет решение поставленной выше задачи – квалифицированного обоснования уровня требуемых тарифов.

Работа организаций в отрасли ЖКХ определяется множеством институциональных аспектов, влияющих на специфику кризисных ситуаций, а также наличием институциональных препятствий для антикризисного управления. По мнению автора, разрешение институциональных барьеров возможно без существенных преобразований в рамках федерального законодательства. Важно учитывать, что институциональные барьеры, которые возникают при проведении антикризисных процедур организаций, носят как формальный, так и неформальный характер. Среди неформальных институциональных барьеров выделяются гибридный характер права собственности в отрасли, сложности удовлетворения разнонаправленных интересов стейкхолдеров в рамках антикризисных процедур банкротства, проблемы целеполагания стейкхолдеров, а также формальные барьеры – недофинансирование, организация совместных концессионных проектов, препятствия на пути к достижению целей антикризисного управления в рамках процедуры банкротства.

Существенная часть исследований в данной сфере ориентирована на межотраслевую и надгосударственную интеграцию как путь к повышению экономической устойчивости, адаптивности и устойчивого роста. Обеспечение устойчивости городов является одним из основных глобальных обязательств развития. В своем исследовании Дж. Эванс, А. Карвонен и Р. Рэйвен<sup>1</sup> указывают, что в условиях растущей урбанизации города становятся как фактором, так и результатом серьезных проблем

---

<sup>1</sup> Evans J., Karvonen A., Raven R. The experimental city: new modes and prospects of urban transformation // The experimental city / ed. by J. Evans, A. Karvonen, R. Raven. – New York: Taylor & Francis Group, 2016. – P. 1–12.

устойчивого развития, с которыми сталкивается человечество в целом. Исследователи предпринимают попытку смоделировать образ наиболее устойчивого города будущего и проследить его трансформацию посредством взаимодействия различных заинтересованных сторон из городов глобального Юга и Севера. В исследованиях Дж. Монстадта и его коллег<sup>1</sup> приводится синтез знаний по управлению изменениями городской инфраструктуры и рекомендуется проводить реализацию стратегии устойчивости городской инфраструктуры через межсекторальную координацию предприятий, при этом обращается внимание на имеющуюся в ФРГ недостаточную интеграцию между академическими изысканиями и практической плоскостью. Дж. Додсон<sup>2</sup> в вопросах взаимодействия пытается выйти за внутригородские рамки и приходит к выводу о необходимости построения инфраструктурных взаимодействий в глобальном формате. Эффективность и устойчивость коммунальной инфраструктуры муниципального образования зависит не только от внутригородских, но и от международных взаимодействий в виде обмена опытом, трансфера управленческих подходов и технологий, поэтому развитие взаимодействий требует обеспечения глобальной адаптивности. К. Хельшер и Н. Францескаки<sup>3</sup> развивают тему глобального взаимодействия и городской трансформации и предлагают классификацию трансформаций по трем аспектам:

- 1) трансформация в городах: города как места трансформаций;
- 2) трансформация городов: результаты динамики трансформации городских систем, где города выступают в роли проводников перемен в глобальном масштабе;
- 3) трансформация городом: города как проводники перемен в глобальном масштабе.

---

<sup>1</sup> Monstadt J., Torrens J., Jain M. et al. Rethinking the governance of urban infrastructural transformations: a synthesis of emerging approaches // *Current opinion in environmental sustainability*. – 2022. – Vol. 55. – Article no. 101157.

<sup>2</sup> Dodson J. The global infrastructure turn and urban practice // *Urban policy and research*. – 2017. – Vol. 35, no. 1. – P. 87–92.

<sup>3</sup> Hölscher K., Frantzeskaki N. Perspectives on urban transformation research: transformations in, of, and by cities // *Urban transformations*. – 2021. – Vol. 3, no. 1. – Article no. 2.

Г. Д. В. Агудело<sup>1</sup> рассматривает концепцию лояльности как механизм повышения качества взаимоотношений с потребителями в коммунальной отрасли путем построения каналов формального и неформального социального взаимодействия и увеличения роли потребителя в управленческих процессах на примере коммунальных организаций Колумбии. Значимости удовлетворенности потребителя, построению факторной модели ее оценки посвятили свою работа Э.-П. Костероглу, Т. Георгиос и Д. Чатзудес<sup>2</sup>; в качестве недостатка представленной модели можно отметить ее эмпирическую ограниченность, поскольку основой для разработки послужило лишь одно коммунальное предприятие города Салоники в Греции.

Изучению институциональных факторов и управлению в ЖКХ посвящена вторая группа исследований. Так, Ч. Лентнер, Л. Васа и С. Хегедюс<sup>3</sup> исследуют вопросы финансовых рисков венгерских коммунальных организаций в условиях гибридного характера прав собственности. Практика развития коммунальной инфраструктуры находит отражение в работе А. Абега и Ф. Бауманна<sup>4</sup>, в которой исследуются институциональные барьеры, препятствующие достижению справедливого баланса между предпринимательством в отрасли ЖКХ и его социальной ролью, а также предлагаются правовые изменения для их преодоления на примере Швейцарии. Ж. Смойвер с коллегами<sup>5</sup> видят возможности развития коммунальных организаций Хорватии в формировании квазисиндиката, независимые участники которого объединят в отдельной надструктуре коммерческие, проектные и функции стратегического управления, сосредоточившись на текущем взаимодействии с по-

---

<sup>1</sup> Agudelo G. D. V. The role of loyalty in the construction of social networks: a proposal for the social management of public household utility companies // *Estudios Gerenciales*. – 2007. – Vol. 23, no. 104. – P. 27–46.

<sup>2</sup> Kosteroglou E.-P., Georgios T., Chatzoudes D. Customer satisfaction from private utility companies: an explanatory study // *International journal of business and economic sciences applied research*. – 2016. – Vol. 9, no. 3. – P. 13–23.

<sup>3</sup> Lentner C., Vasa L., Hegedűs S. The assessment of financial risks of municipally owned public utility companies in Hungary between // *Montenegrin journal of economics*. – 2020. – Vol. 16, no. 4. – P. 29–41.

<sup>4</sup> Abegg A., Baumann P. Electricity utility companies entering private sector markets: how to avoid distortions of competition // *Swiss energy governance* / ed. by A. Abegg, P. Baumann. – Berlin: Springer, 2022. – P. 245–279.

<sup>5</sup> Smojver Ž., Mudronja G., Schiozzi D. Reorganization of the public utility companies // *Pomorstvo*. – 2017. – Vol. 31, no. 1. – P. 53–59.

требителем. И. Венцлер<sup>1</sup> исследует институциональные препятствия в работе коммунальных организаций, сложности достижения баланса финансовых и эксплуатационных сторон деятельности организации, способы обеспечения баланса, что может быть достигнуто за счет внедрения управленческих подходов динамической бизнес-симуляции для преодоления институционального несовершенства коммунальной отрасли Нидерландов, выражающегося в дерегулировании и монополизации рынка. Методологической основой динамической бизнес-симуляции является работа Дж. Ричардсона<sup>2</sup> по управленческому моделированию.

Среди отечественных авторов, исследующих институциональные барьеры и пути их решения, можно выделить Ю. И. Соколова<sup>3</sup>, который рассматривает институциональные факторы, провоцирующие системный кризис в отрасли. Формирование социально-экономических кластеров в отрасли ЖКХ и их роль в устойчивом развитии регионов, а также аспекты антикризисного управления рассматриваются в работах Л. Б. Леоновой и ее коллег<sup>4</sup>, С. И. Баженова и С. В. Ильиных<sup>5</sup>. Применение концессионных соглашений для преодоления институциональных барьеров и привлечения финансирования в коммунальную отрасль подробно рассмотрено в работе Л. Г. Труновой<sup>6</sup>, где автор предлагает схему сопровождения реализа-

---

<sup>1</sup> Wenzler I. Development of an asset management strategy for a network utility company: lessons from a dynamic business simulation approach // *Simulation & gaming*. – 2005. – Vol. 36, no. 1. – P. 75–90.

<sup>2</sup> *Modelling for management: simulation in support of systems thinking (international library of management)* / ed. by G. P. Richardson. – Aldershot: Dartmouth Publishing Group, 1996. – 978 p.

<sup>3</sup> Соколов Ю. И. Системный кризис жилищно-коммунального хозяйства России // *Проблемы анализа риска*. – 2020. – Т. 17, № 5. – С. 10–25.

<sup>4</sup> Леонова Л. Б., Мокроносов А. Г. Сфера услуг жилищно-коммунального хозяйства – социальный вектор развития экономики России // *Экономика строительства*. – 2023. – № 2. – С. 10–18; Леонова Л. Б., Кокшаров В. А. Подходы формирования понятия «социально-экономического кластера в сфере жилищно-коммунального хозяйства» // *Экономика строительства*. – 2019. – № 6 (60). – С. 69–80.

<sup>5</sup> Баженов С. И., Ильиных С. В. Теоретико-методологический подход к формированию устойчивого развития экономики региона // *Современные технологии управления*. – 2024. – № 1 (105). – Номер статьи 10501; Баженов С. И. Теоретические аспекты развития и роста экономики региона после преодоления кризисных явлений // *Бизнес. Образование. Право*. – 2021. – № 2 (55). – С. 54–59.

<sup>6</sup> Трунова Л. Г. Концессионное соглашение как эффективный механизм развития инновационной деятельности сферы жилищно-коммунального хозяйства // *Креативная экономика*. – 2022. – Т. 16, № 10. – С. 3981–3992.

ции проектов государственно-частного партнерства и их качественной оценки. Реализация концессионных проектов для преодоления институционального барьера недофинансирования и их значимость в деле развития теплоснабжения исследуются в работе В. В. Глазковой и Е. Г. Господарика<sup>1</sup>. В контексте построения структур управления для развития отрасли заслуживает внимания работа М. В. Шевченко и Д. В. Фролова<sup>2</sup>, в которой предлагается создать предприятие с участием собственников жилья, которое будет нести субсидиарную ответственность по долгам жителей за потребленные услуги. Одновременно такое предприятие будет заниматься накоплением средств для капитального ремонта жилья. Автор не может согласиться с тем, что массовое создание таких организаций окажет положительное влияние на состояние отрасли.

Итак, можно заключить, что тема институциональных барьеров в антикризисном управлении коммунальной отрасли находит отражение в зарубежной и отечественной научной мысли, и в исследованиях можно выделить два направления путей их преодоления – развитие интеграции между организациями и построение альтернативных структур управления организациями отрасли. Автор видит пробел в исследованиях, заключающийся в отсутствии синтетических исследований, которые объединяют оба направления исследований, предусматривая необходимость создания новой организационной структуры вместе с разработкой улучшенной модели межсубъектного взаимодействия в отрасли.

Следующим важным институциональным фактором российской системы ЖКХ является ее уникальный гибридный характер, который обусловлен советским наследием и спецификой муниципальной собственности на коммунальные сети.

Услуги водо- и энергоснабжения многоквартирных жилых домов обычно объединяются общим термином «жилищно-коммунальные услуги», которые оказываются в рамках жилищно-коммунального сектора экономики. В России приме-

---

<sup>1</sup> Глазкова В. В., Господарик Е. Г. Развитие государственно-частного партнерства на основе концессий в сфере теплоснабжения // Вестник МГСУ. – 2023. – Т. 18, № 5. – С. 798–807.

<sup>2</sup> Шевченко М. В., Фролов Д. В. Контроллинг-общество с дополнительной ответственностью и ковенантом (КОДОК), как правовая основа жилищно-коммунального управления // Kant. – 2014. – № 3 (12). – С. 31–34.

няются редко используемые или даже не существующие за рубежом технологии и производства, такие как централизованное горячее водоснабжение, повсеместная централизация теплоснабжения, открытые системы теплоснабжения, вертикальные стояки в каждой квартире, зависимые подключения. Для управления ресурсоснабжающими организациями создавались так называемые коммунальные организации, а для оказания полного спектра определенных государством услуг – жилищно-эксплуатационные организации.

В то же время в зарубежном опыте услуги водоснабжения и энергоснабжения многоквартирных жилых домов совместно не исследуются, за исключением исследований структуры расходов домохозяйств. При этом обычно учитываются расходы на аренду, но затраты на водоснабжение и энергоснабжение в состав коммунальных услуг не включаются<sup>1</sup>.

В связи с этим прямое применение выводов зарубежных исследований становится еще более сложным, если принять во внимание правовое регулирование правоотношений в России, где понятия ресурсоснабжения и коммунальных услуг разделены. Коммунальное обслуживание подразумевает подачу ресурса от общего ввода многоквартирного дома в квартиру либо от источника в частный дом.

Институциональной особенностью коммунальной инфраструктуры и отрасли ЖКХ в России является право муниципальной собственности на коммунальные сети и ограничение их отчуждения, что редко наблюдается за рубежом<sup>2</sup>. Особенности права собственности на коммунальные сети обуславливают высокое число региональных концессионных проектов в отрасли при относительно небольшом числе федеральных. Учитывая диспропорцию бюджетной обеспеченности, достижение равномерно устойчивого развития регионов и обеспечение равного доступа всех

---

<sup>1</sup> Курячий А. В. Институционально-терминологический барьер проведения международных сравнений сферы жилищно-коммунальных услуг // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 37. – С. 209–213.

<sup>2</sup> Примизенкин А. В., Резниченко Д. В. Цифровая трансформация: анализ программы стратегического развития систем коммунальной инфраструктуры // Умная цифровая экономика. – 2022. – Т. 2, № 4. – С. 62–65; Федорова И. Ю., Фрыгин А. В. Финансовая устойчивость местных бюджетов в кризисные периоды: проблемы и пути решения // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – Т. 13, № 4. – С. 681–697.

граждан России к передовым достижениям и практикам в области коммунальных услуг, требуется участие межрегиональных децентрализованных фондов в финансировании концессионных проектов<sup>1</sup>.

Концепция реформирования ЖКХ предусматривает реализацию стремления органов власти к сохранению гибридного характера советского наследия и муниципальной собственности на коммунальные сети<sup>2</sup>. Автор считает, что решение проблем в системе ЖКХ требует более глубокой реформы, а не просто передачи сетей в частные руки, чтобы гарантировать более эффективное и качественное обслуживание населения.

Несмотря на реализацию программ развития, требующих значительных инвестиций в жилищную сферу, что обусловлено высоким спросом среди граждан на улучшение жилищных условий<sup>3</sup>, ощутимых результатов в снижении износа ЖКХ пока не наблюдается.

Перспективным решением проблем является сотрудничество государства и частного сектора в отрасли ЖКХ, которая традиционно относилась к ответственности государства<sup>4</sup>.

Среди институциональных барьеров ярко выделяются проблемы достижения целей стейкхолдеров в рамках антикризисного управления.

---

<sup>1</sup> Краснопеева Н. А., Морозкина А. К. Условные бюджетные обязательства по проектам ГЧП в России и БРИКС: оценка и механизмы снижения рисков // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2021. – Т. 16, № 4. – С. 146–170.

<sup>2</sup> Богданова Е. Коллективная стратегия решения проблем жилищно-коммунального хозяйства в условиях «старого соседства» в российском мегаполисе. Можно ли песок растворить в воде? // Laboratorium: журнал социальных исследований. – 2021. – № 2. – С. 72–100.

<sup>3</sup> Савоскина Е. В., Солопова Н. А., Акри Е. П., Домнина С. В. Анализ инновационных механизмов решения жилищных проблем в Российской Федерации // Вестник МГСУ. – 2022. – Т. 17, № 8. – С. 1096–1112.

<sup>4</sup> Бедняков А. С. Роль инфраструктуры в обеспечении устойчивого социально-экономического развития и конкурентоспособности: актуальные вопросы в России и за рубежом // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 1 (127). – С. 155–161; Леонова Л. Б., Кокшаров В. А. Подходы формирования понятия «социально-экономического кластера в сфере жилищно-коммунального хозяйства» // Экономика строительства. – 2019. – № 6 (60). – С. 69–80.

Рассматривая антикризисное управление, автор исходит из того, что именно банкротство является одним из самых значительных и объективных показателей потери финансовой устойчивости и перехода организации в состояние кризиса.

Как правило, причинами сложного экономического положения унитарного предприятия ЖКХ являются неплатежи населения за предоставленные услуги, а также низкие тарифы на услуги организации. Однако, несмотря на экономическую и социальную целесообразность применения подхода экономически обоснованных расходов при установлении тарифов, в реальности тарифы на коммунальные услуги в России часто бывают убыточными для самих коммунальных организаций<sup>1</sup>.

Следствием системного недофинансирования является практика циклических банкротств в отрасли ЖКХ. При разработке плана по восстановлению платежеспособности необходимо учитывать ограничения на реализацию имущества и недопустимость прекращения текущей деятельности, искать альтернативные пути улучшения финансового состояния.

Учитывая, что входящий денежный поток организации и ранее не обеспечивал возможность погашения всех требований при возникающих судебных расходах, положение организации фактически будет только ухудшаться. Размер судебных расходов будет составлять не менее 30 тыс. р. в месяц (вознаграждение утвержденного судом арбитражного управляющего).

Одна из основных проблем, связанных с процессом банкротства, заключается в возможности дебитора задерживать погашение своих долгов. Когда должник узнает о намерении его кредитора обратиться к процедуре банкротства, он может воспринять это как возможность избежать ответственности за свои финансовые обязательства. В результате дебитор может быть склонен вести себя недобросовестно, намеренно не выплачивая долги в надежде на их списание после окончательного банкротства кредитора.

---

<sup>1</sup> Мозговая О. О., Файн Б. И. Межрегиональная дифференциация сбытовых надбавок гарантирующих поставщиков электрической энергии до и после перехода на метод сравнения аналогов // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 1. – С. 120–149; Черникова Т. А., Титова О. В. Особенности управления эксплуатации и ремонтом жилищного фонда в современных условиях // Столыпинский вестник. – 2022. – Т. 4, № 7. – С. 3977–3986.

Подобное поведение дебиторов базируется на неправильном понимании или недостаточном знании процедуры банкротства. Они считают, что после банкротства все долги или их часть будут списаны, и поэтому неспешно их выплачивают кредиторам. Такой подход нарушает принцип добросовестности и оказывает негативное воздействие на экономическую систему, так как позволяет должникам игнорировать свои финансовые обязательства и создает дисбаланс в отношениях между должниками и кредиторами. Для снижения силы влияния этого фактора необходима активная просветительская работа как самого антикризисного менеджмента, так и всех стейкхолдеров организации.

Указанные обстоятельства фактически делают невозможным проведение эффективных антикризисных мер. Управление себестоимостью в условиях коммунальных, в особенности небольших, организаций является не слишком действенным инструментом, ведь расходы обычно и так не очень велики, а введение процедуры банкротства не является основанием для автоматического повышения тарифов.

В итоге обычно вводится ликвидационная процедура конкурсного производства, в течение полугодового наблюдения коммунальная организация продолжает накапливать долги, основной имущественный комплекс передается по оценочной стоимости муниципалитету, который создает новая аналогичная организация, дебиторская задолженность просуживается и продается со значительным дисконтом к номиналу или списывается как нереальная ко взысканию, основная часть средств направляется на покрытие судебных расходов, и организация ликвидируется. Совокупность рисков и интересов стейкхолдеров представлена в таблице 6.

В результате организация, ее активы и многочисленные стейкхолдеры оказываются вовлечены в длительный, забюрократизированный и, по сути, бессмысленный процесс банкротства. Фактически ликвидационная процедура конкурсного производства существует сама по себе не приносит ничего, кроме увеличения потерь и ухудшения качества услуг.

Прежде всего, банкротство негативно влияет на саму организацию и ее активы. Процесс ликвидации часто занимает много времени и требует значительных ресурсов, что может привести к дополнительным потерям для организации. Вместо

того, чтобы сосредоточиться на восстановлении и развитии бизнеса, организация сталкивается с затягиванием бюрократических процедур, что только ухудшает ее финансовое положение.

Таблица 6 – Карта интересов стейкхолдеров процедуры банкротства

Стейкхолдер	Интерес	Риск
Местные органы власти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечение непрерывного оказания коммунальных услуг.</li> <li>2. Избежание материальной ответственности.</li> <li>3. Сокращение сроков возврата имущества.</li> <li>4. Снижение расходов на возврат имущества</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перерывы в предоставлении материальных услуг из-за аварий.</li> <li>2. Субсидиарная ответственность по долгам.</li> <li>3. Затягивание процедур.</li> <li>4. Непрозрачные процессы оценки имущества</li> </ol>
Ресурсоснабжающие организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Максимальный возврат средств.</li> <li>2. Сокращение сроков бесплатной поставки ресурсов по броне</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Списание значительной части долгов.</li> <li>2. Затягивание процедуры</li> </ol>
Прочие кредиторы	Максимальный возврат средств	Списание значительной части долгов
Руководитель коммунальной организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сохранение рабочего места.</li> <li>2. Своевременная выплата заработной платы.</li> <li>3. Избежание материальной ответственности</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увольнение при введении конкурсного производства.</li> <li>2. Задержки в выплатах.</li> <li>3. Субсидиарная ответственность по долгам</li> </ol>
Жители	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Непрерывное оказание коммунальных услуг.</li> <li>2. Списание задолженности.</li> <li>3. Повышение качества коммунальных услуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перерывы в оказании материальных услуг из-за аварий.</li> <li>2. Судебные разбирательства.</li> <li>3. Ухудшение качества в отсутствие инвестиций</li> </ol>
Работники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сохранение рабочего места.</li> <li>2. Получение заработной платы</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увольнение при введении конкурсного производства.</li> <li>2. Задержки в выплатах</li> </ol>
Примечание – Составлено автором.		

Однако наиболее сильное воздействие процесс банкротства оказывает на многочисленных стейкхолдеров, включая кредиторов, владельцев, сотрудников и клиентов. Кредиторы, ожидавшие возврата своих средств, теперь вынуждены бороться за свои деньги в рамках сложной судебной процедуры. Владельцы организации,

в свою очередь, часто оказываются в безвыходном положении, теряя свои инвестиции и репутацию. Сотрудники сталкиваются с неопределенностью относительно своего будущего и могут потерять работу. Клиенты, в свою очередь, испытывают разочарование и неуверенность в услугах организации, что может привести к потере доверия и уходу клиентов.

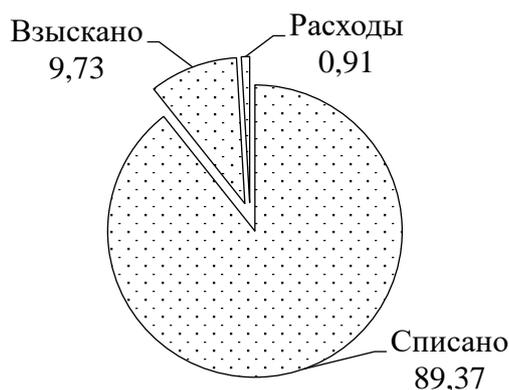
Вместо того чтобы помочь организации и ее владельцам восстановиться и продолжить деятельность, процедура банкротства часто превращается в бесконечный и непродуктивный процесс, который лишь увеличивает убытки и затрудняет восстановление бизнеса. Главная цель банкротства должна заключаться в облегчении процесса возврата долгов и возрождении организации, однако на практике это зачастую не достигается.

Сама по себе процедура ликвидации также не отвечает интересам кредиторов. Так, согласно статистике, за 2023 г. по результатам процедур банкротства было списано более 3 трлн р., что превышает 90 % от всей задолженности, включенной в реестр требований кредиторов. Размер расходов на оплату услуг арбитражного управляющего и привлеченных им лиц превысил 33 млрд р., или 9,3 % от взысканных в пользу кредиторов средств. Сумма списанной задолженности соизмерима с бюджетом города Москвы на 2023 г., что явно указывает на низкую эффективность процедур банкротства. Структура распределения средств отражена на рисунке 8.

Автор считает, что процесс ликвидации организации во время кризиса представляет собой неэффективный метод управления ЖКХ. Вместо этого проведение масштабной реструктуризации и привлечение внешних инвестиций помогут организации преодолеть кризис, улучшить свое финансовое положение и укрепить позиции на рынке, обеспечивая стабильность и развитие в будущем.

Одним из ключевых аспектов успешной реорганизации является привлечение сторонних инвестиций. Результатом масштабной реорганизации и привлечения сторонних инвестиций будет не только повышение качества услуг, но и увеличение конкурентоспособности организации на рынке ЖКХ. Более эффективные процессы и использование современных технологий позволят организации снизить затраты и улучшить работу по обслуживанию клиентов. Внедрение инноваций ускоряет

процессы модернизации и повышает экологическую безопасность<sup>1</sup>, что в совокупности положительно сказывается на уровне кризисной устойчивости организаций и снижает вероятность реализации негативных кризисных явлений. Кроме того, устойчивое развитие организации обеспечит ее способность преодолеть финансовые кризисы в будущем.



Примечание – Составлено автором по: Результаты процедур в делах о банкротстве за 4 кв. 2023 и весь 2023 / Федресурс. – URL: <https://fedresurs.ru/news/ffb9ba98-2d33-49d9-b84c-3aa381a2aa41> (дата обращения: 11.03.2024).

Рисунок 8 – Эффективность взыскания задолженности в рамках проведения процедур банкротства по состоянию на 2023 г., %

Однако на практике выполнение этих задач часто осложняется нехваткой финансирования. В таких ситуациях концессионная модель становится наиболее эффективным методом привлечения инвестиций в ЖКХ.

Важно, что частные инвесторы склонны внедрять современные технологии и методы управления, что позволит сократить количество аварийных ситуаций, повысить качество коммунальных услуг и сделать отрасль более привлекательной для дальнейших инвестиций.

<sup>1</sup> Глазкова В. В. Методический подход к оценке эффективности внедрения инноваций в единые теплоснабжающие организации // Вестник университета. – 2023. – № 8. – С. 30–39; Глазкова В. В. Организационно-экономический механизм управления инновационным развитием единых теплоснабжающих организаций // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 7-2. – С. 116–121.

Для успешной реализации концессионных проектов большое значение имеют технические характеристики объектов инфраструктуры. Они являются ключевыми аспектами при планировании и осуществлении концессионных проектов. Эти проекты, часто включающие строительство или реконструкцию трамвайных линий, дорог, коммуникационных сетей и других объектов, требуют участия нескольких публичных органов, территории которых затрагиваются или за счет которых будут содержаться эти объекты.

Многие линейные объекты требуют совместного участия публичных органов в концессионных проектах. Однако действующие законы создают препятствия для этого.

В результате совместного конкурса необходимо заключить отдельные концессионные соглашения с каждым юридическим лицом публичного права в отношении части имущества, которая принадлежит или в будущем станет принадлежать ему по праву собственности. Однако заключение отдельных концессионных соглашений с каждым концессионером может рассматриваться как самостоятельный риск реализации проекта.

Отсутствие законодательного регулирования «совместных» частных концессионных инициатив является ограничивающим фактором в реализации совместных концессионных конкурсов и снижает количество потенциальных «совместных» концессионных проектов.

Неполное правовое регулирование «совместных» концессионных проектов способствует поиску альтернативных способов их реализации. Для определенных отраслей может быть целесообразно полностью передать активы отдельно созданному лицу в целях реализации проекта. Этот доверитель будет также заключать концессионные соглашения относительно переданных активов.

Однако реализация этой опции требует обширных изменений в законодательстве. В связи с тем, что коммунальные сети находятся в собственности муниципалитетов, реализация подобного решения становится невозможной без полномасштабной реформы.

Очевидно, что проведение антикризисных мероприятий в коммунальных организациях представляет собой сложный процесс, который затруднен не только институциональными, но и управленческими факторами. Важной проблемой в этом процессе является целеполагание стейкхолдеров, которое направлено не на долгосрочное устойчивое развитие, а на краткосрочное разрешение текущих проблем и кризисных ситуаций<sup>1</sup>. Это приводит к тому, что антикризисные мероприятия часто ограничиваются накоплением резервов и поиском временных решений вместо принятия фундаментальных изменений и поиска долгосрочных стратегий развития.

Именно реализация концессионных проектов открывает путь к устойчивому развитию организаций, но требует продуктивного целеполагания всех стейкхолдеров, направленного на поиск инвесторов.

Поиск инвесторов для концессионных проектов требует активной работы по продвижению проекта и анализу партнеров. Коммунальные организации и их руководство часто не занимаются поиском и привлечением инвесторов из-за ограниченных связей с инвестиционным сообществом. Арбитражные управляющие, назначаемые судебными органами, часто не обладают навыками для работы с инвесторами. Решением проблемы может быть наем специалистов по привлечению инвестиций и установление партнерских отношений с финансовыми учреждениями или инвестиционными фондами.

Выпуск и обращение цифровых финансовых активов являются перспективным направлением на финансовом рынке, открывающим новые возможности для инвесторов и организаций в сфере финансовых операций и инвестиций. Основное преимущество таких активов заключается в использовании технологии распределенных реестров, также известной как блокчейн. Применение смарт-контрактов позволяет автоматизировать исполнение сделок и повысить прозрачность взаимодействия между различными группами заинтересованных сторон в ЖКХ, снижая риски и упрощая процесс проведения финансовых операций. Технология блокчейн

---

<sup>1</sup> Schalck C. Impact of the crisis on the public debt management behaviour: evidence from France // Proceedings of the symposium on business and economics in times of crisis, vol. 3. – Lupcon: Center for Business Research, 2015. – P. 1–16.

обеспечивает хранение информации о каждой сделке в виде цепочки блоков, которую невозможно изменить без согласия всех участников сети. Это снижает вероятность манипуляций с данными и способствует повышению уровня доверия к финансовым операциям. Кроме того, блокчейн упрощает процесс обращения цифровых финансовых активов, поскольку все сделки могут автоматически выполняться с использованием смарт-контрактов. Это сокращает потребность в посредниках в финансовых операциях, снижая издержки и ускоряя процесс обращения цифровых финансовых активов.

Обеспечением бесперебойного функционирования информационных систем, в которых осуществляется выпуск и учет цифровых финансовых активов, занимаются операторы информационной системы, которыми могут быть только российские юридические лица, включенные Банком России в соответствующий реестр<sup>1</sup>. Большой научный вклад в развитие института дистанционного финансирования внесло исследование Д. Е. Матыцина<sup>2</sup>, которое в большей мере посвящено правовому регулированию взаимоотношений стейкхолдеров и обеспечению открытости и добросовестности посредством создания моделей договорных конструкций для участников сделок. На текущий момент это направление не является разработанным в достаточной мере.

Правовое регулирование концессионных проектов в отрасли ЖКХ не имеет значительных ограничений, что стимулирует участие частных инвесторов. Однако ограничения связаны с институциональными и управленческими проблемами, такими как целеполагание стейкхолдеров, отсутствие развитых институтов инвесторов и неэффективный механизм банкротства. Для преодоления этих ограничений необходимо разработать соответствующие меры, которые стимулировали бы интерес и участие частных инвесторов, а также обеспечили их защиту в случае возникновения проблем.

---

<sup>1</sup> О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ.

<sup>2</sup> Матыцин Д. Е. Дистанционные инвестиционные сделки: регулирование взаимных интересов и защита прав участников: дис. ... д-ра юрид. наук: 5.1.3. – Волгоград, 2023. – 386 с.

Проведение ликвидационной процедуры в условиях кризиса является типичным маршрутом управления организацией в отрасли ЖКХ. Вместо этого проведение масштабной реорганизации и привлечение сторонних инвестиций открывают путь к устойчивому развитию организации, повышению качества услуг и обеспечению долгосрочной устойчивости в условиях кризиса.

Еще одним важным моментом является реализация совместных концессионных проектов, требующих назначения агента концедента. Это позволит упростить процесс согласования концессионных проектов и ускорить их реализацию. Вместо того чтобы каждому публичному органу вести переговоры и заключать отдельные соглашения с концессионерами, агент концедента будет выполнять эти функции от лица всех органов, упрощая взаимодействие и устраняя необходимость многочисленных согласований.

Такой механизм синхронизации действий также способствует повышению инвестиционной привлекательности проектов. Инвесторы и финансовые организации смогут видеть, что процесс согласования и реализации проектов осуществляется более эффективно и прозрачно, что снижает риски и повышает вероятность возврата инвестиций. Автор полагает, что устранение воздействия негативных факторов возможно через использование ковенантов в договорных соглашениях между стейкхолдерами без переноса решения на более высокий институциональный уровень.

## **2.2 Осуществление концессионных проектов как элемента антикризисного управления в жилищно-коммунальном хозяйстве на территории Российской Федерации**

Привлечение средств для развития коммунальной инфраструктуры, как свидетельствует международный опыт, может осуществляться двумя основными способами: приватизацией и реализацией концессионных соглашений.

Исследования П. В. Пашковского<sup>1</sup>, Г. Асатряна и Дж. Калпакяна<sup>2</sup>, А. Дорфмана и А. Хареля<sup>3</sup>, посвященные вопросам приватизации, показывают, что в международной практике все чаще отказываются от чистой приватизации и переходят к реализации концессионных соглашений. Типичным аргументом в пользу приватизации является бóльшая эффективность частного бизнеса в сравнении с бюрократической системой управления. Хотя этот аргумент достаточно распространен, но, по мнению автора, в каждом отдельном случае он требует особой экспертизы и не может считаться универсальным. В вопросе приватизации есть и отрицательный аргумент, затрагивающий институциональные факторы распределения ответственности за качество основополагающих общественных благ. Приватизация негативно влияет на партисипативность потребителей, что особенно актуально для отрасли ЖКХ. Она нарушает связь между принятием решений и гражданами, снижая их политическую активность и социальную ответственность, в результате уменьшается их заинтересованность в участии в общественной жизни. Последствия приватизации не ограничиваются вопросом о том, лучше ли частные организации, чем государственные, в качестве социальных институтов. Приватизация приводит к изменению политической системы и общественной культуры, переходящей от сильной совместной ответственности и политического взаимодействия к фрагментации.

Именно поэтому реализация концессионных соглашений предпочтительнее приватизации. В международной практике интерес представляет опыт Франции, где имеется широкий перечень законодательных требований к качеству управления, обучению персонала, страхованию и др., нарушение которых является основанием для расторжения договора концессии<sup>4</sup>. Информация об институциональных условиях реализации концессионных соглашений в иных странах представлена в таблице 7.

---

<sup>1</sup> Пашковский П. В. Государственно-частное партнерство как скрытая приватизация // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 11-7. – С. 54–57.

<sup>2</sup> Asatryan G., Kalpakian J. The privatized state. Chiara Cordelli. Princeton University Press, Princeton, NJ, 2020. 352 pp. \$39.95 (cloth) // Governance. – 2021. – Vol. 35 (1). – P. 333–335.

<sup>3</sup> Dorfman A., Harel A. Against privatization as such. – Jerusalem, 2015. – 31 p. – (Hebrew University of Jerusalem Legal Research Paper No. 15-29).

<sup>4</sup> Labbé J. Relations between public and private venture capitalists and their effects on business innovation. – URL: <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.17791.28326> (дата обращения: 27.01.2024).

Таблица 7 – Институциональные условия реализации концессионных соглашений государств Большой восьмерки и БРИКС

Страна	Условия
Франция	Закон от 1 апреля 2019 г. В 1955 г. создана Государственная корпорация регионального развития (Sociétés de développement régional, SDR)
Великобритания	Закон от 24 августа 2017 г. Центр передового опыта (PDI) находится в ведении Управления инфраструктуры и проектов (IPA), предоставляющего экспертную поддержку и консультации департаментам и организациям-заказчикам
Германия	Федеральный закон о государственно-частном партнерстве от 2005 г. Проекты ориентированы на проведение цифровой трансформации экономики
США	Не существует национального закона о государственно-частном партнерстве, а нормативная база для таких соглашений содержится в законах отдельных штатов. Министерством транспорта создано Бюро Build America, которое отвечает за поддержку проектов по развитию транспортной инфраструктуры в стране. Бюро обеспечивает доступ к кредитным и грантовым программам с большей скоростью и прозрачностью, одновременно оказывая техническую помощь и поощряя передовые инновационные практики в планировании, финансировании, реализации и мониторинге проектов
Япония	Закон от 30 июля 1999 г. Создан Департамент Национального правительства по продвижению государственно-частного партнерства и частных финансовых инициатив
Канада	Королевский закон от 22 июня 2017 г. Координация осуществляется через департамент Правительства Канады и Канадский инфраструктурный банк. Приоритетные направления инвестиций включают экологичную инфраструктуру, экологически чистую энергетику, общественный транспорт, торговлю и транспортировку, а также инфраструктуру широкополосной связи
Италия	Закон от 18 апреля 2016 г. санкционирует применение Законодательного декрета № 50 о реализации европейских директив № 2014/23/ЕС, 2014/24/ЕС и 2014/25/ЕС
Китай	Действует Китайский центр государственно-частного партнерства, созданный по решению Министерства финансов Китайской Народной Республики. Центр отвечает за политические исследования, консультации и обучение, наращивание потенциала, финансовую поддержку, сбор информации, международный обмен и другие вопросы, связанные с государственно-частным партнерством
Южная Африка	Единый нормативно-правовой акт отсутствует. Нормативная база включает Закон об управлении государственными финансами (1999) и Закон об управлении муниципальными финансами (2003)

## Продолжение таблицы 7

Страна	Условия
Бразилия	Закон от 30 декабря 2004 г. № 11.079 устанавливает общие правила проведения торгов и заключения договоров о государственно-частном партнерстве в рамках государственного управления. Закон от 13 сентября 2016 г. № 13.334-2016 формулирует основы осуществления программ инвестиционного партнерства
Индия	Закон от 29 ноября 2005 г. F.No.2/10/2004-INF. Оценка и утверждение ГЧП-проектов осуществляется уполномоченным Правительством Комитетом по оценке государственно-частного партнерства (PPPAC), финансирование осуществляется Фондом развития инфраструктурных проектов Индии (IPDF) и Фондом покрытия разрыва жизнеспособности (VGF)
Примечание – Составлено автором по: Public-private partnerships laws / concession laws / The World Bank. – URL: <a href="https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws">https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws</a> (дата обращения: 21.01.2024).	

Можно сделать вывод, что для развитых экономик характерно создание единой нормативно-правовой базы, а также общегосударственного обособленного специализированного фонда управления инвестициями в целях обеспечения единообразия деловой практики и экономической безопасности страны. Практики государственно-частного партнерства находят широкое распространение в экономическом развитии ведущих стран мира.

Модели государственно-частного партнерства можно разделить в зависимости от распределения рисков. Это разделение основывается на степени участия частного сектора в реализации проектов (таблица 8).

Таблица 8 – Типы моделей государственно-частного партнерства

Тип	Обязанности частной стороны	Распределение риска между сторонами			
		владения	строительства	финансового	операционного
Госконтракт	Выполнение утвержденного перечня работ	Публичная	Публичная	Публичная	Публичная
Аренда	Управление и обслуживание	Публичная	Публичная	Публичная	Частная

Продолжение таблицы 8

Тип	Обязанности частной стороны	Распределение риска между сторонами			
		владения	строительства	финансового	операционного
Расширенная аренда	Управление, обслуживание, софинансирование	Публичная	Публичная	Разделен	Частная
Аннуитетное концессионное соглашение	Строительство, управление, передача публичной стороне	Публичная	Частная	Публичная	Частная
Ограниченное концессионное соглашение	Строительство, управление, инвестиции	Публичная	Разделен	Разделен	Частная
Полное концессионное соглашение	Проектирование, строительство, управление, инвестиции, передача публичной стороне	Публичная	Частная	Частная	Частная
Соглашение о полном государственно-частном партнерстве	Проектирование, строительство, управление, инвестиции, владение	Частная	Частная	Частная	Частная
Примечание – Составлено автором.					

В отечественной правовой системе можно выделить три ключевых понятия: государственный заказ, концессия и государственно-частное партнерство. Их основные различия связаны с правом собственности на объект соглашения.

При государственно-частном партнерстве право собственности на объект возникает у частного партнера. Это позволяет частной стороне владеть и управлять объектом, что стимулирует эффективное использование ресурсов и привлечение инвестиций.

В случае концессии право собственности остается у публичного партнера. Частная сторона получает право на эксплуатацию объекта и управление им, но не становится его владельцем. Это обеспечивает контроль государства над стратегически важными объектами.

Государственный заказ отличается особым порядком финансирования проекта за счет средств публичного партнера, при этом частная сторона не получает

права собственности на создаваемый или модернизируемый объект. Такой подход позволяет государству контролировать весь процесс выполнения заказа и результат.

Регулирование сферы государственно-частного партнерства в России осуществляется на основе специального законодательства, которое включает в себя Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях», а также другие федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, нормативные правовые акты субъектов РФ. Все правовые нормы, содержащиеся в этих законах и нормативных актах, не должны противоречить Конституции Российской Федерации.

Общее законодательство, на котором основывается регулирование сферы государственно-частного партнерства, включает совокупность кодексов, законов и отраслевых нормативно-правовых актов. Положения этих документов применяются к отношениям в области государственно-частного партнерства, за исключением случаев, когда это предусмотрено специальным законодательством. Выделим отличия между концессионными соглашениями и государственно-частным партнерством (таблица 9).

В июле 2023 г. законодатель внес изменения в развитие государственно-частных проектов, приняв Федеральный закон от 10 июля 2023 г. № 296-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Этот закон направлен на усовершенствование механизмов государственно-частного партнерства для реализации долгосрочных инфраструктурных проектов и повышения их инвестиционной привлекательности для частных инвесторов. Документ вносит изменения в два основных федеральных закона: от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» и от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Таблица 9 – Сравнение основных положений концессионных соглашений и государственно-частного партнерства

Особенность	Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»	Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»
Исключительные объекты	Объекты теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения, федеральные, региональные, местные дороги, метрополитен, а также здания, сооружения и склады, предназначенные для хранения и ремонта имущества Вооруженных сил Российской Федерации	Воздушные суда, стационарные и плавучие платформы, искусственные острова, подводные и наземные технические сооружения, переходы, линии связи и коммуникации, мелиоративные сооружения, промышленные объекты, охотничья инфраструктура, частные автомобильные дороги
Преимущественное использование	В отношении объектов, которые не следует или не имеет смысла передавать в частную собственность	В отношении объектов, которые могут быть переданы в частную собственность, передача является возможной и целесообразной
Срок	Не ограничен	От трех лет
Залог объекта	Не допускается	Возможен
Ограничение на изменение целевого использования реконструируемого объекта.	Есть	Есть
Эксплуатация частным партнером	Обязательна	Не обязательна
Частная инициатива	Допускается	Допускается
Примечание – Составлено автором.		

Законодатель разрешил изменить целевое назначение объекта концессии при реконструкции, что значительно расширяет возможности концессионера по развитию организации в долгосрочной перспективе.

Для обеспечения надлежащего контроля за качеством предоставляемых концессионером услуг было введено понятие «техническое обслуживание» с обязательным утверждением перечня мер, входящих в него.

Для защиты интересов частных партнеров был введен запрет на передачу концессионеру имущества с обременениями. Если концессионеру передают другое имущество концедента (с теми же условиями, что и аренда) с обременением правом аренды третьего лица, могут возникнуть разногласия относительно выполнения концедентом своих обязательств по передаче имущества, поскольку передача имущества сама по себе не является основанием для прекращения или изменения существующих прав текущего арендатора на это имущество.

Ограничения на способы передачи земельного участка концессионеру были сняты. Теперь в некоторых случаях линейные объекты (например, линейные объекты связи и коммуникации, объекты по производству, передаче и распределению электроэнергии) могут использоваться без аренды участка. По таким проектам земельные участки могут использоваться на основании соглашения об установлении сервитута. Предельные сроки заключения договора аренды также были отменены, что снижает риск возникновения бюрократических проволочек для частного партнера.

Законодатель уточнил целевое использование объектов незавершенного строительства, передаваемых по концессионному соглашению, что снижает риск злоупотреблений со стороны концессионера.

Концессионные проекты в отрасли ЖКХ являются важным инструментом развития инфраструктуры и улучшения качества жизни населения. Использование возможностей программы финансирования строительства, реконструкции и модернизации объектов инфраструктуры с помощью средств государственной корпорации – Фонда содействия реформированию ЖКХ, полученных из Фонда национального благосостояния, позволяет провести глубокую реструктуризацию и обновить инфраструктуру. Если стоимость проекта составляет не менее 100 млн р., то за счет средств Фонда может быть профинансировано до 80 % затрат. В условиях роста ключевых ставок реализация концессионного соглашения обеспечивает доступ к льготному финансированию и снижает уровень издержек на обновление основных фондов.

Однако реализация концессионных соглашений может быть затруднена из-за различных институциональных и функциональных факторов

Институциональные факторы включают в себя правовые и регуляторные рамки, которые определяют условия и правила проведения концессионных проектов. Например, в разных странах могут существовать различные законы и нормативные акты, регулирующие концессии в отрасли ЖКХ. Кроме того, институциональные факторы могут включать в себя наличие или отсутствие государственных программ поддержки концессий, а также участие частных инвесторов и банков. Функциональные факторы включают в себя технические и финансовые аспекты реализации концессионного проекта. Например, необходимо учитывать возможности инфраструктуры, включая наличие сетей и оборудования, а также наличие квалифицированных специалистов. Финансовые аспекты включают в себя оценку затрат и выгод, определение источников финансирования, а также оценку рисков и возможностей для привлечения инвестиций. Для успешной реализации концессионных проектов необходимо учитывать все эти институциональные и функциональные факторы. Важно разработать детальный план проекта, включающий в себя анализ всех аспектов, связанных с его реализацией. Также важно привлекать квалифицированных специалистов и экспертов, чтобы обеспечить успешную реализацию проекта и достижение поставленных целей.

Концессионные соглашения обладают рядом признаков:

- носят долгосрочный характер, что обусловлено комплексным характером концессионных проектов;
- риски распределяются между сторонами. Оптимальное распределение рисков, соответствующее уровню квалификации, должно создавать условия для соответствующей мотивации сотрудников и обеспечить успешную реализацию проектов;
- реализация социально значимых объектов за счет средств частного партнера – концессионера. Данный фактор отличает концессионные отношения от реализации государственного заказа.

Таким образом, концессионные отношения формируют набор преимуществ как для частной, так и для публичной стороны.

Для публичной стороны имеются следующие преимущества:

- привлечение частного инвестора для финансирования создания объекта дает возможность реализовать инфраструктурные проекты даже в условиях недостатка бюджетных средств, не увеличивая долговую нагрузку в текущем периоде;
- возможность приобретения услуг путем оплаты объема и качества их оказания, что способствует развитию конкуренции на рынке услуг, которые имеют социальную значимость;
- концессионер может использовать свои ресурсы и компетенции для оказания социальных услуг и повышения их качества; он также может внедрять новые технологии и методы управления, чтобы улучшить эффективность своих услуг;
- перенос части рисков на частного партнера;
- снижение доли участия государства в экономике;
- возможность переложить затраты на разработку проекта на частного инициатора и сократить сроки отбора инвестора для повышения эффективности управления имущественным комплексом.

Для частной стороны также существуют значительные преимущества:

- закрепление условий взаимодействия с публичной стороной в рамках долгосрочного соглашения;
- возможность получения земельных участков, лесных участков, водных участков и (или) участков (иных водных и лесных и т. д.) без проведения торгов для реализации проектов государственно-частного партнерства;
- публичная сторона может предоставить дополнительные гарантии для проекта, такие как минимальная доходность и возможность софинансирования;
- возможность увеличения прибыли проекта за счет предоставления дополнительных платных услуг и использования решений, направленных на снижение затрат;
- передача части ответственности за проект публичному партнеру (концессионеру);

– вход в отрасли, традиционно находящиеся под контролем государства, где будет отсутствовать конкурентная борьба.

Как видно из представленного перечня, интересы сторон сходятся в двух точках. Первая – это распределение рисков, вторая – вхождение частного партнера в отрасли, где они ранее отсутствовали, при этом частный партнер получает доступ к низкоконкурентной отрасли, а публичный партнер получает более высокий уровень управленческих компетенций частного партнера.

Передача части рисков по проекту от частного партнера (концессионера) к публичному партнеру (концеденту) может быть осуществлена в рамках концессионного соглашения. Это позволяет концеденту принять на себя часть рисков, связанных с проектом, и снизить риски для частного партнера.

Концессионное соглашение может предусматривать передачу рисков в следующих областях:

– финансовые риски: передача рисков, связанных с изменением финансовых условий проекта, таких как изменение процентных ставок, изменение курса валют, изменения в законодательстве, связанные с финансированием проекта;

– риски, связанные с выполнением работ: такие как изменения в технологиях, изменения в проектной документации, задержки с выполнением работ;

– экологические и социальные риски: передача рисков, связанных со здоровьем населения, окружающей средой, социальными аспектами проекта;

– риск неплатежей: передача риска неплатежей от частного партнера к концеденту.

Передача рисков также может быть осуществлена путем заключения договора страхования. Концессионное соглашение также может предусматривать механизм компенсации убытков для частного партнера в случае возникновения рисков.

При этом условия концессионного соглашения не ограничивают возможности концессионера в привлечении других лиц, если такое условие предусмотрено в соглашении; концессионер несет ответственность за действия привлеченных им лиц, как за свои собственные действия.

Особым институциональным фактором отношений, возникающих в ходе реализации концессионных соглашений, является неравенство публичной и частной сторон соглашения. Хотя в соответствии с гражданским законодательством соглашения, регулируемые нормами гражданского права, основаны на равноправии партнеров, их добровольном участии в проекте и конкуренции, информационной открытости и взаимной ответственности, в то же время они предполагают справедливое распределение рисков между сторонами и возмездность. При этом стороны стремятся установить, изменить или прекратить свои гражданские права и обязанности, что влечет за собой гражданско-правовые последствия. То есть публичные образования и выступают на равных началах с юридическими лицами и гражданами. На практике у публичной стороны остается возможность применения административного ресурса в целях защиты публичных интересов.

Одним из специфических аспектов заключения концессионных соглашений является обязательное использование примерных условий договора, что ограничивает свободу волеизъявления сторон. Следует отметить, что, хотя Правительство Российской Федерации утверждает примерные условия концессионных соглашений, на сегодняшний день они разработаны не для всех сторон. Соглашения также могут содержать дополнительные условия, которые не были урегулированы в примерных соглашениях. Таким образом, в соответствии с законодательством стороны могут вносить изменения в примерные соглашения. Следовательно, их использование является диспозитивным подходом к регулированию содержания концессий и других форм государственно-частного партнерства. Обязательность этих форм не доказывает их административную природу, так как они являются нормами гражданского законодательства. Фундаментом любых правоотношений, возникающих в рамках гражданского права, служат базовые принципы, такие как равенство сторон, свобода договора и возмездность. Эти принципы определяют условия, на которых стороны заключают соглашения, и создают гражданско-правовые отношения, которые имеют свои последствия для каждой из сторон. В процессе заключения соглашений партнеры действуют как субъекты гражданского права и соблюдают соответствующие правила и нормы.

Исследуемая отрасль ЖКХ имеет ряд особенностей, которые следует рассмотреть отдельно.

Во-первых, внеоборотные активы организации не могут использоваться для оперативного антикризисного управления. Местные органы власти несут ответственность за предоставление жилищно-коммунальных услуг на своих территориях, поэтому они создают унитарные предприятия для выполнения этой задачи. Их роль настолько велика, что отчуждение объектов централизованных систем теплоснабжения, холодного водоснабжения и водоотведения, находящихся в государственной или муниципальной собственности, запрещено. Это требует особого учета внеоборотных активов, поскольку без них невозможно выполнение основных функций. В противном случае могут возникнуть риски сбоев и аварий на сетях.

На основе анализа крупнейших должников Свердловского филиала ПАО «Т Плюс», относящихся к отрасли жилищно-коммунального хозяйства, были получены следующие результаты, представленные в таблице 10.

Таблица 10 – 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

## Продолжение таблицы 10

Название организации	Доля внеоборотных активов, %	Покрытие долга оборотными активами, %	Рентабельность продаж, %
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	-22,4
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>	<i>52,20</i>	<i>58,60</i>	<i>-20,90</i>
Примечание – Составлено автором.			

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

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.

Во-вторых, организации отрасли сталкиваются с ограничениями в уровне рентабельности при установлении цен. Институциональные особенности жилищно-коммунальных услуг проявляются в существовании механизмов регулирования ценообразования в отрасли. Регулирование ценообразования основано на принципах предотвращения экономически необоснованного дохода хозяйствующих субъектов, что негативно влияет на уровень рентабельности отрасли и ограничивает приток частного капитала<sup>1</sup>.

При определении уровня тарифов регулирующий орган определяет необходимую валовую выручку для организации, которая должна покрывать все операционные расходы, неподконтрольные расходы, а также нормативную и предпринимательскую прибыль.

Операционные расходы включают в себя группы производственных, ремонтных, административных, сбытовых, амортизационных, арендных (в том числе концессионную плату), налоговых расходов, а также нормативную прибыль. «Узким местом» в части тарифообразования являются административные расходы, которые по своим свойствам могут различаться и включают в себя оплату юридических, информационных, аудиторских и консультационных услуг, а также расходы на служебные командировки, обучение персонала и арендные платежи, не связанные с основными производственными активами. Риск злоупотреблений также содержится в составе сбытовых расходов, включающих услуги расчетных центров и взыскание задолженности, тарифы по которым не подлежат ценовому регулированию. Это повышает риск ошибок и злоупотреблений при определении тарифов.

Неподконтрольные расходы включают в себя расходы по налогам, концессионную плату, лизинговые платежи по производственным фондам, издержки по со-

---

<sup>1</sup> Агафонов Д. В., Мозговая О. О. Оценка влияния современных подходов формирования тарифной политики на финансово-хозяйственную деятельность гарантирующих поставщиков электроэнергии в РФ // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – № 2 (41). – С. 15–25.

мнительным долгам, расходы по обслуживанию бесхозных сетей, издержки на компенсацию ранее не учтенных расходов при установлении тарифов, расходы на химические реагенты и расходы по договорам займа.

Нормативная прибыль (ПР) для организаций, не участвующих в концессии, определяется по формуле (8), а для остальных — по формуле (9), и в обоих случаях должна составлять 7 % себестоимости<sup>1</sup>:

$$\text{ПР} = \text{КВ} + \text{ЗС} + \text{КД}, \quad (8)$$

где КВ – расходы на капитальные вложения; ЗС – расходы на погашение и обслуживание заемных средств; КД – расходы по коллективному договору, не учитываемые при определении налога на прибыль;

$$\text{ПР} = \pi \times \text{НВВ}, \quad (9)$$

где  $\pi$  – нормативный уровень прибыли; НВВ – необходимая валовая выручка.

Предпринимательская прибыль гарантирующей организации (ПР<sup>ГО</sup>) должна составлять 5 % себестоимости и определяется по формуле (10):

$$\text{ПР}^{\text{ГО}} = N \times (\text{ТР} - \text{ЗС} + \text{А}), \quad (10)$$

где  $N$  – коэффициент, установленный в размере 5 % для унитарного предприятия или менее по предложению такой организации; ТР – текущие расходы; А – амортизация.

---

<sup>1</sup> Об утверждении Методических указаний по расчету регулируемых тарифов в сфере водоснабжения и водоотведения: приказ Федеральной службы по тарифам от 27 декабря 2013 г. № 1746-э.

Однако наблюдаемый уровень рентабельности продаж для крупнейших должников, отраженный в таблице 10, в среднем составляет отрицательное значение. Положительных значений рентабельности достигают лишь 15 % организаций.

Проведенное исследование демонстрирует, что, несмотря на регулируемость уровня рентабельности, разброс реальных значений очень широк, и тариф является не единственным фактором, обуславливающим сложное экономическое положение организаций.

В-третьих, организации имеют схожие черты в плане равномерности работы. Набор услуг, предоставляемых организациями в отрасли ЖКХ, довольно обширен, и спрос на них стабилен. Однако отрасль отличается некоторой сезонностью. Зимой возникает потребность в отоплении. Затраты на него повышают стоимость коммунальных услуг для потребителей и вызывают увеличение дебиторской задолженности, которая может дополнительно увеличиться из-за продолжительных новогодних праздников, трат домохозяйств на развлечения и общего снижения платежной дисциплины.

Однако в целом следует учитывать, что организация обслуживает постоянный, практически неизменный поток заказов, и деятельность организации характеризуется высокой степенью равномерности, не зависящей от колебаний рыночной конъюнктуры. Обеспечение равномерности является обязанностью собственника и руководящего состава организации.

В целях исследования равномерности работы организаций отрасли следует провести оценку объема выручки по промежуточной квартальной финансовой отчетности. Проведение данного исследования необходимо для подтверждения выдвинутой гипотезы о ритмичности работы. Однако исследование осложняется тем, что большинство организаций отрасли представляют только годовые отчеты, а некоторые ведут отчетность в упрощенном порядке.

Минэкономразвития России утверждены отраслевые критерии для системообразующих организаций в отрасли ЖКХ. Семь организаций соответствуют критериям по виду деятельности, связанной с производством, передачей и распределением пара и горячей воды, а 13 организаций – по забору, очистке и распределению

воды. Две организации из Московской и Ленинградской областей занимают доминирующее положение на рынке водоснабжения и водоотведения. Минстрой России отслеживает финансово-экономическое состояние системообразующих организаций ЖКХ и разрабатывает меры поддержки, в связи с этим данные организации могут считаться эталонными в части достоверности и прозрачности отчетности. Всего к ним отнесены 24 организации <sup>1</sup>.

В целях проведения анализа автором были заданы параметры выборки – 10 % допустимой погрешности, 80 % уровня надежности, при размере генеральной совокупности 96 квартальных отчетов в год. Необходимый минимальный размер выборки определен в размере 29 ед.

Для поиска данных автор обратился к сервисам раскрытия информации, уполномоченным обнародовать информацию на российском рынке ценных бумаг. Автором были проанализированы данные за 41 квартал. Эти данные приведены в таблице 11 с учетом поправки на уровень роста одноставочного тарифа за исследуемый период.

Таблица 11 – Равномерность выручки организаций отрасли жилищно-коммунального хозяйства

Период	Выручка, млн р.				Стандартное межквартальное отклонение, %
	2021	2022	2023	2024	
<b>ПАО «Русгидро»</b>					
I квартал	46 361	43 173	48 188	51 312	6
II квартал	48 840	51 120	56 658	60 201	8

<sup>1</sup> АО «Атомэнергоремонт», АО «Донэнерго», АО «Мосгаз», АО «Московская областная энергосетевая компания», АО «Мособлгаз», АО «Оборонэнерго», АО «Объединенная энергетическая компания», АО «Региональные электрические сети», АО «Сибирско-Уральская энергетическая компания», АО «Системный оператор единой энергетической системы», АО «Татэнерго», АО «Ямалкоммунэнерго», ГК «Росатом», ГУП «Топливо-энергетический комплекс Санкт-Петербурга», ООО «ЕСН», АО «Крымэнерго», ОАО «Сетевая компания», ОАО «Фортум», ООО «Башкирские распределительные электрические сети», ООО «ТЭР», ПАО «Интер РАО», ПАО «Квадра – генерирующая компания», ПАО «Россети», ПАО «Русгидро», ПАО «Т Плюс», ПАО «ТГК-14», ПАО «Территориальная генерирующая компания № 2», ПАО «Энел Россия», ПАО «Юнипро», ООО «Сокар энергоресурс»

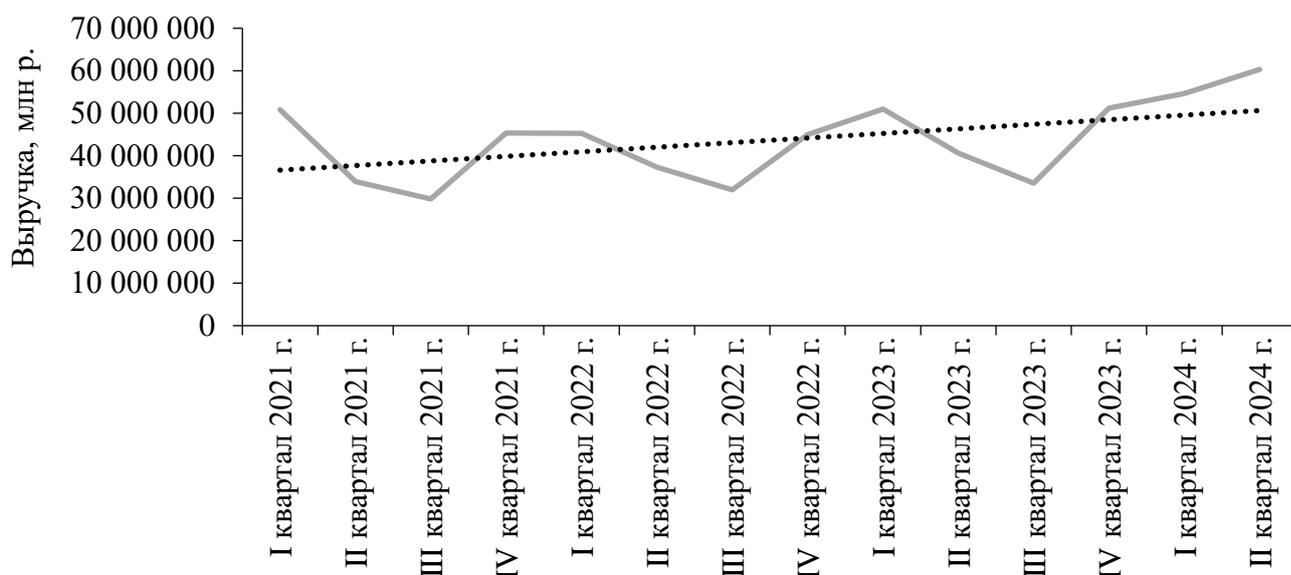
Продолжение таблицы 11

Период	Выручка, млн р.				Стандартное межквартальное отклонение, %
	2021	2022	2023	2024	
III квартал	47 963	50 219	53 620	–	5
IV квартал	45 241	48 472	51 374	–	5
<i>Стандартное внутригодичное отклонение, %</i>	3	6	6	8	–
<b>ГУП «Топливо-энергетический комплекс Санкт-Петербурга»</b>					
I квартал	14 807	13 116	14 344	15 265	6
II квартал	6 538	8 194	8 311	–	11
III квартал	2 245	3 001	995	–	40
IV квартал	11 526	11 881	14 135	–	9
<i>Стандартное внутригодичное отклонение, %</i>	55	43	58	–	–
<b>ПАО «Т Плюс»</b>					
I квартал	91 406	79 453	90 328	97 287	7
II квартал	46 415	52 668	56 772	60 413	10
III квартал	39 257	42 582	45 960	–	6
IV квартал	79 331	74 547	88 116	–	7
<i>Стандартное внутригодичное отклонение, %</i>	34	24	27	23	–
Примечание – Составлено автором.					

Из анализа представленных данных видно, что деятельность организаций отличается равномерностью и имеет выраженную сезонность, графически изменения отражены на рисунке 9.

Выручка увеличивается в холодный период года и снижается в теплые месяцы второго и третьего кварталов. Колебания выручки в течение года составляют 31 %. Однако среднеквартальное отклонение за исследуемый период не превышает 17 %.

С одной стороны, это упрощает планирование деятельности, с другой – обуславливает повышенную социальную ответственность бизнеса в отрасли, поскольку чтобы обеспечить население и хозяйствующие субъекты своими услугами, организации отрасли должны работать непрерывно.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 9 – Средняя нормализованная выручка организаций жилищно-коммунального хозяйства

Именно поэтому при оценке проектов модернизации систем коммунальной инфраструктуры оцениваются качественные и количественные показатели по профилю деятельности, такие как:

1) водоснабжение:

- качество воды;
- количество перерывов в подаче воды;
- доля потерь воды;
- расход электроэнергии на отпуск воды;

2) водоотведение:

- удельное количество аварий и засоров на километр сетей;
- доля вод, не проходящих очистку;
- расход электроэнергии на транспортировку воды;
- расход электроэнергии на очистку воды;

3) теплоснабжение:

- количество перерывов подачи тепла;
- удельный расход топлива на производство тепла;

- доля тепловых потерь при передаче тепловой энергии;
- 4) обращение с твердыми коммунальными отходами:
  - уменьшение объема отходов на полигоне;
  - увеличение доли переработки отходов.

Таким образом, с целью повышения кризисной устойчивости и погашения задолженностей организации отрасли ограничены в использовании инструментов повышения ликвидности и формирования свободных средств. Так, организация не может реализовывать внеоборотные активы, необходимые для осуществления основного вида деятельности; объемы оборотных средств также не могут опускаться ниже определенного значения, при котором станет невозможно осуществлять текущий ремонт, выплачивать заработную плату и покрывать текущие требования по поставке ресурсов, будь то электроэнергия, газоснабжение или иные. Важность предотвращения перерывов в деятельности коммунальных организаций отражена в применении инструмента аварийных технологических резервов<sup>1</sup>, при которых поставки энергоресурсов не опускаются ниже определенного бронью значения даже при длительной неоплате со стороны потребителя. Данный инструмент применяется для технологических процессов, внезапное прекращение которых вызывает необратимое нарушение технологического процесса и (или) опасность для жизни и здоровья людей, окружающей среды.

Практически единственным источником для погашения долгов и повышения кризисной устойчивости организаций ЖКХ является его чистая прибыль.

---

<sup>1</sup> Рыков И. Ю. Риски неплатежей в обеспечении экономической безопасности электроэнергетической отрасли Российской Федерации // Российский журнал менеджмента. – 2022. – Т. 10, № 1. – С. 76–80.

### 2.3 Модель оценки кризисной устойчивости организации

Основой построения алгоритма применения концессионных проектов является формирование системы показателей, которые позволят оценивать их кризисную устойчивость.

При построении алгоритмов применения концессионных проектов, учитывая недостаточную точность имеющихся моделей оценки экономической эффективности и кризисной устойчивости организаций, автор считает необходимым построить более точную и применимую модель, имеющую отраслевую направленность. Эта модель позволит разработать индикаторы качества управления и ориентиры для принятия управленческих решений. Проводить оценку экономического состояния организаций автор предполагает через синтетическую модель, включающую элементы прогнозирования вероятности банкротства организации и качества управления.

Нужно отметить, что в целом в академической литературе выделяются два подхода к оценке финансового аспекта устойчивости организаций. Первый можно назвать классическим<sup>1</sup>, в котором ключевое значение имеет интерпретация показателей, рассчитываемых на основе бухгалтерской отчетности. Однако данный подход имеет определенные недостатки, поскольку отчетность носит ретроспективный характер и показатели отражают сложившееся финансовое состояние организации только на определенный момент времени, обычно на конец отчетного периода. Это

---

<sup>1</sup> Гребенщикова Е. В. Финансовая устойчивость промышленного предприятия и способы ее обеспечения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – М., 2007. – 189 с.; Галиев И. И. Финансовая устойчивость открытого акционерного общества в системе воздействия внутренних и внешних факторов: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10. – М., 2009. – 177 с.; Погостинская Н. Н., Погостинский Ю. А., Павлюк Г. А. Инновационный подход к оценке финансовой устойчивости предприятия // Финансы, деньги, инвестиции. – 2013. – № 1 (45). – С. 10–16; Савицкая Г. В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 272 с.; Кован С. Е., Кочетков Е. П. Финансовая устойчивость предприятия и ее оценка для предупреждения его банкротства // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 15 (144). – С. 52–59; Грачев А. В. Экономическое прочтение бухгалтерского баланса // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 5. – С. 11–20; Кочетков Е. П. Платежеспособность компании в рамках процедур банкротства: доказательство применимости бухгалтерской модели анализа на основе синтеза теорий новой институциональной экономики и капитала // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 7-1. – С. 96–103.

означает, что показатели ограничены в своей способности предоставлять в режиме реального времени информацию о текущей финансовой стабильности бизнеса. Кроме того, ретроспективный характер финансовой отчетности означает, что показатели не отражают недавние изменения или события в финансовом состоянии бизнеса. Это может быть существенным ограничением, поскольку может неточно отражать текущее финансовое состояние организации. Еще одним недостатком опоры исключительно на показатели финансового учета является то, что они не учитывают перспективы и потенциальные риски, которые могут повлиять на финансовую устойчивость бизнеса. В результате оценка финансовой стабильности, основанная только на исторических финансовых данных, не может дать полную и точную картину общего финансового состояния организации.

Второй подход является ресурсным<sup>1</sup> и фокусируется на внутренних ресурсах и возможностях организации. Его цель – оценить, насколько эффективно организация использует свои ресурсы для получения прибыли и создания ценности для заинтересованных сторон. Однако оперативный характер информации, используемой в этом подходе, представляет собой проблему в сегодняшнем бизнес-ландшафте. Растущее внимание к взаимодействию со стейкхолдерами и прозрачности требует от организаций обеспечения открытого доступа к информации для всех сторон. Это создает серьезное препятствие для применения подхода, основанного на ресурсах, поскольку он опирается на внутренние оперативные данные, которые могут быть недоступны внешним заинтересованным сторонам. Ресурсный подход с акцентом на внутренние оперативные данные не способствует удовлетворению

---

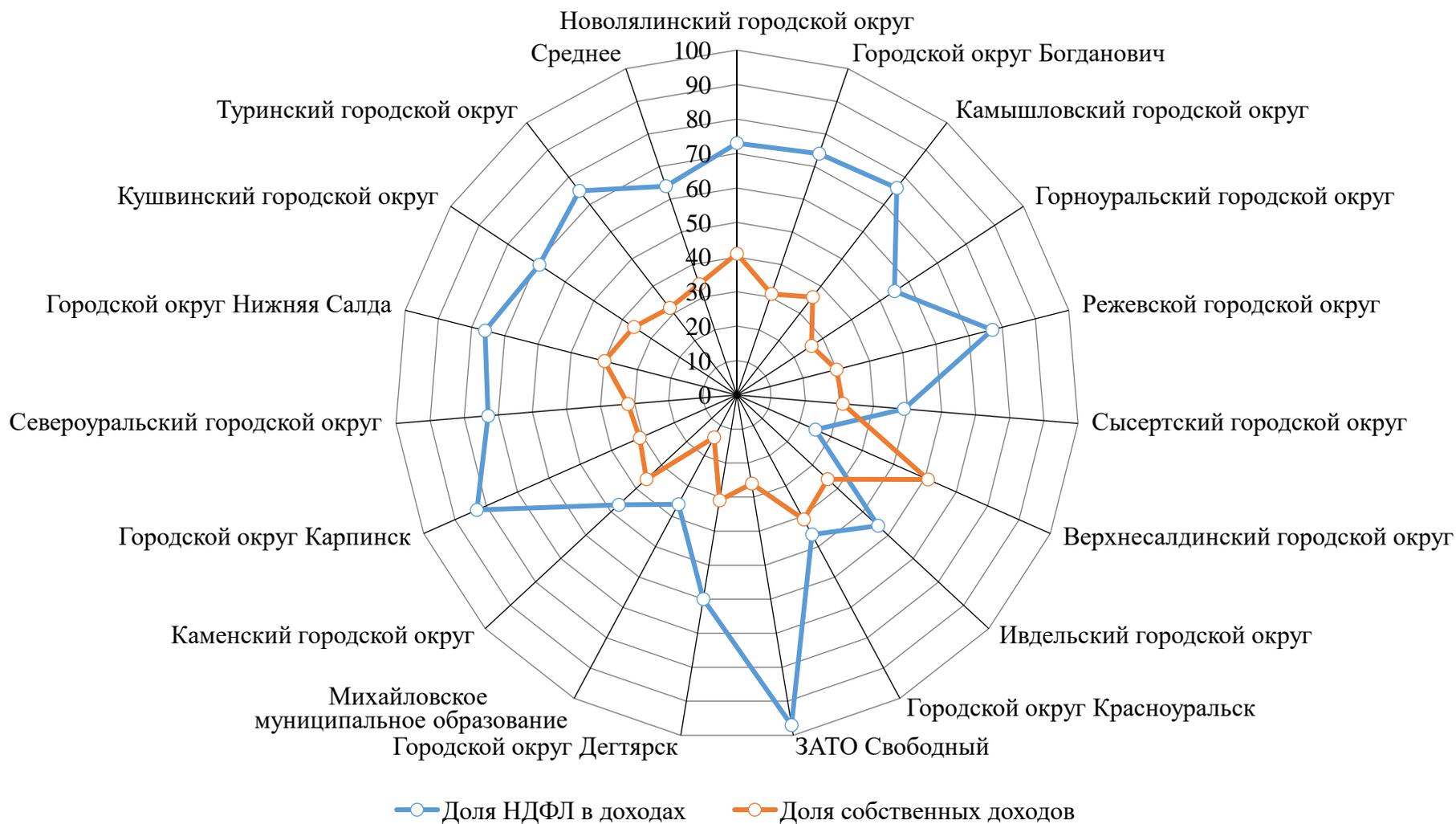
<sup>1</sup> Любушин Н. П., Бабичева Н. Э., Ивасюк Р. Я., Козлова Е. Е. Использование ресурсного подхода при оценке финансовой устойчивости организаций // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2011. – № 9 (216). – С. 2–9; Козлова Е. Е., Аверкин М. Г., Удалова И. Б. Специфика и проблемы экономического анализа и составления отчетности при процедурах банкротства // *Прикладные экономические исследования*. – 2014. – № 2 (2). – С. 48–51; Кемаева С. А., Козлова Е. Е., Ионова Е. С. Информационно-аналитическое обеспечение оценки кредитоспособности организаций малого бизнеса // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2014. – № 7 (358). – С. 60–70; Бабичева Н. Э. Методологические положения анализа финансового состояния организаций на основе ресурсного подхода // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2011. – № 44 (251). – С. 29–35; Шаврина Ю. О., Егорова Е. Н., Кузнецова Д. А. Развитие диагностики финансовой устойчивости коммерческих предприятий // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. – 2022. – № 2-1. – С. 114–121.

этого требования. При построении модели оценки кризисной устойчивости с учетом положений стейкхолдерского подхода, которые требуют информационной прозрачности для всех участников взаимоотношений, ресурсный подход не применим на современном уровне развития системы учета и раскрытия информации.

Однако автор считает невозможным управлять кризисной устойчивостью организации только в разрезе экономических показателей деятельности. 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 исключительно следствием внутренних и внешних процессов адаптации организации и управленческих решений ее руководства. Поэтому в вопросе кризисной устойчивости и адаптивных свойств организации автор уделяет особое внимание взаимодействию со всеми ее стейкхолдерами.

Эффективное взаимодействие стейкхолдеров и налаженные горизонтальные и вертикальные связи являются залогом кризисной устойчивости. Муниципальные образования, которым вменяется организация коммунального обслуживания населения, в значительной степени зависимы от безвозмездных поступлений из региональных бюджетов. Анализ структуры доходов муниципальных образований (рисунок 10), в которых находятся крупнейшие должники ПАО «Т Плюс», перечисленные в таблице 11, показывает 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.

Автор выдвигает гипотезу, что в целях обеспечения устойчивого развития организации оценка уровня кризисной устойчивости выражается в адаптивных свойствах организации, которые следует оценивать по балльной методике, учитывая три группы показателей – экономические показатели деятельности, качество управленческой культуры, экологичность хозяйственной деятельности.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 10 – Структура доходов бюджетов муниципальных образований в 2023 г., %

Как было отмечено в параграфе 1.2 настоящей работы, при анализе вероятности банкротства организации методы и подходы к прогнозированию не могут считаться универсальными, поскольку имеются значимые отраслевые особенности. Так, унитарные предприятия имеют особенности бухгалтерского учета, а наиболее распространенные модели прогнозирования созданы для коммерческих организаций, ведущих учет по МСФО. При оценке применимости моделей автором выявлен диапазон от 70 % до 80 % результативности прямого расчета показателей отчетности.

В Свердловской области за 2005–2024 гг. было возбуждено 161 дело о банкротстве унитарных предприятий отрасли ЖКХ. Из них у 9 предприятий нет отчетности, 7 отказано во введении банкротства, у 11 процедура прекращена, а в отношении 54 предприятий проходит процедура банкротства. Таким образом, анализ возможен в отношении 80 предприятий Свердловской области.

Параметры выборки: погрешность 10 % и уровень надежности 80 %. Это соответствует 28 отчетам при общей численности 80 предприятий. Автором проанализировано 119 отчетов, где выявлена применимость моделей от 70 % до 80 %. Дальнейший анализ погрешности для ЖКХ показал недостаточную точность всех моделей (таблица 12).

Таблица 12 – Точность моделей прогнозирования банкротства для унитарных предприятий жилищно-коммунального хозяйства

Модель	Период до банкротства		
	Один год	Два года	Три года
Альтмана	28	16	13
Фулмера	36	24	21
Спрингейта	25	24	25
Тафлера	–	4	8
Иркутская	18	18	17
Лиса	9	8	9
БЭКС	11	10	11
Примечание – Составлено автором.			

Наибольшую применимость показали модели Спрингейта и Фулмера, показатели которых между собой коррелируют, однако в целом проведенное автором тестирование наиболее популярных моделей прогнозирования банкротства показало их недостаточную точность и применимость к унитарным предприятиям и необходимость использования отраслевых моделей, учитывающих институциональные факторы деятельности организаций<sup>1</sup>.

Далее, в целях проведения анализа автором были заданы параметры выборки – 10 % допустимой погрешности, 80 % уровня надежности, что при размере генеральной совокупности (80 предприятий) составил необходимый минимальный размер выборки в размере 28 отчетов.

В целях разработки модели прогнозирования вероятности банкротства организаций автором произведен отбор 21 муниципального предприятия жилищно-коммунального хозяйства Свердловской области, которые стали банкротами<sup>2</sup>, а в качестве эталона были отобраны 29 системообразующих организаций отрасли

---

<sup>1</sup> Чечулин И. А., Кудрявцев А. А. Оценка эффективности антикризисного управления муниципальными унитарными предприятиями жилищно-коммунальной сферы на территории Свердловской области // Отходы и ресурсы. – 2021. – Т. 8, № 4. – URL: <https://resources.today/PDF/11ECOR421.pdf> (дата обращения: 11.04.2024).

<sup>2</sup> МУП Новолялинского городского округа «Водоканал города Новая Ляля», МУП «Тепловодоканал», МУП «Водоканал Камышлов», МУП жилищно-коммунального хозяйства «Горноуральское» Горноуральского городского округа, МУП «Водоканал», МУП ЖКХ «Западное», МУП «Городское управление жилищно-коммунального хозяйства», Муниципальное унитарное сельскохозяйственное предприятие «Каменская машинно-технологическая станция», МУП «Тепловодоснабжение», МУП «Муниципальная управляющая компания городского округа Красноуральск», МУП жилищно-коммунального хозяйства «Кедр», МУП «Теплоснабжающая компания городского округа Дегтярск», МУП «Режевское водопроводно-канализационное предприятие», МУП «Пригородная компания выработки тепловой энергии», МУП «Водоканал г. Михайловск», МУП «Ресурс», МУП «Комэнергоресурс», МУП «Салдаэнерго», МУП «Пригородная теплоснабжающая компания», МУП Кушвинского городского округа «Водоканал», МУП жилищно-коммунального хозяйства «Водоканал».

ЖКХ России<sup>1</sup>. При создании модели используются отчеты организаций за последние три периода, а для организаций-банкротов – три последних периода перед признанием организации банкротом. Таким образом, размер выборки составил 150 анализируемых периодов, что соответствует требованиям к минимальному размеру выработки.

В связи с отсутствием нормативно закреплённых параметров организации-банкрота в качестве количественного показателя автором использовано отрицательное значение чистых активов организации на отчетную дату по бухгалтерскому балансу.

Моделирование вероятности банкротства организаций жилищно-коммунальной отрасли основывается на предварительном теоретическом экономическом анализе показателей, описывающих важные параметры деятельности организаций, и экономико-математическом анализе актуальных статистических данных.

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. Эти показатели использовались по отдельности в предыдущих моделях:

- $x_1$  – отношение денежных средств к сумме обязательств;
- $x_2$  – отношение прибыли (убытка) от продаж к выручке;

---

<sup>1</sup> АО «Мурманэнергосбыт», АО «Мосводоканал», ООО «Концессии водоснабжения», ООО «Красноярский жилищно-коммунальный комплекс», АО «Нижегородский водоканал», АО «Водоканал Ростова-на-Дону», ООО «Башкирские тепловые распределительные сети», АО «Ямалкоммунэнерго», АО «Теплоэнерго», АО «Амурские коммунальные системы», ООО «Березниковская водоснабжающая компания», ООО «Горводоканал», АО «Кировские коммунальные системы», ООО «Волжские коммунальные системы», АО «Тамбовские коммунальные системы», АО «ПКС – Водоканал», ООО «Новогор-Прикамье», ООО «Нижевартовские коммунальные системы», ООО «Самарские коммунальные системы» МУП г. Новосибирска «Горводоканал», Екатеринбургское МУП водопроводно-канализационного хозяйства, ГУП МО «Коммунальные системы Московской области», КГУП «Примтеплоэнерго», ГУП «Жилищно-коммунальное хозяйство Республики Саха (Якутия)», ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», ГУП «Леноблводоканал», ГУП «Топливо-энергетический комплекс Санкт-Петербурга», АО «Мурманэнергосбыт», ООО «Ульяновскоблводоканал».

–  $x_3$  – отношение чистой прибыли к среднегодовой сумме краткосрочных обязательств;

–  $x_4$  – отношение суммы чистых активов к итогу баланса.

Представленные показатели в большей мере (в сравнении 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 соотнесение с показателем среднегодовой стоимости краткосрочных обязательств, содержащемся в форме 1 РСБУ, призвано описать возможность организации сформировать фонд свободных денежных средств для покрытия обязательств.

Статистический анализ данных 49 организаций отрасли показал значительные различия в значениях анализируемых параметров между группами стабильно функционирующих организаций и банкротов. Так, значение показателя  $x_1$  обанкротившихся организаций более чем в 11 раз меньше, чем аналогичное значение для стабильно работающих организаций.

Показатели  $x_2$ ,  $x_3$ , и  $x_4$  в большинстве случаев оказались отрицательными, что определило и средние отрицательные значения данных показателей по этой группе. В противоположность им стабильно работающие организации продемонстрировали (в подавляющем большинстве) положительные значения рассмотренных факторов. При этом средние значения показателей в этой группе на 36 %; 120 % и 1475 % выше, чем в группе банкротов.

В таблице 13 представлены рассчитанные величины математического ожидания показателей.

Проверка взаимодействия выбранных показателей, которая показала отсутствие автокорреляции между всеми парами переменных в таблице 14, позволяет использовать методы многофакторного корреляционно-регрессионного анализа для этой выборки, так как это подтверждает одно из основных условий метода наименьших квадратов, лежащего в основе регрессионного анализа.

Таблица 13 – Величина математического ожидания показателей

Группа организаций	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$
Вся выборка	0,018	-0,195	-0,059	1,179
Стабильные организации	0,049	0,119	0,211	4,670
Банкроты	0,004	-0,330	-0,175	-0,317
Примечание – Рассчитано автором.				

Таблица 14 – Корреляция экзогенных факторов

Показатель	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$
$x_1$	1,000			
$x_2$	0,128	1,000		
$x_3$	0,411	0,549	1,000	
$x_4$	0,009	0,227	0,107	1,000
Примечание – Рассчитано автором.				

Представленная ниже многофакторная модель описывает вероятность банкротства  $y$  для организаций отрасли ЖКХ:

$$y = 0,64 - 0,67x_1 - 0,19x_2 - 0,9x_3 - 0,01x_4. \quad (11)$$

Расчеты показали, что уточненный коэффициент детерминации модели равен 0,585. Это говорит о том, что дисперсия эндогенной переменной хорошо объясняется факторами, включенными в модель. Иначе говоря, существует тесная связь между реальными статистическими данными и прогнозными значениями модели. Статистика Фишера, рассчитанная для этой модели (19,051), подтверждает репрезентативность выборки.

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.

На основе разработанной модели можно прогнозировать вероятность банкротства для организаций из выборки и ранжировать их по степени ухудшения финансового положения.

Чтобы создать модель 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, соответствии со ст. 4 Федерального закона от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», были разделены на три категории по количеству сотрудников: 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 мес. Результаты оценок представлены на рисунках 11 и 12.

Как можно видеть, крупные, средние и малые предприятия не только сталкиваются с различными препятствиями в своей деятельности, но и решают их по-разному. Так, наибольшее значение для крупных предприятий имеет 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.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 11 – Степень влияния негативных факторов на деятельность организаций отрасли ЖКХ (результаты опроса руководителей унитарных предприятий, июль 2023 г.)



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 12 – Вероятность повторного возникновения негативных факторов в деятельности организаций отрасли ЖКХ (результаты опроса руководителей унитарных предприятий, июль 2023 г.)

Примечательным является фактор обучения сотрудников. У крупных предприятий процесс обучения налажен лучше и не вызывает затруднений. Набор сотрудников также вызывает затруднения у малых и средних предприятий, что, вероятно, связано с трудовыми ресурсами по местам их деятельности в целом.

Требования и указания учредителей также не вызывают затруднений у крупных предприятий, что, вероятно, обусловливается несколько лучшим уровнем менеджмента в муниципалитетах, где функционируют крупные предприятия. У крупных организаций обычно лучше налажена работа с должниками, работа юридической службы, а неплатежи не создают затруднений в работе. Кроме того, крупные предприятия лучше справляются с требованиями контролирующих и регулирующих органов. Они лучше адаптированы к изменениям уровня своих тарифов, что можно объяснить более эффективной работой экономического отдела и взаимодействием с органом тарифного регулирования на этапе установления цен.

Значимость поиска источников финансирования нельзя недооценивать. Крупные предприятия имеют хорошо отлаженные механизмы поиска финансирования, в то время как малые не уделяют этому вопросу должного внимания из-за отсутствия инвестиционных программ или передачи ответственности собственникам. Средние предприятия также сталкиваются с трудностями в этой отрасли.

Один из опрошенных отметил, что его предприятие регулярно участвует в процедурах включения мероприятий в целевые программы различных уровней бюджета и проходит конкурсные отборы, однако иногда заявки отклоняются из-за несоответствия критериям или непредвиденных обстоятельств, не связанных с деятельностью предприятия.

Оценивая вероятность возникновения негативного воздействия проблемных факторов в ближайшие 12 мес., можно обратить внимание на то, что крупные и средние предприятия ожидают повышение вероятности выхода из строя основных фондов, что сочетается с повышением вероятности осложнений при покупке импортных запчастей и недостаточностью роста тарифов в силу социальных факторов. В целом, исходя из представленных сведений, можно заключить, что предприятия ожидают ухудшения социально-экономического положения населения

и негативных воздействий из-за снижения доступности импортных запчастей. Роль прочих факторов оценивается стабильно. Кроме того, достаточно высоко оценивается вероятность роста цен от поставщиков в целом и возникновение сложностей с поиском финансирования.

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. Автор полагает необходимым реализовать программу повышения квалификации для сотрудников малых предприятий в целях нейтрализации влияния указанных факторов.

Можно заключить, что уровень кризисной устойчивости и адаптивных свойств крупных предприятий отличается в лучшую сторону. Таким образом, горизонтальный обмен информацией и опытом, участие в совместных мероприятиях важно для малых и средних предприятий с точки зрения обеспечения трансляции передового опыта и практик от крупных организаций к малым.

Респонденты отметили, что крупные предприятия активно сотрудничают с учредителями, тратят время на подготовку персонала и взаимодействие с ним, обмен опытом происходит чаще, внедряются успешные практики сотрудников и проводится работа над ошибками. Благодаря этому крупные предприятия способны быстрее и эффективнее реагировать на изменения внешней среды и преодолевать кризисные ситуации.

Качественное управление проявляется в способности принимать решения, способствующие адаптации к изменяющимся экономическим условиям. Поэтому особое внимание следует уделить программам повышения квалификации существующих и обучения новых сотрудников, а также внедрению системы наставничества.

Для достижения высокого уровня кризисной устойчивости следует уделить особое внимание работникам предприятия, поскольку они компетентны в текущей деятельности предприятия, сталкиваются с проявлением кризисных факторов на

местах. Важную роль играет также их сплоченность, уровень корпоративной культуры, которые повышают трудоспособность и инициативу работников, что особенно важно в кризисных процессах. Поэтому важно установить протоколы горизонтального обмена опытом между сотрудниками, а также сформировать готовность руководства принимать обратную связь, работать над ошибками и внедрять лучшие практики, чтобы избежать повторения ошибок и работать проактивно.

Важно вовлекать сотрудников в общественную жизнь, обеспечивать их удовлетворенность материальным положением и эмоциональный комфорт, достигать сплоченности коллектива, развивать культуру взаимовыручки и поддержки, формировать корпоративную гордость, поскольку это повышает скорость обмена информацией между сотрудниками и облегчает процесс обучения персонала. Один из способов улучшить эти аспекты, который редко используется на малых предприятиях, заключается во внедрении корпоративного стиля и фирменной одежды для сотрудников. Наличие фирменной одежды и корпоративного стиля также способствует повышению уровня лояльности потребителей, что имеет большое значение для соблюдения платежной дисциплины дебиторами. На это указывают как теоретические исследования<sup>1</sup>, так и факт более широкого применения этих инструментов в деятельности крупных организаций, чьи экономические показатели и уровень кризисной устойчивости традиционно для отрасли выше.

Среди показателей, характеризующих качество управления, можно выделить субъективную оценку качества услуг со стороны потребителей, которая влияет на платежную дисциплину, что особенно важно в периоды кризиса, а также информационную прозрачность, которая способствует инвестиционной привлекательности организации.

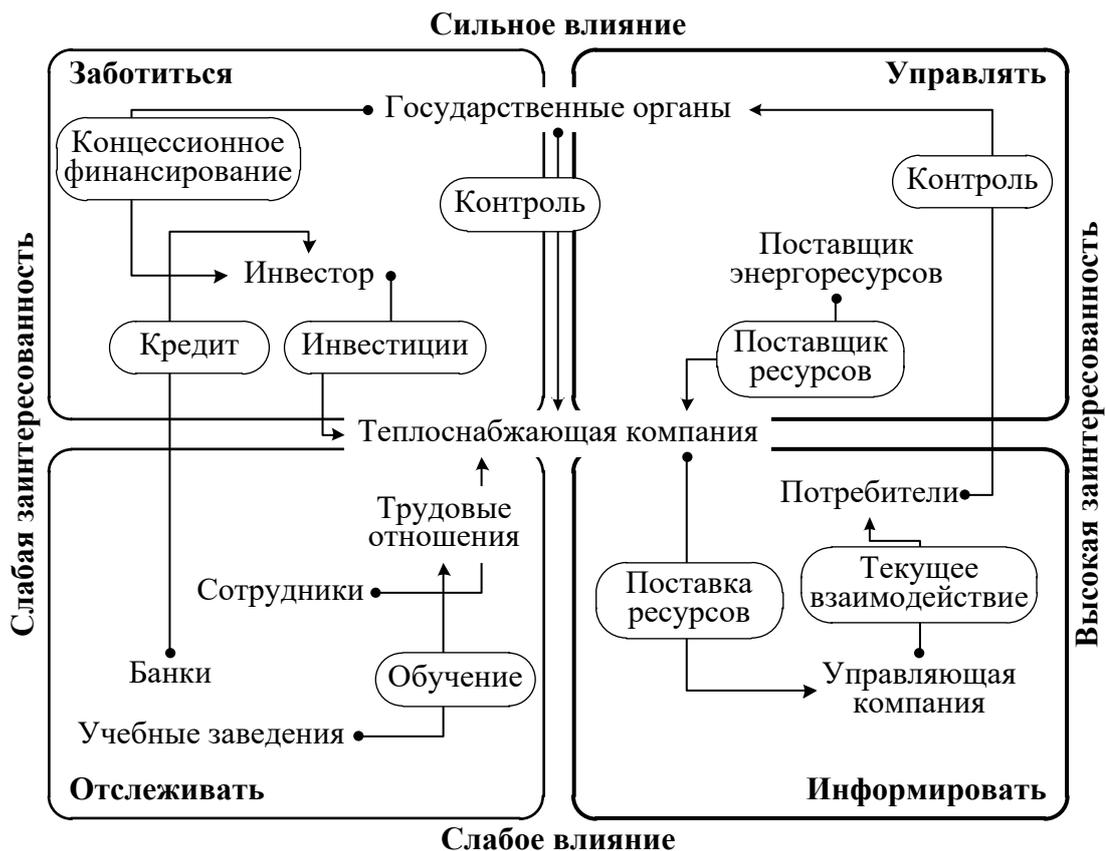
В связи с тем, что организации отрасли ЖКХ не находятся в острой конкурентной борьбе за потребителя, представляя собой локальные монополии, перечень

---

<sup>1</sup> Agudelo G. D. V. The role of loyalty in the construction of social networks: a proposal for the social management of public household utility companies // *Estudios Gerenciales*. – 2007. – Vol. 23, no. 104. – P. 27–46; Kosteroglou E.-P., Georgios T., Chatzoudes D. Customer satisfaction from private utility companies: an explanatory study // *International journal of business and economic sciences applied research*. – 2016. – Vol. 9, no. 3. – P. 13–23.

кризисных факторов для организаций достаточно однороден. Поэтому особенно важен обмен опытом как внутри организации, так и между различными организациями. Устойчивость каждой организации в интересах широкого круга стейкхолдеров – от собственников и сотрудников до регионального и федерального уровней управления, а также жителей других населенных пунктов. Поэтому региональные органы власти играют особую роль в организации обмена опытом и повышении квалификации.

Стейкхолдеры включают внутренние группы, такие как собственники и сотрудники, а также внешние стороны, включая управляющие компании, контрагентов (поставщиков и потребителей услуг), государственные и муниципальные органы, инвесторов и кредиторов.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 13 – Стейкхолдеры процессов теплоснабжения

Из матрицы взаимодействий стейкхолдеров на рисунке 13 видно, что существует значительное неравенство влияния и интересов стейкхолдеров. Сильное регулирование объектов социального значения приводит к ограниченной автономии инвесторов и банков, так как их действия ограничены недопущением перерыва в работе коммунальных организаций и срыва отопительного сезона. Высокий уровень влияния государственных органов обусловлен их участием в установлении тарифов и обязанности обеспечить отопительный сезон. Потребители и управляющие компании заинтересованы в стабильности и качестве услуг, их влияние проявляется через общественный контроль и угрозу ухудшения платежной дисциплины. Ресурсоснабжающие организации стремятся к стабильной работе и платежной дисциплине потребителей и управляющей компании. Ограничение поставок может привести к закрытию теплоснабжающей организации. Работники имеют небольшое влияние, но защищены законом и могут найти работу после ликвидации организации. Образовательные учреждения слабо зависят от устойчивости организации, но могут усилить свое влияние через обучение сотрудников.

С 1994 г. Российская Федерация является участником Рамочной конвенции ООН об изменении климата, принятой 9 мая 1992 г., и стороной других ключевых международных соглашений по климату. Это обуславливает необходимость принятия мер по энергосбережению, повышению энергоэффективности и снижению негативного воздействия на окружающую среду. Цели и задачи по сокращению выбросов парниковых газов и повышению энергетической эффективности в строительной отрасли и ЖКХ определены в Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства, Стратегии экологической безопасности Российской Федерации и Стратегии развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления. Эти стратегии включают комплекс задач, влияющих на принятие управленческих решений, инвестиционную привлекательность и устойчивость организаций:

– введение обязательного наличия инвестиционной программы ресурсоснабжающей организации при условии, что схемой теплоснабжения предусмотрены мероприятия по развитию ресурсоснабжающей организации;

- обновление объектов коммунальной инфраструктуры путем реализации программы модернизации коммунальной инфраструктуры на 2023–2027 гг. с прогнозом до 2030 г. в рамках федерального проекта «Инфраструктурное меню»;
- стимулирующие меры для повышения эффективности управления организациями;
- разработка мер стимулирования привлечения внебюджетных источников финансирования для модернизации и развития инфраструктуры.

Стратегия также включает количественные показатели, такие как снижение выбросов парниковых газов, уровень снижения образования отходов, доля твердых коммунальных отходов, направленных на обработку, экономия потребления воды и электроэнергии, которые обеспечивают экологическую направленность экономической политики Российской Федерации.

Международная практика предлагает различные правовые инструменты для внедрения ответственного инвестирования, такие как социальные или «зеленые» облигации, корпоративные ESG-облигации, фондовые биржи, специализирующиеся на принципах устойчивого развития, государственно-частное партнерство в социальной сфере и др. Государства формируют свою инвестиционную политику с учетом особенностей социально-экономического развития, определяя приоритеты ответственного инвестирования. В некоторых странах основное внимание уделяется экологической составляющей устойчивых инвестиций, подчеркивается необходимость использования «зеленых» инструментов в различных сферах.

ESG-практики находят свое отражение в нормативно-правовой базе реализации концессионных соглашений. В Российской Федерации внедрение ESG-практик осуществляется через стимулирование финансирования со стороны Банка России. В конце 2020 г. в Банке России была создана Рабочая группа по финансированию устойчивого развития, которая определяет стратегические направления и контролирует их реализацию. В группу входят пять тематических экспертных подгрупп с участием представителей федеральных органов исполнительной власти, институтов развития, участников финансового рынка, саморегулируемых организаций и науки. Государственная корпорация развития ВЭБ.РФ определена в качестве ме-

тодологического центра в области развития инвестиционной деятельности в сфере устойчивого (в том числе «зеленого») развития и привлечения внебюджетных средств в реализацию проектов развития в Российской Федерации, включая формирование территорий опережающего развития.

Еще одним критерием распределения субсидий на поддержку государственных программ субъектов Российской Федерации и муниципальных программ по формированию современной городской среды являются индексы качества городской среды.

Проникновение принципов ESG в управленческие практики отмечается также многими исследователями<sup>1</sup>. Исходя из этого очевидно, что учет ESG-направленности необходим для обеспечения инвестиционной привлекательности и кризисной устойчивости организаций, возможности ее участия в долгосрочных инвестиционных проектах с государственным участием. Соответственно, необходимо учитывать экологичность при оценке долгосрочной устойчивости: сокращение выбросов, переработка, возобновляемые источники энергии. Экологическое регулирование развивается, снижая конкурентоспособность из-за дополнительных сборов. Это может вызвать кризис на неподготовленных организациях и создать преимущества для подготовленных. В связи с этим при оценке долгосрочной кризисной устойчивости, следует уделить внимание экологичности в работе организаций.

В качестве критериев предполагается использовать:

---

<sup>1</sup> Astanin V. V. Corporate practices for managing conflict of interest in terms of ESG standards // *Journal of Siberian federal university. Humanities and social sciences.* – 2022. – Vol. 15, no. 12. – P. 1787–1795; Ефимова О. В., Волков М. А., Королева Д. А. Анализ влияния принципов ESG на доходность активов: эмпирическое исследование // *Финансы: теория и практика.* – 2021. – Т. 25, № 4. – С. 82–97; Балашов М. М. Влияние механизмов углеродного регулирования на развитие промышленности Российской Федерации // *Стратегические решения и риск-менеджмент.* – 2020. – Т. 11, № 4. – С. 354–365; Рущицкая О. А., Куликова Е. С., Кружкова Т. И. и др. Синергия между устойчивым развитием и маркетинговыми практиками в агропромышленном комплексе // *Экономика: вчера, сегодня, завтра.* – 2024. – Т. 14, № 4-1. – С. 457–465; Kim S., Li F. Understanding the impact of ESG practices in corporate finance // *Sustainability.* – 2021. – Vol. 13. – Article no. 3746; Руткаускас Т. К., Чащин М. Р., Руткаускас К. В. Интегрированный портрет потребителя в условиях развития устойчивых взаимоотношений на рынке жилищно-коммунальных услуг // *Жилищные стратегии.* – 2020. – Т. 7, № 2. – С. 181–208; Асаул А. Н., Асаул М. А., Левин Ю. А., Платонов А. М. Энергоснабжение изолированных территорий в контексте привлечения инвестиций и развития экономики региона // *Экономика региона.* – 2020. – Т. 16, № 3. – С. 884–895.

- сокращение выбросов парниковых газов;
- использование переработанных материалов;
- использование возобновляемых источников энергии.

При построении модели оценки кризисной устойчивости были использованы методы глубинного интервью, описанные в работе Е. В. Селезневой и Е. Г. Чирковской<sup>1</sup>, анкетирование и экспертная оценка в отношении 34 коммунальных организаций.

Автором было 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;

---

<sup>1</sup> Селезнева Е. В., Чирковская Е. Г. Глубинное интервью как инструмент оценки управленческой готовности // Коммуникология. – 2020. – Т. 8, № 4. – С. 80–98.

- 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 настоящей работы, а также большей представленностью этих практик в крупных организациях, которые характеризуются меньшей вероятностью банкротства.

На основе результатов корреляционного анализа и результатов проведенных интервью автор разработал балльную систему оценки на основе методик построения ESG-рейтингов. Эта система использует онтологии, основанные на принципах смысловой реконструкции экспертного знания, как описано Г. В. Каныгиным и Л. В. Хоревой<sup>1</sup>.

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. Максимальная сумма возможных баллов составляет 100. Расчетная таблица приведена в приложении Б.

В процессе оценки по первой группе экономических критериев используются следующие источники информации: управленческая и бухгалтерская отчетность организации, налоговые декларации, выписки по расчетным счетам, результаты инвентаризации за текущий период, также могут привлекаться данные аудиторских проверок и финансовых прогнозов.

При оценке экологических критериев следует основываться на внутренних расчетах и планах, протоколах, аудио- и видеозаписях, фотографиях и отчетах независимых экспертов, экологических сертификатах и результатах мониторинга состояния окружающей среды, а также планах по снижению экологического воздействия.

---

<sup>1</sup> Каныгин Г. В., Хорева Л. В. Концептуальное моделирование ESG-рейтингов: новый подход к принятию коллективных решений // Международный научно-исследовательский журнал. – 2022. – № 1-3 (115). – С. 24–29.

При оценке группы критериев социальности изучаются список заинтересованных сторон, протоколы совещаний, решения, приказы и инструкции, а также результаты опросов сотрудников, аудио- и видеозаписи, фотографии, отчеты независимых экспертов и должностные инструкции. В дополнение включаются данные о корпоративной культуре, проекты по участию в социальных программах, а также отчеты о взаимодействии с местным сообществом.

При оценке группы критериев управления анализируются список заинтересованных сторон, должностные инструкции, аудио- и видеозаписи, фотографии, отчеты независимых экспертов, результаты опросов сотрудников и стейкхолдеров, протоколы совещаний, решения, приказы и инструкции. Кроме того, учитываются данные о стратегии организации, эффективности использования ресурсов, а также механизмы контроля и внутреннего аудита.

Такой комплексный подход призван всесторонне оценить деятельность организации по различным направлениям, что способствует выявлению как сильных сторон, так и областей, требующих улучшения.

### **Выводы по второй главе**

В целях повышения уровня кризисной устойчивости организации ЖКХ ограничены в широте инструментов изыскания свободных средств. Меры антикризисного управления не должны допускать прерывание текущей деятельности или риск возникновения техногенных катастроф.

Реорганизация предприятия вместе с реализацией проектов государственно-частного партнерства представляет собой наиболее перспективный метод в рамках антикризисного управления организацией ввиду расширения источников финансирования и доступности льготного кредитования и субсидирования, открывает путь к устойчивому развитию и повышению кризисной устойчивости, но требует тесного взаимодействия широкого круга стейкхолдеров, начиная с этапа поиска по-

тенциальных инвесторов до завершения проекта. Проведение ликвидационной процедуры в условиях кризиса организации, несмотря на широкую распространенность, является нерезультативным, опасным и влекущим нарушение баланса интересов стейкхолдеров вариантом развития антикризисного управления.

Вместе с тем руководство коммунальных организаций часто не имеет опыта работы с инвесторами, что может привести к неправильному выбору партнеров. Арбитражные управляющие, назначаемые судебными органами для проведения процедур банкротства, также не всегда обладают необходимыми навыками для работы с инвесторами.

Решением проблемы может быть привлечение специалистов по инвестициям. Правовое регулирование концессионных проектов в отрасли жилищно-коммунального хозяйства не имеет значительных ограничений, что стимулирует участие частных инвесторов.

Отсутствие широкого выбора инструментов долгосрочных инвестиций в отечественной деловой практике отрицательно сказывается на привлекательности долгосрочных сбережений граждан; использование цифровых финансовых активов может открыть широкому кругу концессионных проектов в ЖКХ, доступ к накоплениям граждан и вовлечение большего числа жителей в долгосрочную и социально важную инвестиционную активность. Важным преимуществом инвестиций в отрасль ЖКХ является прогнозируемость финансовых результатов, за счет функционирования в условиях местных монополий и регулирования цен.

На данный момент цифровые финансовые активы еще не получили широкого применения в отечественной деловой практике, и для его активизации необходимо создание открытой онлайн-площадки инвестиционных проектов в отрасли ЖКХ. Реализация такого проекта может быть осуществлена силами некоммерческого объединения участников рынка оборота цифровых финансовых активов, при этом не потребуются внесение изменений в текущую законодательную базу.

Однако существуют препятствия, связанные с институциональными и управленческими факторами, такими как целеполагание стейкхолдеров, отсутствие развитых институтов инвесторов и неэффективный механизм антикризисного управ-

ления 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 устранение воздействия негативных факторов возможно через использование ковенантов в договорных соглашениях между стейкхолдерами без переноса решения на более высокий институциональный уровень. Автором составлена отраслевая модель оценки кризисной устойчивости организаций, учитывающая вероятность банкротства организации, критерии экологичности, внутренней социальной интеграции и качества системы управления (приложение Б).

### **3 Реализация практико-ориентированной модели антикризисного управления организациями жилищно-коммунального хозяйства на основе повышения кризисной устойчивости**

#### **3.1 Апробация модели оценки уровня кризисной устойчивости организаций жилищно-коммунального хозяйства**

Приступая к апробации модели оценки уровня кризисной устойчивости, автор произвел проверку точности модели на основе отчетности 21 унитарного предприятия<sup>1</sup> за три года, предшествовавших их банкротству, что в совокупности составило 63 отчетных периода, что соответствует минимальному размеру выборки, определенному ранее. Сравнение производилось с показателем вероятности банкротства Спрингейта (3), который показывал наилучшие показатели точности для унитарных предприятий и коррелировал с моделью Фулмера (4). В результате были получены положительные результаты. Средние показатели вероятности банкротства, согласно авторской модели, имели тенденцию к росту по мере приближения к дате признания должников банкротами, в то время как модель Спрингейта хотя и имела среднюю тенденцию к росту вероятности банкротства, но демонстриро-

---

<sup>1</sup> МУП Новолялинского городского округа «Водоканал города Новая Ляля», МУП «Тепловодоканал», МУП «Водоканал Камышлов», МУП жилищно-коммунального хозяйства «Горноуральское» Горноуральского городского округа, МУП «Водоканал», МУП ЖКХ «Западное», МУП «Городское управление жилищно-коммунального хозяйства», Муниципальное унитарное сельскохозяйственное предприятие «Каменская машинно-технологическая станция», МУП «Тепловодоснабжение», МУП «Муниципальная управляющая компания городского округа Красноуральск», МУП жилищно-коммунального хозяйства «Кедр», МУП «Теплоснабжающая компания городского округа Дегтярск», МУП «Режевское водопроводно-канализационное предприятие», МУП «Пригородная компания выработки тепловой энергии», МУП «Водоканал г. Михайловск», МУП «Ресурс», МУП «Комэнергоресурс», МУП «Салдаэнерго», МУП «Пригородная теплоснабжающая компания», МУП Кушвинского городского округа «Водоканал», МУП жилищно-коммунального хозяйства «Водоканал».

вала удовлетворительные значения во всех периодах, т. е. не свидетельствовала о вероятности банкротства, что полностью противоречило фактическим обстоятельствам и состоянию предприятий.

Этим подтверждается достаточная точность авторской модели и ее лучшая применимость к отрасли жилищно-коммунального хозяйства в сравнении с моделью Спрингейта, которая ранее показывала наилучшие результаты точности (таблица 15).

Таблица 15 – Оценка вероятности банкротства организаций в период, предшествующий банкротству

Организация	Период до признания организации банкротом, %		
	Один год	Два года	Три года
МУП Новолялинского городского округа «Водоканал города Новая Ляля»	97,00	64,00	64,00
МУП «Тепловодоканал»	100,00	58,00	64,00
МУП «Водоканал Камышлов»	100,00	100,00	64,00
МУП жилищно-коммунального хозяйства «Горноуральское» Горноуральского городского округа	77,00	85,00	100,00
МУП «Водоканал»	67,00	67,00	64,00
МУП ЖКХ «Западное»	73,00	49,00	67,00
МУП «Городское управление жилищно-коммунального хозяйства»	62,00	61,00	75,00
Муниципальное унитарное сельскохозяйственное предприятие «Каменская машинно-технологическая станция»	88,00	100,00	64,00
МУП «Тепловодоснабжение»	95,00	64,00	64,00
МУП «Муниципальная управляющая компания городского округа Красноуральск»	79,00	61,00	65,00
МУП жилищно-коммунального хозяйства «Кедр»	69,00	73,00	76,00
МУП «Теплоснабжающая компания городского округа Дегтярск»	70,00	71,00	81,00
МУП «Режевское водопроводно-канализационное предприятие»	66,00	64,00	92,00
МУП «Пригородная компания выработки тепловой энергии»	100,00	62,00	64,00
МУП «Водоканал г. Михайловск»	80,00	72,00	70,00
МУП «Ресурс»	73,00	57,00	77,00
МУП «Комэнергоресурс»	64,00	63,00	66,00
МУП «Салдаэнерго»	82,00	78,00	85,00

Продолжение таблицы 15

Организация	Период до признания организации банкротом, %		
	Один год	Два года	Три года
МУП «Пригородная теплоснабжающая компания»	100,00	64,00	63,00
МУП Кушвинского городского округа «Водоканал»	77,00	74,00	0,00
МУП жилищно-коммунального хозяйства «Водоканал»	78,00	75,00	74,00
<i>Средняя вероятность банкротства</i>	<i>81,00</i>	<i>70,00</i>	<i>69,00</i>
<b>Модель Спрингейта</b>	<b>1,00</b>	<b>1,11</b>	<b>1,49</b>
Примечание – Составлено автором.			

Далее автором собран и проанализированы данные о 53 заключенных концессионных соглашениях в секторе ЖКХ на территории Свердловской области за период с 2008 г. На I квартал 2024 г. в эксплуатации находилось 30 концессионных соглашений в 15 муниципальных образованиях Свердловской области, что составило 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, которые реализуют одновременно более одного концессионного проекта (35 % от общего числа организаций), которые реализуют 57 % проектов. Таким образом, размер совокупности составил 30 концессионных соглашений, что при допустимой погрешности в 10 % и уровне надежности 80 % определяет необходимый минимальный размер выборки – 18 организаций<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> АО «Предприятие водопроводно-канализационного хозяйства Свердловской области», АО «Екатеринбургская теплосетевая компания», ОАО «Объединенная теплоснабжающая компания», ЗАО «УК „Горсвет“», ОАО «Богдановичская генерирующая компания», ОАО «Полевская коммунальная компания», АО «Предприятие водопроводно-канализационного хозяйства Свердловской обл.», ООО «Аква-сервис», ООО «Научно-производственная компания „Экология“», ООО «Уральский строительный сервис», ООО «Единая теплоснабжающая компания», ООО «Теплоснабжающая компания г. Реж», ООО «АВТ Плюс», ООО «Конкорд», ООО «Лосиное ЖКХ», ООО «Новые технологии», ООО «Полевская коммунальная компания „Энерго“», ООО «Управляющая компания „Теплокомплекс“», ООО «Энергогарант», ПАО «Т Плюс», ООО «Комфортный город».

Организация АО «Региональные тепловые сети», реализующая концессионное соглашение с 2016 г. в отношении объектов теплоснабжения г. Лесного, была исключена из анализа в связи с ее реорганизацией в форме присоединения к ПАО «Т Плюс». Показатели вероятности банкротства АО «Региональные тепловые сети» по имеющимся периодам до реорганизации могут считаться неудовлетворительными.

Проведение реорганизации в г. Лесном было частью масштабной программы консолидации, коснувшейся организаций разных регионов России. Консолидация была проведена по решению общего собрания акционеров и рекомендации Совета директоров ПАО «Т Плюс» для повышения внутренней эффективности организаций группы. С точки зрения уровня вероятности банкротства организации можно считать это решение обоснованным. Вероятность банкротства реорганизованного предприятия была выше, чем у головной структуры.

При этом ОАО «Полевская коммунальная компания» заключила сразу три концессионных соглашения по одному муниципальному образованию, отдельно на теплоснабжение, водоснабжение и водоотведение соответственно. В данном случае мы наблюдаем проявление институционального фактора, упомянутого ранее. Многие линейные объекты требуют совместного участия нескольких публичных органов в концессионных проектах, что требует заключения отдельных соглашений на часть имущества. Такой порядок заключения соглашений формирует дополнительные транзакционные издержки, увеличивает сроки согласований и формирует риск несогласованности действий сторон. Решением проблемы могло бы быть введение в законодательство понятия совместных концессионных проектов с единой публичной стороной.

Проведение первого этапа анализа кризисной устойчивости (приложение В) путем оценки вероятности банкротства организаций позволило получить значимые положительные результаты. Так, показатель вероятности банкротства ООО «НПК „Экология“», реализующего с 2009 г. концессионное соглашение в отношении станции нейтрализации сточных вод в г. Дегтярске, последовательно принимал не-

удовлетворительные значения в 2018, 2019 гг., а также в 2022 г., что совпадает с сообщениями об авариях в 2020 и 2022 гг.<sup>1</sup>

Показатели ОАО «Богдановичская генерирующая компания» демонстрировали отрицательную динамику последовательно с 2017 по 2019 г. вплоть до достижения критических значений, что совпало с признанием организацией несостоятельной (банкротом) в 2019 г. По состоянию на март 2024 г. процедура банкротства продолжается. Находясь в состоянии затяжного банкротства, организация продолжает быть частной стороной по концессионному соглашению 2013 г. в отношении муниципальных сетей и оборудования отопления и горячего водоснабжения.

В ходе анализа показателя вероятности банкротства ООО «Лосиное ЖКХ», реализующего концессионное соглашение в отношении объектов водоснабжения поселков Лосиный, Солнечный и Безречный Березовского городского округа, были выявлены признаки недостоверности сдаваемой отчетности. По состоянию на апрель 2023 г., в управлении организации находились 54 дома, получающие водные ресурсы по объектам концессионного соглашения. Однако по решению Департамента государственного жилищного и строительного надзора Свердловской области в апреле 2023 г. лицензия на осуществление предпринимательской деятельности по управлению многоквартирными домами не была продлена, хотя случаев привлечения к административной ответственности организации не имелось. Данное решение оспаривалось концессионером, однако безуспешно. После 1 июня 2023 г. в связи с прекращением действия лицензии многоквартирные дома были переданы во временное управление другой управляющей компании без проведения конкурсных мероприятий. Это привело к формированию ситуации, противоречащей интересам других стейкхолдеров, концессионное соглашение в таких условиях не могло продолжать реализовываться, но и замены частной стороны также не было произведено. Проведенный анализ позволил выявить признаки отклонений от нормальных условий работы задолго до отказа в продлении лицензии, что позволило

---

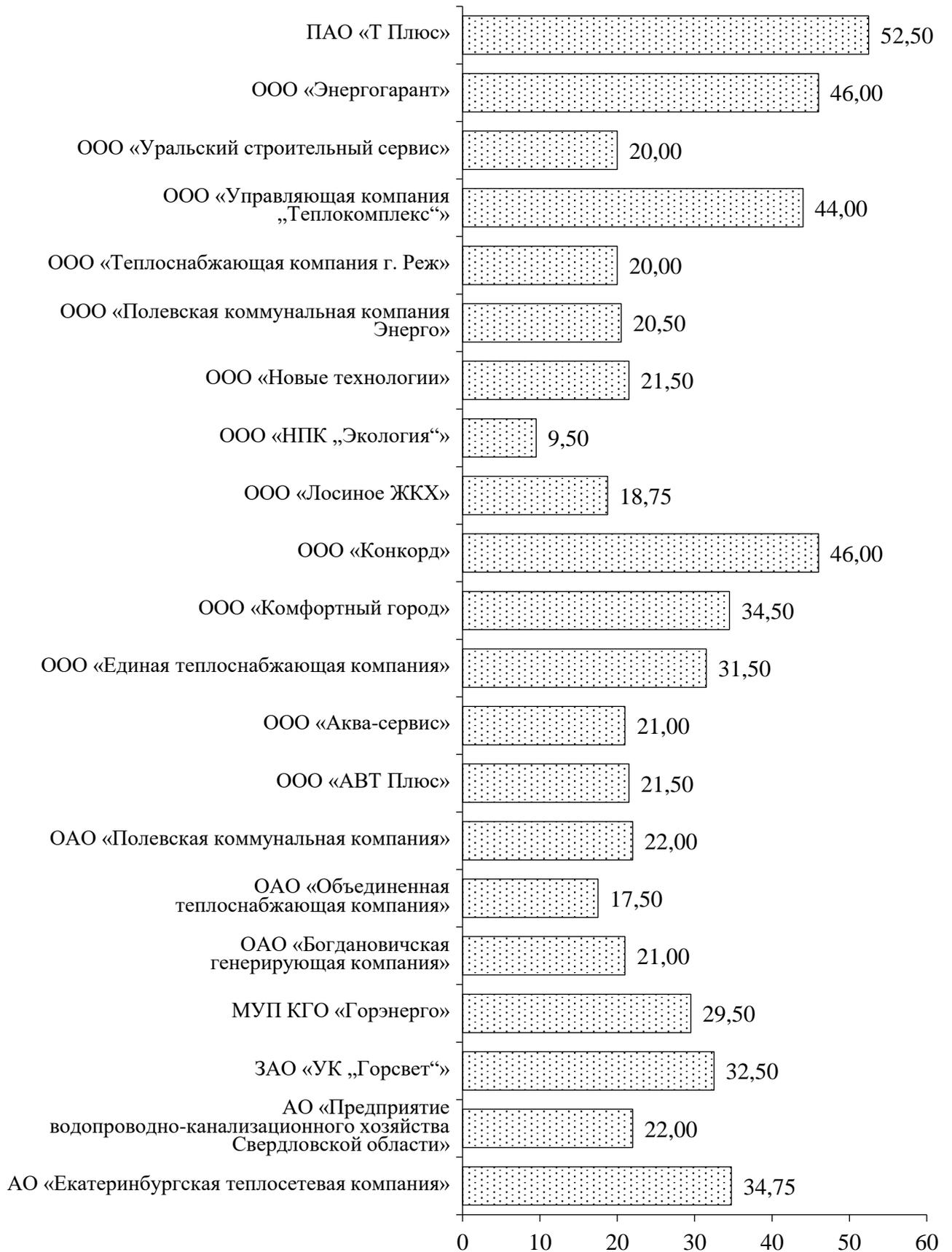
<sup>1</sup> О докладе о деятельности Уполномоченного по правам человека в Свердловской области в 2015 г.: постановление Законодательного собрания Свердловской области от 9 февраля 2016 г. № 2662-ПЗС.

бы избежать формирования противоречивой ситуации в части исполнения концессионного соглашения (таблица 16).

Таблица 16 – Балльная оценка кризисной устойчивости

Организация	Оценка, балл
АО «Екатеринбургская теплосетевая компания»	12,5
АО «Предприятие водопроводно-канализационного хозяйства Свердловской области»	12,5
АО «Региональные тепловые сети»	–
ЗАО «УК „Горсвет“»	25,0
ОАО «Богдановичская генерирующая компания»	12,5
ОАО «Объединенная теплоснабжающая компания»	12,5
ОАО «Полевская коммунальная компания»	12,5
ООО «АВТ Плюс»	12,5
ООО «Аква-сервис»	12,5
ООО «Единая теплоснабжающая компания»	12,5
ООО «Комфортный город»	25,0
ООО «Конкорд»	50,0
ООО «Лосиное ЖКХ»	12,5
ООО «НПК „Экология“»	–
ООО «Новые технологии»	12,5
ООО «Полевская коммунальная компания Энерго»	12,5
ООО «Теплоснабжающая компания г. Реж»	12,5
ООО «Управляющая компания „Теплокомплекс“»	25,0
ООО «Уральский строительный сервис»	12,5
ООО «Энергогарант»	25,0
ПАО «Т Плюс»	25,0
Примечание – Составлено автором.	

В целях более углубленного исследования управленческих подходов в организациях были получены анкетные данные. Результаты комплексной оценки кризисной устойчивости, содержащиеся на рисунке 14, демонстрируют недостаточный для контроля уровень по большинству организаций.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 14 – Уровень кризисной устойчивости организаций, балл

Далее было проведено более подробное исследование деятельности организаций с целью сопоставления фактов хозяйственной жизни с расчетными показателями кризисной устойчивости.

Было выявлено, что ООО «Единая теплоснабжающая компания», имеющая недостаточный уровень кризисной устойчивости, с 2018 г. реализует концессионное соглашение в отношении инфраструктуры теплоснабжения г. Ревды. В соответствии с этим соглашением концессионер обязался за свой счет создать и реконструировать коммунальную инфраструктуру, а также осуществлять стабильную поставку тепловых ресурсов и горячего водоснабжения. При реализации соглашения стороны столкнулись с рядом препятствий. Так, к концессионному соглашению потребовалось составить два дополнительных соглашения, исправляющих ошибки в определении объектов коммунальной инфраструктуры, а также изменить параметры реконструкции и строительства, поскольку дополнительным соглашением было предусмотрено строительство дополнительной водогрейной газовой котельной. Выявленные ошибки в части действительной протяженности тепловых сетей оказали влияние на размер затрат концессионера, что послужило основанием для обращения с иском в арбитражный суд к Администрации города Ревды, который концессионер проиграл. Всего за период реализации концессионного соглашения концессионер дважды подавал в суд на концедента в рамках административных споров. В 2021 г. концессионер был привлечен к административной ответственности по иску своего гарантирующего поставщика (стейкхолдера) АО «Энергосбыт Плюс», в связи с неисполнением концессионером обязанности по оформлению технологической брони, в отсутствие которой может быть ограничена поставка электроэнергии за неоплату, что, в свою очередь, повлечет экологические, экономические и социальные последствия для потребителей концессионера, т. е. нарушение интересов широкого круга стейкхолдеров.

В капитале ООО «Единая теплоснабжающая компания» отсутствует доля муниципального образования.

Таким образом, в деятельности концессионера ООО «Единая теплоснабжающая компания» низкий уровень кризисной устойчивости находит явное проявление

в фактах хозяйственной жизни и выражается в ненадлежащем взаимодействии со стейкхолдерами.

ОАО «Богдановичская генерирующая компания», как уже было отмечено ранее, с 2013 г. приступило к реализации концессионного соглашения, но с 2019 г. и по состоянию на май 2024 г. находится в процедуре банкротства. Имущество, являющееся предметом концессии, еще в ходе процедуры было передано в аренду одноименной ООО «Богдановичская генерирующая компания», а затем реализовано на торгах за 45 % от оценочной стоимости коллекторской компании ООО ПКО «АБК», расположенной в г. Москве и не специализирующейся на отрасли ЖКХ. Полученные в ходе реализации средства позволят погасить лишь часть требований кредиторов. Акционером ОАО «Богдановичская генерирующая компания» является Администрация города Богданович с долей акций 25,01 %. Согласно акту контроля соблюдения концессионером условий концессионного соглашения, по состоянию на 21 ноября 2023 г. нарушений выявлено не было. Низкий уровень кризисной устойчивости находит свое отражение в фактах хозяйственной жизни: организация фактически находится в затяжной процедуре банкротства и не способна в полной мере погасить свои обязательства, что подтверждает ранее сделанные выводы о нецелесообразности проведения ликвидационных процедур для коммунальных организаций.

Однако деятельность организации характеризуется и положительными фактами. Так, несмотря на затяжную процедуру банкротства, руководству организации удалось добиться выполнения концессионного соглашения и частичного погашения задолженности и, что наиболее значимо, не допустить аварий и перерывов в работе. Наличие в собственности муниципального образования акций концессионера, по мнению автора, позволяет лучше реализовывать меры антикризисного управления, обеспечивая синергетический эффект при взаимодействии со стейкхолдерами, и не обеспечивает баланс между социальной ответственностью и рыночной эффективностью в противовес ранее рассмотренному примеру деятельности ООО «Единая теплоснабжающая компания». Дальнейшая реализация концессионного соглашения требует контроля со стороны муниципального обра-

зования в целях обеспечения достаточного уровня компетенции управленческого персонала и недопущения повторного банкротства концессионера в результате стремления ООО ПКО «АБК» к максимизации получаемой прибыли от сдачи в аренду имущества. Наличие имущества, являющегося предметом концессии, в собственности сторонней организации, по мнению автора, формирует дополнительные риски реализации соглашения и требует дополнительного внимания к взаимодействию стейкхолдеров и контролю себестоимости во избежание банкротства нового концессионера.

ООО «НПК „Экология“» в ходе реализации концессионного соглашения неоднократно вступало в судебные споры с Администрацией города Дегтярска, а периоды снижения уровня кризисной устойчивости совпадают с коммунальными авариями. По результатам проверки в декабре 2023 г. организации было объявлено предостережение в части ненадлежащего учета пруда-отстойника и составления декларации безопасности гидротехнического сооружения. Можно заключить о проявлении низкого уровня кризисной устойчивости в фактах хозяйственной жизни организации.

В процессе сбора данных и анкетирования были получены анкетные данные МУП Качканарского городского округа «Городские энергосистемы», не входившего в изначальную выборку. Данная организация характеризуется недостаточным уровнем кризисной устойчивости, что также находит отражение в фактах хозяйственной жизни, в том числе в части взаимодействия со стейкхолдерами. Так, организацией допускались нарушения в части требований по раскрытию информации в сфере водоснабжения и водоотведения, утвержденными постановлением Правительства РФ от 17 января 2013 г. № 6 «О стандартах раскрытия информации в сфере водоснабжения и водоотведения»<sup>1</sup>. Кроме того, были допущены нарушения в режиме предоставления коммунальной услуги «холодное водоснабжение», а также обязательные требования в части информирования потребителей о дате начала плановых работ. Низкий уровень кризисной устойчивости находит отраже-

---

<sup>1</sup> ФГИС «Единый реестр проверок». – URL: <https://proverki.gov.ru/portal> (дата обращения: 09.05.2024).

ние в фактах хозяйственной жизни организации, однако ее показатели превосходят уровень концессионеров; организация не допускает значительных сбоев в своей деятельности, осуществляет взаимодействие с кредитными организациями, приобретает основные средства в лизинг, надлежащим образом погашает кредиторскую задолженность.

Лучшие показатели кризисной устойчивости продемонстрировало ПАО «Т Плюс», где была проведена комплексная работа по улучшению практик устойчивого развития, проведена оценка текущего уровня ESG-практик, разработана стратегия устойчивого развития организации и сформирована дорожная карта приоритетов с учетом интересов стейкхолдеров. ПАО «Т Плюс» планирует повышение энергоэффективности, снижение воздействия на окружающую среду, ответственное ведение бизнеса и развитие корпоративного управления. Также осуществляется работа над улучшением социальной среды и разработкой социальной стратегии организации.

Для повышения уровня управления ПАО «Т Плюс» совершенствует внутреннюю организацию, создает соответствующую административную структуру, подбирает квалифицированные кадры, распространяет эффективные практики, повышает квалификацию и мотивацию сотрудников, обеспечивает обратную связь с акционерами, работниками и партнерами, а также эффективно управляет дочерними предприятиями.

Организация активно участвует в государственной программе обновления мощностей ДПМ-2, одобрил семь проектов на пяти электростанциях. В ПАО «Т Плюс» организован процесс управления рисками для минимизации негативных последствий для финансового положения и результатов деятельности. Таким образом, результаты оценки находят свое отражение в фактах хозяйственной жизни организации.

На основании вышеизложенного автор приходит к выводу об успешной апробации модели оценки кризисной устойчивости организаций, соответствующий уровень кризисной устойчивости находит свое отражение в фактах хозяйственной жизни организаций. Одновременно получен и дополнительный научный результат.

Так, можно заключить, что участие муниципальных образований в капитале коммунальных организаций положительно влияет на качество управления, поскольку не только обеспечивает прозрачность расходования средств и контроль со стороны администрации и контрольно-счетной палаты, но и повышает качество межсубъектного взаимодействия и обмена опытом. Частные организации также не всегда управляются лучше, более того, формируется риск реализации агентской проблемы – учредители и руководители сосредотачиваются на собственном обогащении, что может негативно сказаться на качестве предоставляемых услуг, а также спровоцировать банкротство организаций.

Реализация концессионного соглашения и вовлечение частного капитала не могут быть признаны универсальными инструментами, однозначно влекущими повышение качества управления и уровня кризисной устойчивости, за счет трансляции приемов и практик корпоративного управления из сферы частного бизнеса унитарные предприятия могут управляться столь же эффективно, привлечение частных инвестиций должно дополнительно оцениваться с точки зрения удовлетворения интересов стейкхолдеров процессов осуществления антикризисного управления коммунальными организациями.

Вовлечение администрации муниципального образования в процесс управления концессионером должно быть положено в структуру плана антикризисного управления и проведения реорганизации унитарного предприятия. Кроме того, при реализации концессионных соглашений выявляются дополнительные неучтенные факты, что формирует риски для сторон и меняет экономические параметры соглашения, что требует особого учета при составлении концессионного соглашения.

### **3.2 Методика использования инструментов антикризисного управления при реализации концессионных проектов в жилищно-коммунальном хозяйстве на основе ковенантного подхода**

Использование ковенантного подхода, который нашел широкое применение в банковской сфере России, позволит вывести качество управления малыми организациями на новый уровень, что в совокупности обеспечит устойчивое развитие и обновление отрасли. Механизмы государственно-частного партнерства хотя и являются действенным инструментом трансляции передовых управленческих приемов и практик из частного бизнеса в социально значимую отрасль с высокой долей государственного участия, но одно лишь внедрение государственно-частного партнерства само по себе не может считаться достаточным в решении столь сложных задач и преодоления системных и отраслевых вызовов.

Как было замечено при оценке кризисной устойчивости организаций отрасли ЖКХ, крупные организации, в особенности сетевые концессии, обладают лучшими экономическими показателями, а также показателями качества управления. Трансляция именно их опыта и практик в сферу управления малым бизнесом является целью применения ковенантного подхода. Опасным и недальновидным может быть поддержка формирования крупных сетевых монополий на рынке управления недвижимостью и ЖКХ; коммунальные организации сами по себе являются монополистами на своем рынке, а усиление проявлений монополизации за счет образования сверхмассивных сетевых концессионных компаний может чрезмерно усилить их политический капитал, что позволит им отстаивать собственные интересы во вред прочим стейкхолдерам. И без того остро стоящая в отрасли ЖКХ агентская проблема получит тенденцию к развитию без должного уровня социального контроля.

В частности, исследование, проведенное И. Н. Ткаченко и И. А. Чечулиным по вопросу формирования фондов капитального ремонта и замены лифтового обо-

рудования, показало невозможность накопления достаточных объемов средств на счетах управляющих компаний по причине агентской проблемы во взаимоотношениях стейкхолдеров управляющих компаний<sup>1</sup>. Процесс накопления фондов графически представлен в приложении Е, динамика индексов доходности депозитов и биржевых индексов в соотношении с индексов цен – в приложении Ж.

Стратегическое направление развития Российской Федерации в качестве социального государства<sup>2</sup> предусматривает создание комфортабельной среды, соответствующей мировым стандартам благосостояния развитых стран. Для достижения эффективных результатов и выполнения поставленных задач необходимо научное и методическое обоснование специальных инструментов для управления жилищно-коммунальным хозяйством с учетом экономической ситуации в России.

Одним из ключевых аспектов этого процесса стала свершившаяся передача значительной части жилья в частную собственность. Этот шаг имеет множество преимуществ. Во-первых, он поощряет индивидуальную ответственность за содержание жилья. Частные владельцы с большей вероятностью будут инвестировать в ремонт и улучшение, что приведет к повышению качества жизни жителей. Во-вторых, передача жилья в частную собственность стимулирует развитие рынка недвижимости, привлекая инвестиции и ускоряя экономический рост. Помимо приватизации самой недвижимости, произошло и проникновение частного капитала в отрасль управления и ресурсоснабжения коммунальной сферы.

В связи со снижением участия государства и муниципальных образований в управлении коммунальным хозяйством возникает необходимость согласования интересов государства, бизнеса и собственника жилья. Однако существующая модель взаимодействия не обеспечивает баланса интереса всех стейкхолдеров коммунальных процессов.

---

<sup>1</sup> Ткаченко И. Н., Чечулин И. А. Взаимодействие стейкхолдеров при формировании и управлении децентрализованными фондами капитального ремонта жилищно-коммунального хозяйства // Вопросы управления. – 2024. – № 4 (89). – С. 5–23.

<sup>2</sup> О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.: указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204; Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 г. с прогнозом до 2036 г.: распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2024 г. № 4146-р.

В текущих условиях достижение баланса интересов и развития инфраструктуры невозможно исключительно за счет государственных или частных средств. Стратегии и программы в отрасли ЖКХ, основанные исключительно на использовании государственных средств, не позволяют реализовывать масштабные стратегические проекты, в том числе из-за конкуренции между городскими территориями. Широкое применение ковенантного подхода позволяет обеспечить равноценность стейкхолдеров в реализации проектов в отрасли ЖКХ.

Таким образом, ковенантное регулирование должно обеспечить выполнение двух задач: стимулирование притока частных инвестиций в отрасль управления ЖКХ и трансляцию передовых практик в сферу малого коммунального бизнеса. Ковенантный подход нашел свое отражение в зарубежных исследованиях<sup>1</sup>; на практике широкое применение ковенанты нашли в банковской сфере через внедрение системы мониторинга рисков на основе показателей хозяйственной деятельности. Превышение или недостижение заданных значений запускает цепочку негативных событий, наложение штрафов и санкций, а также возможный разрыв договорных обязательств, которые представлены в виде диаграммы Исикавы на рисунке 15.

В юридической литературе встречаются разные подходы к классификации ковенантов. В первую очередь они делятся на активные и пассивные. Активные ковенанты – это обязательства выполнять определенные действия (например, банк может требовать от заемщика страхование имущества, предоставление финансовой отчетности и улучшение финансовых показателей). Пассивные ковенанты запрещают совершать определенные действия (например, изменять организационно-правовую форму или осуществлять ликвидацию).

---

<sup>1</sup> Jouffray J.-B., Crona B., Wassénus E., Bebbington J., Scholtens B. Leverage points in the financial sector for seafood sustainability // *Science advances*. – 2019. – Vol. 5, no. 10. – P. 1–11; Lorbach D., Schoenmaker D., Schramme W. Finance in transition: principles for a positive Finance future. – Rotterdam: Rotterdam school of management, Erasmus university, 2020. – 100 p.; Noack S., Bordiyanu I., Zirkler B., Brauweiler H.-Ch. Sustainability covenants as a financial measure to enhance the efficiency of companies // *Eurasian journal of economic and business studies*. – 2023. – Vol. 3, no. 67. – P. 104–121; Prilmeie, R. Why do loans contain covenants? Evidence from lending relationships // *Journal of financial economics*. – 2017. – Vol. 123, no. 3. – P. 558–579; Zirkler B., Brauweiler H.-C., Alickovic V. Central functions of corporate controlling systems within CSR terms // *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Research papers of Wrocław University of economics*. – 2018. – Vol. 515, no. 1. – P. 209–228.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 15 – Реализация ковенанта в виде диаграммы Исикавы

Положения п. 3 ст. 15 Федерального закона от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» позволяют широко использовать ковенантный подход при заключении договоров. В силу высокой социальной значимости ковенант должен ограничивать переход права исполнения по концессионному соглашению без согласия публичной стороны во избежание передачи коммунальной инфраструктуры в управление лицам, не обладающим достаточным уровнем компетенций.

Рассматривая применение ковенантного подхода с точки зрения частной стороны, при сборе данных для концессионных проектов частные инвесторы сталкиваются с нехваткой информации о состоянии инфраструктуры. Поэтому необходимо проводить технические обследования перед подачей предложений о концессионных соглашениях. Для этого предлагается ввести обязательное возмещение затрат на обследование со стороны предлагающих концессию. Это способствует интересу частных инвесторов, стимулирует конкуренцию и позволяет получить объективную информацию о состоянии инфраструктуры.

Компенсация затрат на техническое обследование поможет получить обобщенную информацию о состоянии передаваемой инфраструктуры. В настоящее время потенциальные концессионеры имеют ограниченный доступ к надежным данным, что затрудняет оценку рисков и необходимых инвестиций. По итогам тщательного технического обследования концессионеры получают точную информацию о состоянии инфраструктуры, что позволит им принимать обоснованные решения и разрабатывать реалистичные предложения.

Важным вопросом является передача незарегистрированного имущества в муниципальных унитарных предприятиях. Часть имущества, используемого этими организациями, не зарегистрирована в государственном реестре недвижимости. Муниципалитеты могут передавать объекты ресурсоснабжающим организациям на правах бесхозяйной собственности, включая связанные с этим расходы, без ограничения срока. Таким образом, муниципалитеты обеспечивают нормальную эксплуатацию объектов, и у МУП нет стимула к их дальнейшему учету. Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» позволяет переда-

вать концессионеру имущество без права собственности, если оно связано с зарегистрированным имуществом и его стоимость не превышает 50 %. Концессионер должен зарегистрировать передаваемое имущество в течение года.

Такие требования усложняют положение концессионера по сравнению с унитарным предприятием. Целесообразно, чтобы публичный партнер возмещал расходы на регистрацию. Обязательное возмещение затрат на технические изыскания необходимо для привлечения частных инвесторов в жилищно-коммунальное хозяйство. Эта мера создаст стимулы для концессионеров и предоставит информацию о состоянии инфраструктуры, способствуя разработке эффективных предложений. Это будет выгодно как частному, так и публичному партнеру.

В целом данные изменения будут способствовать эффективному управлению муниципальными активами и созданию благоприятной среды для привлечения инвесторов.

С точки зрения публичной стороны, одним из самых значительных нарушений концессионного соглашения является несоблюдение концессионером сроков создания или реконструкции инфраструктуры, включенной в концессионное соглашение. Более того, концессионер должен придерживаться намеченных целей, для которых предоставлен объект концессии, и не допускать использования инфраструктуры для деятельности, не разрешенной соглашением.

Концессионеры обычно отбираются посредством конкурсных торгов, где минимальная цена не является единственным учитываемым фактором. Однако в некоторых случаях к участию в тендере могут присоединиться организации с недостаточной квалификацией и ограниченным опытом, привлеченные потенциальными финансовыми выгодами. Эти организации могут предлагать низкие цены, но им не хватает необходимого опыта и ресурсов для успешной реализации проектов. В результате существует значительный риск невыполнения концессионных соглашений, что может оказать пагубное влияние на качество и доступность оказываемых услуг.

Для отсеивания участников с недостаточной квалификацией в стандартные условия концессионных соглашений могут быть внедрены ковенанты. Среди пред-

лагаемых критериев: опыт эксплуатации объектов теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения с конкретными показателями доходности и размер инвестиционной программы. В то же время требования к опыту реализации проектов могут оказать отрицательное влияние на поиск частных инвесторов, чрезмерно снизить конкуренцию и создать предпосылки к монополизации рынка.

В связи с этим требования к квалификации участников должны распространяться не на участника как юридическое лицо, а на их непосредственных руководителей и повышение квалификации сотрудников.

На основе представленной ранее модели оценки кризисной устойчивости можно сделать вывод, что высокий уровень квалификации и регулярное его повышение положительно влияют на адаптивность и управленческую гибкость организации. Поэтому концессионные соглашения должны включать в себя такие требования, как положения о регулярном повышении квалификации всех сотрудников, протоколы обмена знаниями внутри организации-концессионера, а также требования о наличии соответствующего опыта работы у руководителя проекта.

Включение требований о регулярном повышении квалификации в концессионные соглашения может помочь гарантировать, что организации будут инвестировать в постоянное развитие своей рабочей силы. Это может включать организацию программ обучения, семинаров или поощрение сотрудников к получению соответствующих сертификатов или ученых степеней. Поступая таким образом, организации могут расширить возможности своих сотрудников, сделав их более адаптивными и устойчивыми перед лицом неожиданных проблем.

Более того, обмен опытом и знаниями внутри организации имеет решающее значение для повышения устойчивости. Ковенанты должны требовать наличия протоколов обмена знаниями, поощряющих сотрудников учиться на опыте и знаниях друг друга. Этого можно добиться посредством регулярных встреч команды, конференций или создания платформ, на которых сотрудники могут делиться своими идеями и передовым опытом. Развивая культуру сотрудничества и обучения, организации могут использовать «коллективный разум» и улучшить свои способности решать проблемы.

Существенно отметить, что включение в концессионное соглашение дополнительных требований к концессионеру о повышении квалификации сотрудников и наличии опыта работы у руководителя, не потребует изменений в текущем законодательстве. Это позволяет более гибко реагировать на изменяющиеся требования рынка и оперативно вносить коррективы в процессы обучения и развития сотрудников. Более того, организации, осуществляющие концессионную деятельность, могут самостоятельно определять требования к руководителям в соответствии с особенностями своей деятельности и бизнес-моделью. Это позволит обеспечить более эффективную и качественную концессионную деятельность, достичь поставленных целей.

Автором были собраны сведения о концессионных соглашениях, заключенных на территории Свердловской области в отрасли жилищно-коммунального хозяйства. За период с 2008 г. всего было реализовано 53 таких проекта. Проведенное исследование их содержания и приложений показывает, что требования, предъявляемые к концессионерам, распределяются между двумя приложениями, составляющими неотъемлемую часть концессионного соглашения.

В одном приложении описываются плановые значения деятельности, которые включают в себя показатели качества, надежности и энергетической эффективности в соответствии с отраслевой спецификой. Показатели, характеризующие управленческие аспекты выполнения концессионного соглашения, в этом приложении не обнаружены. Сформулированные задачи и особые требования включаются в отдельное приложение, устанавливаются сроки и целевые результаты исполнения. Помимо непосредственного описания запланированных работ, это приложение включает в себя и некоторые управленческие аспекты деятельности.

Практика внедрения управленческих ковенантов наблюдается только в двух концессионных соглашениях, реализуемых ПАО «Т Плюс», предусматривающих внедрение системы «Умный водоканал» с целью автоматизации всех процессов. Исходя из вышеизложенного, институциональные основы применения ковенантного подхода при реализации концессионных соглашений в ЖКХ можно считать сформированными.

Однако особый интерес с точки зрения внедрения ковенантного подхода представляет кейс ООО «Теплопередача» в отношении тепловых сетей г. Заречного в котором в отсутствие действенных ковенантов публичная сторона концессионного соглашения оказалась лишена возможности влияния на судьбу инфраструктуры населенного пункта и реализацию инвестиционной программы.

Администрация городского округа Заречный, выступая в качестве органа власти на стороне публичного партнера, 1 февраля 2008 г. заключила концессионное соглашение. Однако уже 13 октября 2014 г. в отношении концессионера была введена процедура банкротства – наблюдение, расходы на проведение которой составили 151 тыс. р., по итогам которой Арбитражный суд Свердловской области ввел оздоровительную процедуру внешнего управления. Антикризисному управляющему удалось убедить кредиторов в возможности восстановления платежеспособности концессионера. Процедура внешнего управления длилась более года и завершилась 4 августа 2016 г. неудачей.

Расходы на нерезультативную процедуру составили 720 тыс. р. Общая сумма сформированных долгов составила 151 млн р. Проведенный нами анализ вероятности банкротства показывает, что на протяжении всего доступного для анализа периода организация находилась в критическом состоянии, динамика показателя вероятности банкротства представлена на рисунке 16.

Однако существенные недостатки реализации концессионного соглашения касались не только формирования задолженности, но и непосредственно хозяйственной деятельности – подготовки к отопительному сезону, срыв которого чреват причинением вреда жизни, здоровью и имуществу граждан, а также привлечением к уголовной ответственности собственников и руководства концессионера, т. е. затрагивает интересы широкого круга стейкхолдеров.

Двухлетняя процедура банкротства фактически приобрела форму эксперимента, в ходе которого состояние вверенного имущества лишь ухудшалось, увеличивались долги концессионера, а граждане оказались лишены возможности улучшения качества коммунальных услуг.

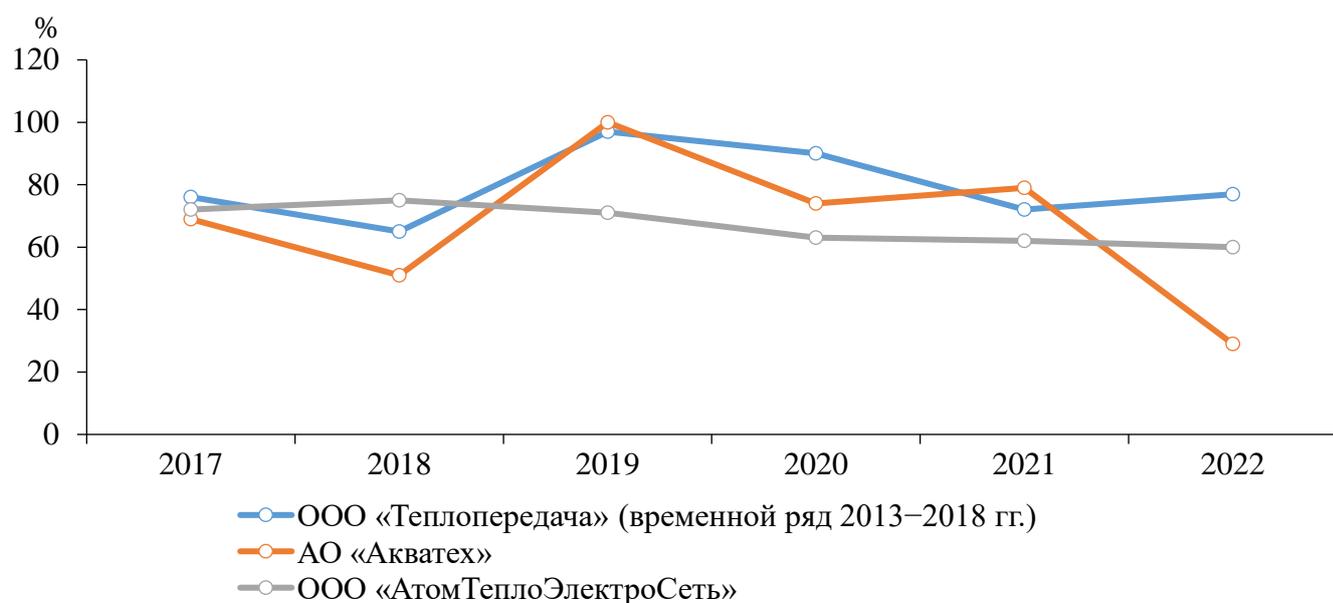


Рисунок 16 – Динамика показателя вероятности банкротства

Итогом стал переход к ликвидационной процедуре конкурсного производства. Важно отметить, что команда антикризисного управляющего на этом этапе не сменилась.

В ходе процедуры конкурсного производства на продажу выставили социально важное имущество – права на управление теплосетями г. Заречного согласно концессии № 1КС от 1 февраля 2008 г., но реализовать его не удалось. Однако 22 марта 2019 г. кредиторы решили предоставить имущество в счет выплат по долгам, оценив его в 65 млн р. В соответствии с законодательством о банкротстве и решением кредиторов ООО «Теплопередача» и АО «Акватех» (правопреемник АО «Концерн Росэнергоатом» по текущим платежам) подписали соглашение об отступном 24 мая 2019 г., передавая права по концессии в счет долгов.

Сумма непоплаченных долгов по итогам ликвидации составила 58 млн р.<sup>1</sup> Автор делает вывод о нецелесообразности проведения процедуры банкротства в отношении концессионера, размер убытков конечного кредитора составил не менее

<sup>1</sup> Общая информация ООО «Теплопередача» / Единый федеральный реестр юридически значимых сведений о фактах деятельности юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и иных субъектов экономической деятельности. – URL: <https://fedresurs.ru/company/33себеес-30d6-4cf6-bb94-1d03383da201> (дата обращения: 09.01.2024).

58 млн р., в течение длительного периода инвестиционная программа не осуществлялась, износ сетей по результатам 11 лет концессионного соглашения составил 74 %.

При этом новый концессионер АО «Акватех» сам демонстрировал неудовлетворительные показатели на протяжении всего периода своей работы (см. рисунок 16) с существенным ухудшением показателей при передаче ему прав по концессии. По результатам работы муниципальной комиссии актом от 30 марта 2018 г. было рекомендовано рассмотреть вопрос о соответствии занимаемым должностям руководящего состава организации. Выявлено несоответствие уровня образования требованиям, предъявляемым к занимаемым должностям. Также выявлены сделки, причинившие ущерб организации, нецелевые завышенные расходы и прочие критические нарушения в управлении организацией<sup>1</sup>.

В связи с неспособностью концессионера осуществлять инвестиционную программу 1 декабря 2022 г. сети были выведены из собственности муниципалитета и переданы на баланс дочернего предприятия АО «Концерн Росэнергоатом» – ООО «АтомТеплоЭлектроСеть», которому был присвоен статус единой теплоснабжающей организации<sup>2</sup>.

Для АО «Концерн Росэнергоатом» теплоснабжение не является основным источником доходов. Средства на модернизацию схемы теплоснабжения заимствуются из основного вида деятельности – производства электрической энергии, поэтому ремонт и модернизация оборудования теплоснабжения проводятся на постоянной основе, что повышает эффективность работы организации. Правовое положение инфраструктуры, в сущности, сделало историческую петлю: изначально сети находились в ведении АО «Концерн Росэнергоатом», вся инфраструктура го-

---

<sup>1</sup> АО «Акватех». – URL: <http://akvatex66.ru/info/> (дата обращения: 09.01.2024).

<sup>2</sup> О внесении изменений в Схему теплоснабжения городского округа Заречный на период с 2013 по 2028 г., утвержденную постановлением Администрации городского округа Заречный от 28 апреля 2016 г. № 562-П с изменениями, внесенными постановлениями Администрации городского округа Заречный от 31 мая 2017 г. № 626-П, от 13 июня 2018 г. № 453-П, от 14 августа 2019 г. № 831-П, от 1 сентября 2020 г. № 656-П, от 30 апреля 2021 г. № 489-П, от 1 сентября 2021 г. № 886-П, от 12 мая 2022 г. № 590-П, от 21 октября 2022 г. № 1303-П: постановление Администрации городского округа Заречный от 30 декабря 2022 г. № 1646-П.

рода выстраивалась как часть Белоярской атомной электростанции, чьи технико-экономические показатели позволяли содержать непрофильную инфраструктуру в интересах жителей города – сотрудников самой электростанции, но в 2006 г. гармоничная система была нарушена. Это является ярким примером рыночной трансформации как предпосылки к внедрению ковенантного подхода.

Обособление АО «Концерн Росэнергоатом» деятельности по поставке тепла в отдельное юридическое лицо, является методом управления рисками. Как можно наблюдать на рисунке 16, показатели организации нельзя считать удовлетворительными, но и отказаться от этого вида деятельности тоже невозможно, она вменена АО «Концерн Росэнергоатом» в силу ее высокой социальной значимости. Результатом ненадлежащего обслуживания сетей явилась коммунальная авария через год после передачи объекта, в что вынудило Администрацию городского округа Заречный ввести режим повышенной готовности и провести эвакуацию части населения<sup>1</sup>.

Исходя из представленного кейса, мы можем наблюдать нерезультативную и затянутую процедуру антикризисного управления концессионером, в ходе которой публичная сторона утратила контроль не только над процедурой финансового оздоровления, но и над судьбой переданного по концессии имущества. Критически важная коммунальная инфраструктура неоднократно оказывалась в управлении лиц, к чьей компетенций возникали вопросы со стороны публичной стороны. Несмотря на длительность реализации проекта, значительная часть сетей остались незарегистрированными в нарушение положений концессионного соглашения.

Реализация исследуемого концессионного соглашения могла быть осуществлена более результативно за счет внедрения ковенантов, повышающих требования к уровню компетенций управленческого персонала, предоставление права публичной стороне на определение приобретателя концессионного права на торгах, право на досрочное расторжение концессионного соглашения при достижении критических финансовых показателей концессионером, а также софинансирование расходов на регистрацию недвижимого имущества за счет средств публичной стороны.

---

<sup>1</sup> О введении режима повышенной готовности: постановление Администрации городского округа Заречный от 14 января 2024 г. № 48-П.

В марте 2024 г. сходная ситуация сложилась на ОАО «Богдановичская генерирующая компания», имущество которого было реализовано на открытых торгах, а победителем признана организация, находящаяся в Москве, чьим основным направлением является коллекторская деятельность 82.91 по ОКВЭД 2.

По итогам исследования автор считает, что следующие ковенанты рекомендуются для включения в концессионное соглашение в целях повышения инвестиционной привлекательности и качества управления объектом концессии.

Ковенанты в пользу частной стороны:

1) софинансирование расходов на регистрацию недвижимого имущества за счет средств публичной стороны;

2) возмещение затрат на проведение технических изысканий.

Ковенанты в пользу публичной стороны:

1) требования к уровню квалификации руководителя концессионера;

2) требование к проведению ежегодного повышения квалификации сотрудников;

3) требования к наличию протоколов обмена информацией;

4) требования к показателям финансово-хозяйственной деятельности концессионера.

Автор считает, что внедрение передовых методов и подходов имеет решающее значение, в связи с чем предлагает включить в концессионное соглашение ковенант об ежегодной диагностике качества корпоративного управления с использованием разработанной автором скоринговой системы. Минимальный проходной балл в 50 баллов необходим для успешной диагностики.

В случае недостижения обозначенных значений руководство общества обязано принять меры по повышению качества корпоративного управления и пройти контрольную диагностику через шесть месяцев с даты проведения предыдущей оценки. Несоблюдение требуемых стандартов приведет к расторжению концессионного соглашения без выплаты компенсации концессионеру.

Такой подход стимулирует взаимодействие между стейкхолдерами, создает основу для рационального определения целей стейкхолдеров, фокусируя их на дол-

госрочном и устойчивом развитии. Это гарантирует, что малые организации будут отвечать за свою управленческую практику. Также этот подход формирует механизмы для своевременных и адекватных реакций в ситуациях постоянного несоблюдения требований, защищая интересы всех сторон и продвигая культуру участия и взаимной ответственности.

### **3.3 Моделирование механизма антикризисного управления муниципальными унитарными предприятиями жилищно-коммунального хозяйства**

Кризисные процессы, затрагивающие муниципальные унитарные предприятия в отрасли ЖКХ, не позволяют ограничиваться только оперативными мерами и субсидированием со стороны учредителя для покрытия текущих расходов, в связи с чем антикризисное управление должно предполагать глубокую реструктуризацию предприятия. В свете институциональных аспектов реализации концессионных проектов в России государственно-частное партнерство в отрасли ЖКХ может осуществляться только в соответствии с Законом о концессионных соглашениях.

Моделирование механизма антикризисного управления строится на положении о том, что кризис является состоянием дезадаптации организации по отношению к свойствам рыночной среды, которое угрожает существованию организации. Моделирование проводится в соответствии с тремя фазами – докризисной, управлением кризисом и послекризисной, и двумя сферами антикризисного управления – внесубъектной и внутрисубъектной. Моделирование использует стейкхолдерской подход как основу обеспечения эффективного взаимодействия и повышения кризисной устойчивости организации.

Качество управленческих решений и взаимодействий стейкхолдеров на этапе докризисной адаптации формирует способность организации успешно пройти через объективно обусловленные изменения состояния внешней среды. Для лучшего

представления совокупности взаимодействий и интересов всех участвующих в антикризисном управлении сторон необходимо составить матрицу взаимодействия стейкхолдеров, разделив их на внешние и внутренние группы. В приложении Г представлена матрица действующих субъектов – стейкхолдеров и тех объектов, на которые они воздействуют с целью реализации своего интереса.

Результативная докризисная адаптация организации требует восприятия стейкхолдерами организации как полноценного участника хозяйственной жизни. По своей природе организация является одновременно и объектом<sup>1</sup> гражданских прав (как имущественный комплекс), и субъектом гражданских прав (как юридическое лицо)<sup>2</sup>, что создает предпосылки к неэффективному целеполаганию собственников, воспринимающих обособленное имущество организации как свое собственное, что влечет формирование предпосылок к «ловушке создателя» по И. Адизесу. Исходя из этих условий, в матрице взаимодействий стейкхолдеров организация является самостоятельным стейкхолдером с отличными от иных лиц взаимодействиями.

На первом этапе, до реализации концессионного соглашения, собственник организации и муниципальное образование рассматриваются как тождественные лица, при этом внутри этого консолидированного стейкхолдера содержатся все органы муниципальной власти, включая законодательную. Это особо важно отметить в связи с тем, что муниципальные депутаты как лица, в наибольшей степени знакомые с настроением потребителей, их проблемами и потребностями, могут повысить качество докризисной адаптации. Формирование «положительного» целеполагания собственников (отвечающего интересам организации) отводится руководителям организации как наиболее неформально приближенным и осведомленным о ее состоянии.

В матрице отдельно выделены две подгруппы: работники, являющиеся потребителями организации, и потребители, которые систематически допускают

---

<sup>1</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ. – Ст. 132.

<sup>2</sup> Там же. – Ст. 48.

нарушения в исполнении обязанностей по оплате услуг организации. В целях повышения кризисной адаптации организации на этом этапе проводится работа по формированию приверженности и осознанию ценности организации у работников, потребителей и муниципального образования. Особое значение отводится вовлечению в этот процесс работников-потребителей, которым отводится роль неформального проводника интересов организации в местном сообществе для обеспечения улучшения показателей платежной дисциплины путем горизонтального взаимодействия с местным сообществом. Не меньшее значение отводится вовлечению в этот процесс и муниципального образования как институционального выражения местного сообщества, чьи действия должны быть направлены на формирование ответственного потребителя и повышение платежной дисциплины через вертикальное взаимодействие. Вклад показателя вероятности банкротства организации, который зависит от его экономического состояния, составляет 50 % общей величины показателя уровня кризисной устойчивости. В целях улучшения этого показателя может потребоваться повышение уровня регулируемых тарифов на услуги организации. Как было отмечено ранее, надлежащее обоснование может потребовать привлечения третьих лиц, однако нельзя игнорировать позицию местного сообщества и возможность дестабилизации социальной обстановки. Для нивелирования этого риска требуется продолжительная разъяснительная работа и формирование ощущения ценности организации у потребителя.

Инструментом мотивации к осуществлению этих функций является широкое информирование о рисках, связанных с переходом организации в кризисное состояние. Перечень рисков стейкхолдеров представлен в таблице 17.

Средства массовой информации играют значительную роль в формировании восприятия кризисных ситуаций внешними стейкхолдерами, обеспечивая ощущение их участия в разрешении этих ситуаций. Однако использование социальных сетей становится все более актуальным. Сформулируем некоторые рекомендации по работе с ними:

- 1) включение социальных сетей в план кризисных коммуникаций для обеспечения должного уровня внимания и анализа настроений стейкхолдеров;

- 2) проведение анализа настроений стейкхолдеров через социальные сети, с удалением особого внимания создаваемым ими информационным продуктам;
- 3) еженедельное создание и распространение информационных продуктов в социальных сетях и СМИ с активным участием в общественной жизни;
- 4) коммуникация со стейкхолдерами в социальных сетях, участие в обсуждениях с допущением выражения человеческих эмоций;
- 5) определение активных местных СМИ для своевременного взаимодействия и предоставления информации с выгодной для организации точки зрения.

Таблица 17 – Риски и интересы стейкхолдеров в фазе докризисной адаптации

Группа стейкхолдеров	Стейкхолдер	Риск	Интерес
Внутренние	Организация ЖКХ	Ликвидация	Существование
	Руководство	Увольнение, привлечение к гражданской, административной или уголовной ответственности	Сохранение рабочего места; получение вознаграждения; быстрое проведение процедуры
	Муниципалитет	Потеря вложений, привлечение к гражданской или уголовной ответственности, социальная нестабильность, снижение налоговых поступлений, невыполнение обязанности по организации коммунального обслуживания населения	Быстрое проведение процедуры; социальная стабильность; увеличение налоговых поступлений; создание рабочих мест; улучшение качества услуг; непрерывность работы организации
	Работники	Увольнение	Рабочие места
	Работники-потребители	Увольнение, Ухудшение качества или перерыв в оказании услуг	Рабочие места, стабильность услуг
	Инвестор – частный партнер	Не участвует	Не участвует
	Арбитражный управляющий	Не участвует	Не участвует
Внешние	Органы государственной власти	Социальная нестабильность, снижение налоговых поступлений	Улучшение социально-экономического положения
	Арбитражный суд	Не участвует	Не участвует

Продолжение таблицы 17

Группа стейкхолдеров	Стейкхолдер	Риск	Интерес
	Поставщик энергоресурсов	Ухудшение платежной дисциплины, убытки при списании безнадежных долгов, обязанность поставки по аварийной брони	Долгосрочное сотрудничество, соблюдение платежной дисциплины
	Поставщики и подрядчики	Ухудшение платежной дисциплины, утрата контрагента	Долгосрочное сотрудничество, соблюдение платежной дисциплины
	Потребители-неплательщики	Ухудшение качества или перерыв в оказании услуг	Сохранение качества услуг, уклонение от уплаты
	Потребители – физические лица	Ухудшение качества или перерыв в оказании услуг	Сохранение качества услуг
	Потребители – юридические лица	Ухудшение качества или перерыв в оказании услуг	Сохранение качества услуг
	Банк	Утрата контрагента	Долгосрочное сотрудничество, соблюдение платежной дисциплины
	СМИ	Утрата аудитории	Интерес аудитории
Примечание – Составлено автором.			

Таким образом, эффективное использование социальных сетей в сочетании со средствами массовой информации позволяет улучшить коммуникацию с внешними стейкхолдерами и укрепить их участие в разрешении кризисных ситуаций. В целях обеспечения экономической устойчивости организации требуется привлечение квалифицированных экономистов и подготовка высококачественной, научно обоснованной заявки на утверждение тарифов на услуги организации. В случае отсутствия достаточно компетентных кадров в местности основной деятельности организации руководству следует обратиться в аудиторскую компанию для подготовки заявки с учетом всех экономически обоснованных расходов.

Муниципалитету как держателю наибольшего числа рисков на основе, в том числе, сетевого взаимодействия необходимо сконцентрироваться на горизонтальном и вертикальном взаимодействии, в его компетенциях находится проведение

переговоров по включению организации в программы развития, получение субсидий, взаимодействие со средствами массовой информации. Также муниципалитет, будучи уполномоченным назначать руководство организации, должен удостовериться в наличии протоколов ответных действий на кризисные явления, организовать регулярное повышение квалификации руководства организации и обеспечить участие руководства в отраслевых конференциях и деловых мероприятиях. Для реализации сетевого взаимодействия задействуются площадка и компетенции Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления и Совета Глав муниципальных образований региона. Поиск инвестора – частного партнера для реализации концессионного соглашения осуществляет в первую очередь собственник организации – муниципалитет, также взаимодействие с потенциальными инвесторами могут осуществлять муниципальные депутаты.

Совокупность описанных взаимодействий направлена на повышение уровня кризисной адаптации организации в соответствии с представленной выше моделью.

В том случае, если на этом этапе будет сформировано предложение по участию инвестора в качестве частного партнера, рекомендуется приступать к этапу реализации концессионного соглашения, не дожидаясь перехода в стадию управления кризисом. Структурно-логическая модель реализации концессионного соглашения описана в составе этапа управления кризисом.

В условиях низкого уровня кризисной устойчивости и изменений внешней среды, как было неоднократно замечено ранее, вероятен переход организации в состояние кризиса. Теоретически организация может бесконечно долго находиться в критическом состоянии за счет субсидий собственника-муниципалитета. Такая ситуация не может считаться удовлетворительной. Во-первых, муниципалитет, располагающий средствами только для поддержания организации в критическом состоянии, может испытывать недостаток ресурсов для обновления инфраструктуры и повышения уровня кризисной устойчивости. В таких условиях он вынужден постоянно решать текущие проблемы, не имея возможности для стратегического планирования и реформирования.

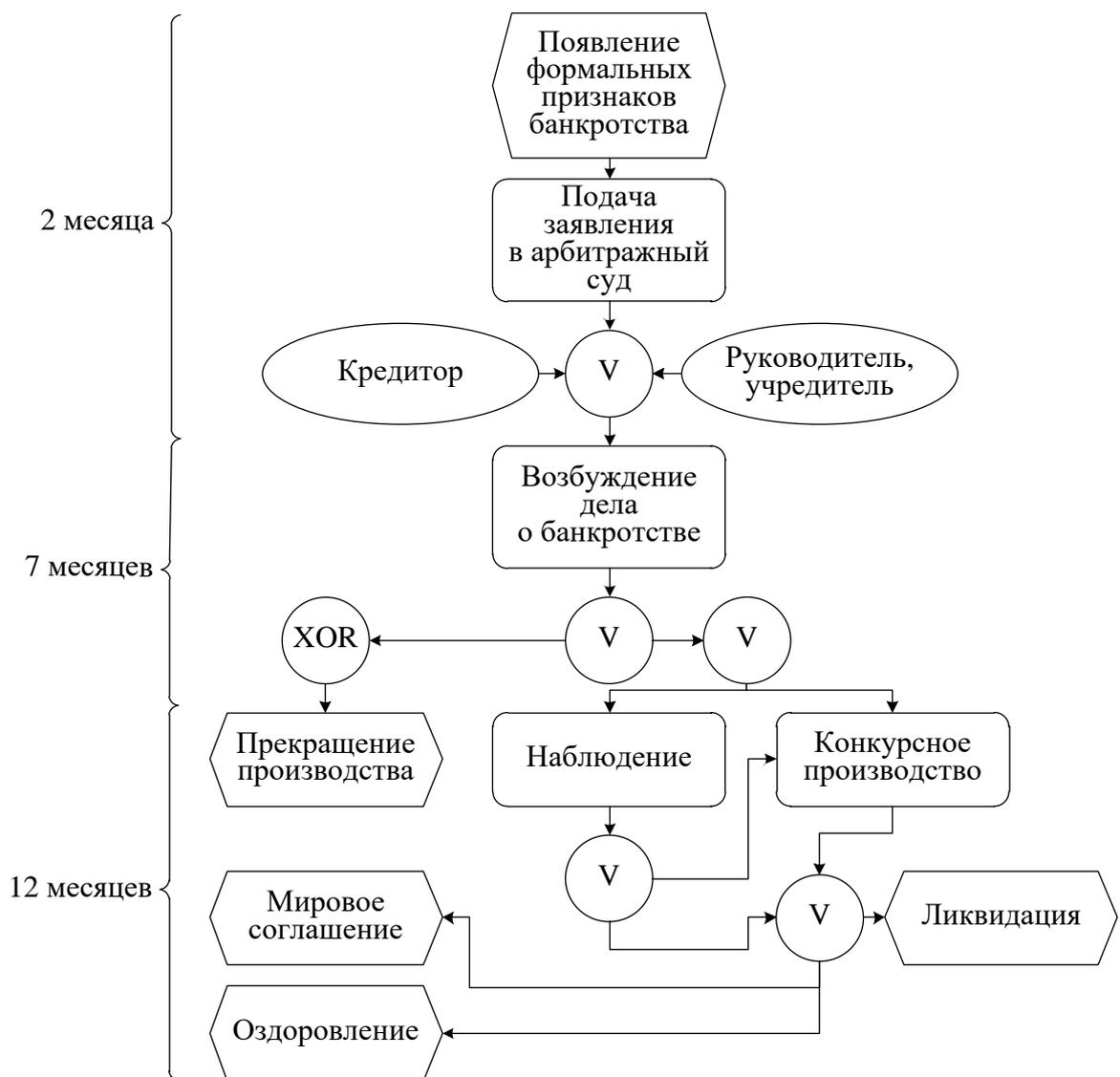
Отправной точкой начала кризисного процесса и перехода в процесс управления кризисом в моделируемом процессе является подача заявления о признании организации банкротом со стороны кредитора или возникновение обязанности о подаче такого заявления у руководителя и собственника организации. С указанного момента появляются объективно не игнорируемые последствия, влияющие на порядок принятия и реализации управленческих решений.

Важнейшим ограничением является невозможность с этого момента реализации концессионного соглашения и передача коммунальной инфраструктуры концессионера; изъятие имущества, ранее переданного унитарному предприятию для реализации его функций, с момента введения процедуры наблюдения уже не допускается. Попытка обойти это ограничение изъятием до введения процедуры наблюдения чревата подачей арбитражным управляющим иска о признании сделки недействительной. Коммунальное имущество с этого момента становится будущей конкурсной массой, вовлеченной в продолжительный процесс банкротства. Заявление о признании организации банкротом должно быть рассмотрено в срок, не превышающий 30 дней.

Данный срок может быть использован для недопущения запуска процедуры банкротства, однако реактивные меры будут недостаточны, и погашение возникшей задолженности в условиях объективной дезадаптации организации и низкого уровня кризисной устойчивости приведет к повторному инициированию банкротства. Меры по погашению задолженности без оперативной подготовки концессионного соглашения будут нерезультативны и позволят лишь удерживать организацию в критическом состоянии.

Можно заключить, что у муниципального образования имеется 30 дней до рассмотрения заявления о признании организации банкротом. Само заседание может быть неоднократно отложено, и по закону какое-либо процессуальное решение должно быть принято в течение семи месяцев с даты поступления в суд заявления кредитора. Растягивание рассмотрения заявления до предельных сроков противоречит интересам арбитражного суда, но при наличии объективных обстоятельств может иметь место.

В указанных обстоятельствах у стейкхолдеров имеется до семи месяцев на поиск частного партнера, подготовку проекта концессионного соглашения и принятие мер к недопущению или прекращению процедуры банкротства. В ходе процедуры наблюдения, занимающей до шести месяцев, расходы на проведение которой составят не менее 180 тыс. р., значимых мер предпринять невозможно без погашения требований. Стейкхолдеры должны стремиться к прекращению производства по делу о банкротстве либо немедленному переходу к процедуре конкурсного производства, как это отражено на рисунке 17.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 17 – Процессуально-правовое развитие процедуры банкротства

Одним из вариантов прекращения производства является мировое соглашение. Однако при мировом соглашении с налоговым органом также необходимо учитывать полное погашение обязательных платежей и денежных обязательств перед Российской Федерацией ежемесячно в равных долях в течение года с момента утверждения мирового соглашения арбитражным судом, обязательство должника безусловно и в установленные законодательством сроки рассчитывать и уплачивать текущие платежи, а также обеспечение в виде залога, поручительства или банковской гарантии со стороны третьего лица. Указанные требования являются достаточно строгими, и их выполнение может быть невозможно для организации без внешних ресурсов.

Переход к стадии наблюдения или конкурсного производства обуславливает появление новых стейкхолдеров, участвующих в процессе управления кризисом. К ним относятся арбитражный суд и арбитражный управляющий. Дальнейшее успешное проведение управления кризисом во многом находится в сфере их компетенций; соответственно, управление их интересами обуславливает быстрое восстановление деятельности организации. Проведем перекрестный анализ их интересов во взаимодействии со стейкхолдерами, имеющими финансовый интерес в благополучном проведении процедуры антикризисного управления (таблица 18).

Перекрестный анализ демонстрирует, что все внутренние стейкхолдеры, способные наиболее активно воздействовать на работу организации, находятся под угрозой привлечения к ответственности. При этом существует острое противоречие между интересами арбитражного управляющего, который нацелен на получение фиксированного вознаграждения и процентов от продажи имущества организации, и интересами прочих лиц, для которых процедура банкротства является обременением. Вместе с тем сам арбитражный управляющий может не обладать достаточными компетенциями для ведения процедуры банкротства. Закон не содержит специальных требований к его компетенции при представлении кандидатуры, и этот факт обуславливает значительное повышение техногенных рисков в деятельности организации.

Таблица 18 – 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; непрерывность работы 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
	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

Продолжение таблицы 18

Группа стейкхолдеров	Стейкхолдер	Интерес	Риск
	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
Примечание – Составлено автором.			

Чтобы не допустить воспрепятствования быстрому проведению процедуры и восстановлению деятельности организации со стороны арбитражного управляющего, внутренним стейкхолдерам необходимо выстроить систему горизонтального взаимодействия с арбитражным управляющим и проинформировать его об имеющихся рисках, которые будут иметь тенденцию к ухудшению по мере роста износа оборудования и невозможности реализации инвестиционной программы.

В ходе процедуры наблюдения реализация концессионного соглашения фактически невозможна. Однако в рамках процедуры конкурсного производства открывается процессуально-правовая возможность его реализации на основе ковенантного подхода.

С даты введения процедуры конкурсного производства арбитражному управляющему и собственнику организации надлежит провести ряд действий, направленных на реорганизацию организации в целях удовлетворения интересов максимального числа стейкхолдеров. Поэтапно действия трех ключевых стейкхолдеров – арбитражного управляющего, муниципального образования и частного партнера – отражены в приложении И.

Продолжительность всех этапов должна составить не более 39 месяцев.

Сумма расходов на выплату вознаграждения арбитражного управляющего составит 1 530 тыс. р. Принимая во внимание, что арбитражный управляющий выпол-

няет функции руководителя организации, получая фиксированное ежемесячное вознаграждение в размере 30 тыс. р. во время конкурсного производства и 45 тыс. р. во время внешнего управления, и на его вознаграждение не начисляются страховые взносы, экономическая выгода относительно обычной хозяйственной деятельности, рассчитанная от средней заработной платы в России по состоянию на октябрь 2023 г. (73 830 р.)<sup>1</sup>, составит 2 213 181 р., которые могут быть направлены на погашение требований кредиторов.

Таким образом, проведение мероприятий антикризисного управления без последующей ликвидации организации является экономически обоснованными и направленным на полное погашение кредиторской задолженности в течение 39 месяцев.

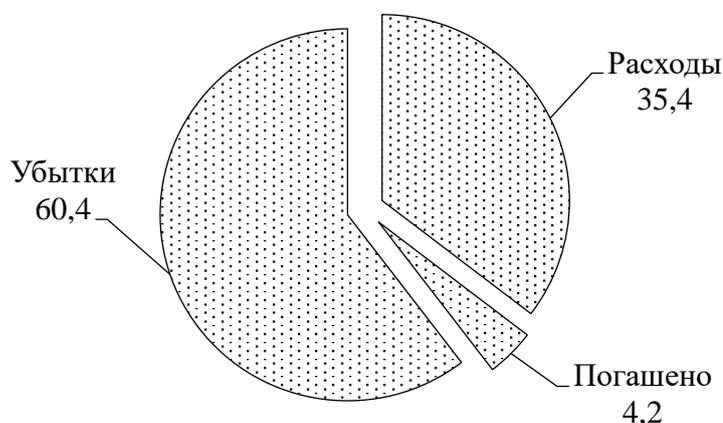
Текущие подходы демонстрируют худшие показатели эффективности. Автором были проанализированы сведения о проведении процедур банкротства в отношении муниципальных унитарных организаций ЖКХ на территории Свердловской области. Всего за период с 2009 г. на территории Свердловской области процедуры банкротства вводились в отношении 92 муниципальных унитарных предприятий. По результатам первичного анализа после отсеивания были проанализированы 48 процедур банкротства в отрасли жилищно-коммунального хозяйства. Средняя продолжительность процедур составила 55 месяцев, что на 30 % больше представленной модели; по итогам процедуры было погашено только 4,2 % задолженности, а сумма расходов на проведение процедур превысила размер погашенной задолженности в 8,3 раза. Структура погашения и использования денежных средств в ходе проведения процедур банкротства по текущим подходам отражена на рисунке 18.

Средняя сумма расходов по проведенным процедурам составила 31 311 тыс. р., таким образом, запланированная сумма расходов по представленной модели не превысит 8 % от среднего значения по проведенным процедурам. Рас-

---

<sup>1</sup> Рынок труда, занятость и заработная плата / Федеральная служба государственной статистики. – URL: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) (дата обращения: 28.01.2024).

четный объем средств, который мог быть высвобожден за счет применения представленной модели и направлен на обновление основных фондов, составляет 1 334 млн р.



Примечание – Составлено автором по: Единый федеральный реестр сведений о банкротстве. – URL: <https://bankrot.fedresurs.ru/> (дата обращения: 25.03.2024).

Рисунок 18 – Структура распределения средств в ходе проведения процедур банкротства муниципальных унитарных предприятий ЖКХ на территории Свердловской области с 1 января 2009 г. по 25 марта 2024 г., %

Также в процессе антикризисного управления организацией отрасли ЖКХ недопустимо осуществлять продажу дебиторской задолженности. Согласно проведенным исследованиям, ее стоимость в ходе торгов составляет лишь 5,16 %<sup>1</sup>. Учитывая затраты на ее реализацию, можно сделать вывод, что данное действие нецелесообразно для организации. Вместо этого более разумным будет проводить мероприятия по взысканию задолженности.

Особое значение имеет реорганизация предприятия – объекта антикризисного управления, так как в соответствии со ст. 39 Федерального закона от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» в устав необходимо внести изменения, исключая виды деятельности в области теплоснабжения, водоснаб-

<sup>1</sup> Аникеенко Э. Б., Сыромятникова Д. Е. Зависимость цены продажи дебиторской задолженности от ее номинальной стоимости: анализ результатов торгов // Вопросы оценки. – 2023. – № 3 (111). – С. 34–45.

жения или водоотведения на территории муниципального образования, где находится имущество, переданное по концессионному соглашению в полном объеме. Такие меры невозможно реализовать в рамках конкурсного производства как ликвидационной процедуры, но допустимо в ходе внешнего управления. Для этого в устав муниципального унитарного предприятия необходимо внести изменения, сменив основной вид 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».

Для реализации плана антикризисного управления в концессионное соглашение необходимо включить дополнительные ковенанты в виде обязательства концессионера по заключению договора с сервисным МУП ЖКХ, обязательство концедента реорганизовать сервисное МУП ЖКХ путем присоединения к концессионеру и передать принадлежащее ему имущество в установленный договором срок.

Организационно-функциональная структура сервисного муниципального унитарного предприятия ЖКХ должна быть приведена в состояние, отраженное на рисунке 19.

Сервисное МУП ЖКХ, помимо сопровождения деятельности концессионера, в целях увеличения выручки должно быть свободно оказывать услуги третьим лицам. С учетом компетенций работников организации в перечень услуг войдут:

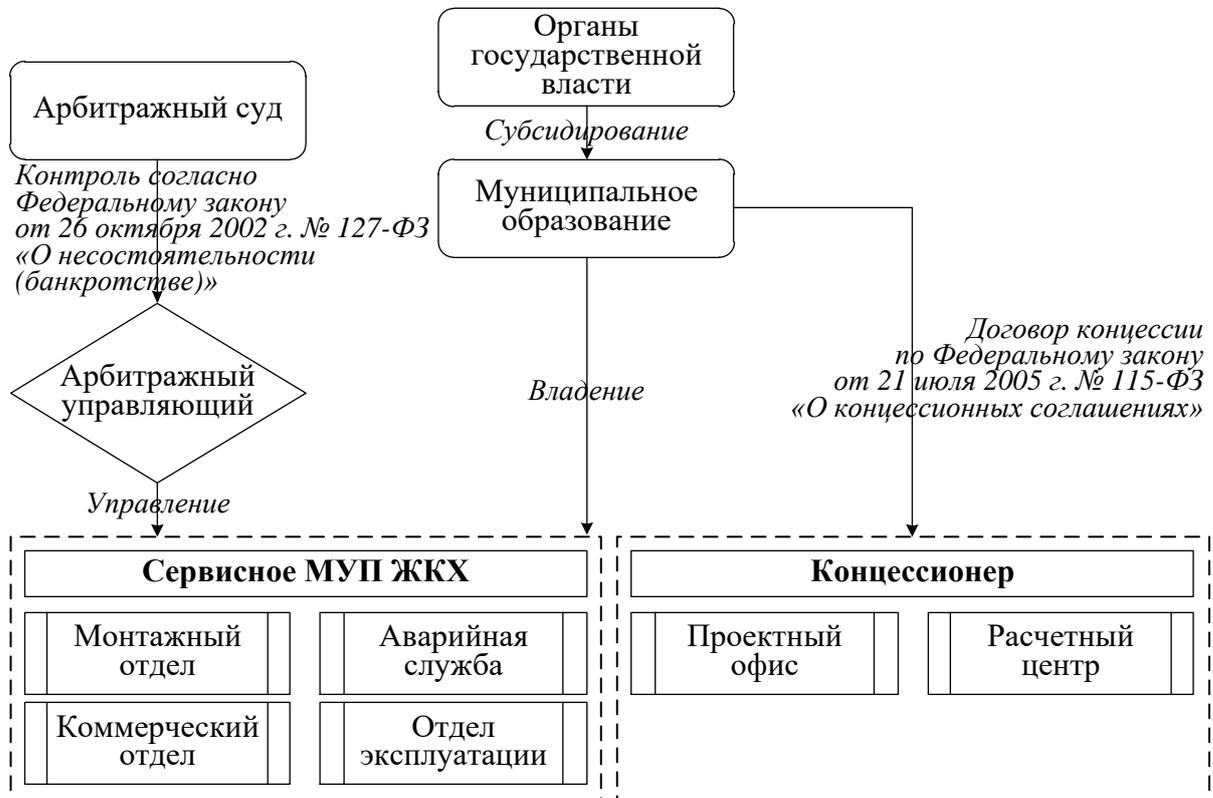
1) аварийная служба:

- устранение засоров;
- прочистка канализации;
- устранение течи;
- срочный вызов сантехника;
- видеодиагностика труб;

2) монтажный отдел:

- установка сантехники;
- установка счетчиков;
- монтаж и замена канализации и систем водоснабжения;

- прочистка канализации;
- установка, замена радиаторов;
- монтаж систем отопления.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 19 – Организационно-функциональная структура сервисного муниципального унитарного предприятия ЖКХ

Для реализации этого направления необходимо создание коммерческого отдела, взаимодействующего с потребителями. Высокий уровень компетенций сотрудников унитарного предприятия по сравнению с частными сантехниками и монтажниками повысит уровень безопасности оказываемых услуг населению. Наличие проектного офиса у концессионера необходимо для синхронизации мер развития коммерческого направления, использования единообразной униформы в сервисном МУП ЖКХ и концессионере и общая подготовка, и контроль за передачей этого направления деятельности концессионеру.

Интересы и риски стейкхолдеров в рамках реализации антикризисного управления представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Интересы и риски стейкхолдеров при реализации плана антикризисного управления

Группа стейкхолдеров	Стейкхолдер	Интерес	Риск
Внутренние	Организация ЖКХ	Восстановление платежеспособности	Ликвидация
	Руководство	Сохранение рабочего места; получение вознаграждения; быстрое проведение процедуры	Увольнение, привлечение к гражданской, административной или уголовной ответственности
	Муниципалитет	Реализация институциональных обязанностей	Потеря вложений, привлечение к гражданской или уголовной ответственности, социальная нестабильность, снижение налоговых поступлений, невыполнение обязанности по организации коммунального обслуживания населения
	Работники	Рабочие места	Увольнение
	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; установление горизонтальных связей	Привлечение к гражданской, административной или 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	Полное погашение дебиторской задолженности; сохранение контрагента	Убытки при списании безнадежных долгов, обязанность поставки по аварийной брони

## Продолжение таблицы 19

Группа стейкхолдеров	Стейкхолдер	Интерес	Риск
	Поставщики и подрядчики	Полное погашение дебиторской задолженности; сохранение контрагента	Убытки при списании безнадежных долгов
	Потребители-неплательщики	Улучшение качества услуг	Ухудшение качества или перерыв в оказании услуг
	Потребители – физические лица	Улучшение качества услуг	Ухудшение качества или перерыв в оказании услуг
	Потребители – юридические лица	Улучшение качества услуг	Ухудшение качества или перерыв в оказании услуг
	Банк	Долгосрочное сотрудничество, соблюдение платежной дисциплины	Утрата контрагента
	СМИ	Интерес аудитории	Утрата аудитории
Примечание – Составлено автором.			

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 проведения обновления инфраструктуры и реализации инвестиционных программ.

– муниципальное образование увеличивает неналоговые поступления в бюджет, за счет вхождения в капитал концессионера.

Для стейкхолдеров основной задачей является выбор наиболее подходящей правовой структуры и организация управления проектами эффективным образом.

Концессионные проекты в коммунальном секторе проходят через три основных этапа: подготовку, запуск и реализацию. Все этапы имеют свои уникальные характеристики.

Этап подготовки включает в себя несколько важных шагов:

1) анализ состояния коммунальных сетей и оценку доступности качественных коммунальных услуг для населения. В этом контексте также важно исследовать, какие земельные участки заняты объектами и сетями коммунального назначения, обычно это отражается в планах муниципальных образований;

2) определение уровня реализации проекта, выбор способа инициирования и установление органа, который будет представлять интересы концедента. В моделируемом случае этим лицом является муниципальное образование;

3) проверка соответствия проекта стратегическим планам и отраслевым схемам;

4) разработка концепции проекта, определение его целей, информация о земельных участках, об имуществе, которое будет передано или создано, а также о структуре и объемах финансирования;

5) закрепление концепции документально с помощью соответствующего акта или решения руководства регионального или муниципального органа власти, а также утверждение рабочей группы проекта;

6) принятие решения о статусе организации, которая будет заниматься сервисным обслуживанием после передачи имущества концессионеру;

7) обновление или корректировка отраслевой схемы, если она не учитывает объект концессионного соглашения.

После завершения антикризисных мероприятий необходимо провести работу над ошибками, в которой должны участвовать все заинтересованные стороны процесса антикризисного управления в целом. В качестве организационной структуры следует использовать региональный совет муниципальных образований с привлечением представителей научного сообщества.

С 2017 г. проводится Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика», целью которого является выявление, поощрение и распространение лучших

примеров деятельности органов местного самоуправления в организации муниципального управления и решении вопросов местного значения. Результаты конкурса публикуются в виде сборников лучших муниципальных практик, где представлены краткие обзоры опыта победителей, подготовленные Министерством экономического развития Российской Федерации и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Целевой аудиторией сборника являются органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, муниципальные образования Российской Федерации и экспертное сообщество. Главной целью сборника является апробация, распространение и популяризация лучших муниципальных практик.

Как можно видеть, в Российской Федерации на федеральном и региональном уровнях действуют развитые механизмы посткризисной адаптации, вовлечение в которые в наибольшей мере необходимо малым муниципальным образованиям.

Представим карту интересов стейкхолдеров в рамках процесса посткризисной адаптации (таблица 20).

Таблица 20 – Интересы стейкхолдеров в фазе послекризисной адаптации

Группа стейкхолдеров	Стейкхолдер	Интерес	Риск
Внутренние	Организация ЖКХ	Повышение кризисной устойчивости	Ликвидация
	Руководство	Обмен опытом; снижение уровня стресса при управлении кризисом	Повторный кризис
	Муниципалитет	Социально-экономическая стабильность	Социально-экономическая нестабильность, экологические риски
	Работники	Рабочие места	Увольнение
	Работники-потребители	Рабочие места, стабильность услуг	Увольнение, ухудшение качества или перерыв в оказании услуг
	Инвестор – частный партнер	Повышение кризисной устойчивости	Потеря вложений
	Арбитражный управляющий	Не участвует	Не участвует

Продолжение таблицы 20

Группа стейкхолдеров	Стейкхолдер	Интерес	Риск
Внешние	Органы государственной власти	Улучшение социально-экономического положения	Социальная нестабильность, снижение налоговых поступлений
	Арбитражный суд	Не участвует	Не участвует
	Поставщик энергоресурсов	Полное погашение дебиторской задолженности; сохранение контрагента	Убытки при списании безнадежных долгов, обязанность поставки по аварийной брони
	Поставщики и подрядчики	Полное погашение дебиторской задолженности; сохранение контрагента	Убытки при списании безнадежных долгов
	Потребители-неплательщики	Улучшение качества услуг	Ухудшение качества или перерыв в оказании услуг
	Потребители – физические лица	Улучшение качества услуг	Ухудшение качества или перерыв в оказании услуг
	Потребители – юридические лица	Улучшение качества услуг	Ухудшение качества или перерыв в оказании услуг
	Банк	Долгосрочное сотрудничество, соблюдение платежной дисциплины	Утрата контрагента
	СМИ	Интерес аудитории	Утрата аудитории
Примечание – Составлено автором.			

Можно видеть, что модель антикризисного управления нацелена на удовлетворение интересов широкого круга стейкхолдеров, создает условия для устойчивого роста концессионера, формирования адаптационных свойств организации и распространения лучших приемов и практик на территории всей Российской Федерации с применением действующих механизмов обмена опытом.

«Узким местом» предложенной модели является неразработанность инструментов поиска частных партнеров, от которых зависит успешная реализация антикризисного управления с применением концессионных соглашений. Осуществление поиска с применением неформальных связей, несмотря на вовлечение муниципальных депутатов и главы муниципального образования, не может считаться до-

статочно надежным и оперативным. Такой подход создает предпосылки для злоупотреблений. В связи с этим автор рекомендует создание общероссийской открытой интернет-площадки концессионных проектов для организации взаимодействия муниципальных образований и инвесторов.

### **Выводы по третьей главе**

На основе анализа фактов хозяйственной деятельности автор пришел к выводу об успешном применении метода оценки кризисной устойчивости организации. При этом было установлено, что концессионеры не всегда обладают более высоким качеством управления и уровнем кризисной устойчивости по сравнению с унитарными предприятиями. Унитарные предприятия могут управляться эффективно, а привлечение частных инвестиций должно учитывать интересы стейкхолдеров процесса антикризисного управления.

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 целесообразным является 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.

Реализация концессионных соглашений может быть осуществлена более результативно за счет внедрения ковенантов, повышающих требования к уровню компетенции управленческого персонала, предоставление права публичной стороне на определение приобретателя концессионного права на торгах, право на до-

срочное расторжение концессионного соглашения при достижении критических финансовых показателей концессионером, а также софинансирование расходов на регистрацию недвижимого имущества за счет средств публичной стороны.

Для включения в концессионное соглашение в целях повышения инвестиционной привлекательности и качества управления объектом концессии рекомендуются следующие ковенанты:

1) в пользу частной стороны:

– софинансирование расходов на регистрацию недвижимого имущества за счет средств публичной стороны;

– возмещение затрат на проведение технических изысканий;

2) в пользу публичной стороны:

– требования к уровню квалификации руководителя концессионера;

– требование к проведению ежегодного повышения квалификации сотрудников;

– требования к наличию протоколов обмена информацией;

– требования к показателям финансово-хозяйственной деятельности концессионера.

Значение качественного корпоративного управления невозможно переоценить, в особенности в контексте малого бизнеса. Поэтому автор полагает, что внедрение прогрессивных методов и подходов имеет критическую значимость. Для обеспечения гармоничного внедрения ковенантов о качестве управления автор предлагает добавить в концессионное соглашение ковенант о ежегодной оценке качества корпоративного управления с использованием разработанной автором системы баллов. Для успешной оценки необходимо набрать минимум 50 баллов.

В случае недостижения обозначенных значений руководство общества обязано принять меры по повышению качества корпоративного управления и пройти контрольную диагностику через шесть месяцев с даты проведения предыдущей оценки. Несоблюдение требуемых стандартов приведет к расторжению концессионного соглашения без выплаты компенсации концессионеру.

Автором разработана модель антикризисного управления организацией сферы жилищно-коммунального хозяйства путем проведения глубокой реструктуризации организации на основе реализации концессионного соглашения.

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 проведения 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 жилищно-коммунального хозяйства. Текущие подходы к антикризисному управлению в рамках процедур банкротства демонстрируют недостаточную эффективность, влекут нарушение интересов широкого круга стейкхолдеров и препятствуют реализации проектов отраслевого развития.

Эффективное проведение антикризисных мероприятий требует использования научного подхода, основанного на принципах управления кризисной устойчивостью организаций, который учитывает специфику кризисных явлений, их фазы и цикличность.

В первой главе автором проанализированы подходы к изучению кризисов и сделан вывод, что кризис – это ситуация, когда организация испытывает трудности с приспособлением к рыночной среде, что может поставить под угрозу ее существование. Для описания способности организации существовать в условиях конъюнктурных изменений автором введено понятие кризисной устойчивости как наличия у нее адаптивных свойств к возрастающим изменениям рыночной среды.

Автором было отмечено отсутствие единообразия научных подходов к определению длины 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.

Невзирая на различия в терминологии, отечественные и иностранные исследователи придерживаются схожих принципов и подходов. Автором сделан вывод

о тождественности понятий антикризисного управления и управления кризисом с точки зрения управленческой деятельности.

На основе анализа подходов автором 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 в себя 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 использование взвешенного подхода к управлению стейкхолдерами на основе институционального подхода и использования ковенантов для достижения баланса интересов сторон.

Во второй главе автором проведено исследование институциональных и функциональных факторов кризисных процессов в жилищно-коммунальном хозяйстве, а также препятствий к эффективному проведению мероприятий антикризисного управления и финансового оздоровления организации в рамках процедур банкротства.

В целях повышения кризисной адаптации и погашения задолженностей организации жилищно-коммунального хозяйства ограничены в широте инструментов изыскания свободных средств. Антикризисное управление не должно препятствовать прекращению текущей деятельности или увеличению риска техногенных катастроф.

Реорганизация в сочетании с осуществлением проектов государственно-частного партнерства представляет собой наиболее эффективный подход в контексте антикризисного управления организацией, прокладывая путь к стабильному развитию и повышению 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, рискованным и влекущим за собой нарушение баланса интересов стейкхолдеров вариантом развития антикризисного управления.

Развитие направления реализации 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 устранение воздействия негативных факторов возможно через использование ковенантов в договорных соглашениях между стейкхолдерами без переноса решения на более высокий институциональный уровень. В целях повышения качества антикризисного управления на основе стейкхолдерского подхода автором составлена модель оценки кризисной устойчивости организации, учитывающая вероятность банкротства организации, критерии экологичности, внутренней социальной интеграции и качества системы управления.

В третьей главе автором проведена апробация модели оценки кризисной устойчивости организации.

На основе ковенантного подхода автор предлагает способы уменьшения воздействия институциональных факторов на кризисные процессы и увеличения экономической и социальной результативности методов реструктуризации путем реализации концессионных договоров в контексте антикризисного руководства и повышения уровня кризисной устойчивости организации.

Осуществление концессий может стать гораздо более эффективным благодаря внедрению ковенантов, которые устанавливают требования к уровню компетентности управленческого персонала. Публичной стороне предоставляется право выбора покупателя концессионного договора на торгах о банкротстве, а также право на преждевременное расторжение концессионного контракта при достижении критических индикаторов кризисной устойчивости концессионером. В целях стимулирования заинтересованности частной стороны автор предлагает установить софинансирование затрат на регистрацию недвижимости за счет средств публичной стороны.

Автором разработана модель антикризисного управления для организаций жилищно-коммунального хозяйства, основанная на глубокой реструктуризации и использовании концессионного соглашения. Этот подход помогает решить ряд важных социально-экономических проблем: он защищает поставщиков энергии от убытков при закрытии муниципального унитарного предприятия, сдерживает инфляцию, улучшает платежную дисциплину, стимулирует потребителей быть ответственными и создает условия для обновления инфраструктуры и инвестиций. Предложенная модель не требует изменений в законодательстве и может быть реализована на уровне взаимодействия заинтересованных сторон.

Предлагаемые рекомендации будут полезны для лиц, занимающих руководящие должности в региональных и муниципальных органах власти, руководителей организаций отрасли жилищно-коммунального хозяйства, 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 жилищно-коммунального хозяйства.

## Список литературы

1. Агафонов, Д. В. Оценка влияния современных подходов формирования тарифной политики на финансово-хозяйственную деятельность гарантирующих поставщиков электроэнергии в РФ / Д. В. Агафонов, О. О. Мозговая. – DOI 10.21777/2587-554X-2022-2-15-25 // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – № 2 (41). – С. 15–25. – EDN TDSOBF.
2. Агаян, Г. М. Кризисы: комплексный управленческий анализ / Г. М. Агаян, А. А. Григорян, Е. В. Шикин // Государственное управление. Электронный вестник. – 2016. – № 57. – С. 69–114. – EDN WMGFFJ.
3. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпораций : пер. с англ. / И. К. Адизес. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 700 с.
4. Алифанова, Т. И. Кризис-коммуникации как ключевой фактор успеха организационного антикризисного управления / Т. И. Алифанова. – DOI 10.26794/2404-022X-2018-8-2-52-63 // Управленческие науки. – 2018. – Т. 8, № 2. – С. 52–63. – EDN XTMGXZ.
5. Анализ технического состояния многоквартирных домов / Государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства. – URL: <https://dom.gosuslugi.ru/#!/houses-condition/deterioration> (дата обращения: 25.03.2024).
6. Аникеенко, Э. Б. Зависимость цены продажи дебиторской задолженности от ее номинальной стоимости: анализ результатов торгов / Э. Б. Аникеенко, Д. Е. Сыромятникова // Вопросы оценки. – 2023. – № 3 (111). – С. 34–45. – EDN NZDHTY.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. под науч. ред. Л. И. Евенко. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с. – EDN ТЕНУСН.
8. Антикризисное управление. Теория и практика / В. Я. Захаров, А. О. Блинов, Д. В. Хавин [и др.] ; под ред. В. Я. Захарова – 2-е изд. – Москва : Юнити-Дата, 2009. – 304 с. – ISBN 978-5-2380-1513-2.

9. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Г. П. Иванов, С. Г. Беляев, В. И. Кошкин [и др.] ; под ред. Г. П. Иванова. – Москва : Закон и право, 1995. – 317 с.

10. Асаул, А. Н. Энергоснабжение изолированных территорий в контексте привлечения инвестиций и развития экономики региона / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, Ю. А. Левин, А. М. Платонов. – DOI 10.17059/ekon.reg.2020-3-16 // Экономика региона. – 2020. – Т. 16, № 3. – С. 884–895. – EDN OOOOPY.

11. Бабичева, Н. Э. Методологические положения анализа финансового состояния организаций на основе ресурсного подхода / Н. Э. Бабичева // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 44 (251). – С. 29–35. – EDN OIWLOF.

12. Баженов, С. И. Теоретико-методологический подход к формированию устойчивого развития экономики региона / С. И. Баженов, С. В. Ильиных // Современные технологии управления. – 2024. – № 1 (105). – Номер статьи 10501. – EDN YSOGNU.

13. Баженов, С. И. Теоретические аспекты развития и роста экономики региона после преодоления кризисных явлений / С. И. Баженов. – DOI 10.25683/VOLBI.2021.55.257 // Бизнес. Образование. Право. – 2021. – № 2 (55). – С. 54–59. – EDN XRVVFA.

14. Бажутин, А. С. Концептуальные и методологические основы определения понятия кризиса / А. С. Бажутин // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. – 2008. – № 2. – С. 5–17. – EDN SZCZRH.

15. Балашов, М. М. Влияние механизмов углеродного регулирования на развитие промышленности Российской Федерации / М. М. Балашов. – DOI 10.17747/2618-947X-2020-4-354-365 // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2020. – Т. 11, № 4. – С. 354–365. – EDN GQWJFT.

16. Баранова, Н. С. Диагностика кризисных процессов на предприятии: методические и прикладные аспекты: на примере предприятий Алтайского края : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Баранова Наталья Сергеевна. – Кемерово, 2004. – 26 с. – EDN ZMVOUH.

17. Бедняков, А. С. Роль инфраструктуры в обеспечении устойчивого социально-экономического развития и конкурентоспособности: актуальные вопросы в России и за рубежом / А. С. Бедняков // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 1 (127). – С. 155–161. – EDN SWTONY.

18. Белый, И. И. Разработка системы управления экономической устойчивостью промышленного предприятия в условиях обеспечения его конкурентоспособности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Белый Игорь Ильич. – Новочеркасск, 2006. – 186 с. – EDN NOLEMZ.

19. Бланк, И. А. Управление финансовыми рисками / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 2005. – 600 с.

20. Богданов, А. А. Тектология: всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – Москва : Экономика, 1989. – 304 с.

21. Богданова, Е. Коллективная стратегия решения проблем жилищно-коммунального хозяйства в условиях «старого соседства» в российском мегаполисе. Можно ли песок растворить в воде? / Е. Богданова. – DOI 10.25285/2078-1938-2021-13-2-72-100 // Laboratorium: журнал социальных исследований. – 2021. – № 2. – С. 72–100. – EDN PMIZDW.

22. Большаков, А. С. Антикризисное управление на предприятии: финансовый и системный аспекты / А. С. Большаков. – Санкт-Петербург : СПбГУП, 2010. – 488 с. – ISBN 978-5-7621-0513-2. – EDN QUBLIX.

23. Ботвиньев, В. И. Теоретические основы антикризисного управления : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ботвиньев Владимир Ильич. – Воронеж, 2002. – 177 с. – EDN NLZGQD.

24. Брюхина, Е. Р. Дистанционная (удаленная) работа как цифровой сегмент рынка труда: проблемы и перспективы / Е. Р. Брюхина. – DOI 10.17308/vsu.proc.law.2021.1/3281 // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. – 2021. – № 1 (44). – С. 80–89. – EDN TMZYUE.

25. Букреев, А. М. Кризис-менеджмент в акционерных обществах / А. М. Букреев, И. В. Рощупкина. – Воронеж : ВГУ, 2006. – 323 с. – ISBN 5-9273-1047-8. – EDN QRGVZJ.
26. Валуев, Б. И., Необоснованность концепции антикризисного финансового управления промышленным предприятием / Б. И. Валуев, Ю. Б. Валуев, Ф. Н. Узун // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 2 (64). – С. 197–205. – EDN SCKUTF.
27. Васин, С. М. Антикризисное управление / В. М. Васин, В. С. Шутов. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 272 с. – ISBN 978-5-369-01557-5.
28. Вашакмадзе, Т. Т. Модель управления стейкхолдерами в сделках слияний и поглощений / Т. Т. Вашакмадзе, Э. Г. Мартиросян, А. А. Сергеева // Корпоративные финансы. – 2013. – Т. 7, № 2 (26). – С. 78–86. – EDN QYPMRZ.
29. Вишневская, О. В. Антикризисное управление предприятием / О. В. Вишневская. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 313 с. – ISBN 978-5-222-14001-7. – EDN QSWOPT.
30. Власова, Н. Ю. Генезис теории жилищно-коммунальных услуг в экономических науках / Н. Ю. Власова, Н. С. Смирнягин. – DOI 10.24412/2309-4788-2021-537-56-68 // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 37 (5). – С. 56–68. – EDN MZRBNP.
31. Власова, Н. Ю. Опыт общественного участия в формировании, потреблении и оценивании жилищных услуг / Н. Ю. Власова, Н. С. Смирнягин // Russian economic bulletin. – 2023. – Т. 6, № 4. – С. 132–136. – EDN CTJWIS.
32. Власова, Н. Ю. Соотношение критериев качества жилищной услуги и интересов государства / Н. Ю. Власова, Н. С. Смирнягин. – DOI 10.18334/ce.17.12.119662 // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 12. – С. 4833–4848. – EDN EPEJBN.
33. Габдулдаянова, Р. К. Стейкхолдерский подход к увеличению эффективности управления компанией / Р. К. Габдулдаянова, Е. А. Фомина. – DOI 10.34773/EU.2023.1.15 // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2023. – № 1 (169). – С. 94–97. – EDN OZGGQB.

34. Галиев, И. И. Финансовая устойчивость открытого акционерного общества в системе воздействия внутренних и внешних факторов : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Галиев Искандер Исламгалиевич. – Москва, 2009. – 177 с. – EDN NQPBIV.

35. Глазкова, В. В. Методический подход к оценке эффективности внедрения инноваций в единые теплоснабжающие организации / В. В. Глазкова. – DOI 10.26425/1816-4277-2023-8-30-39 // Вестник университета. – 2023. – № 8. – С. 30–39. – EDN YOLCBA.

36. Глазкова, В. В. Организационно-экономический механизм управления инновационным развитием единых теплоснабжающих организаций / В. В. Глазков. – DOI 10.17513/vaael.2907a // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 7-2. – С. 116–121. – EDN ODYZQM.

37. Глазкова, В. В. Развитие государственно-частного партнерства на основе концессий в сфере теплоснабжения / В. В. Глазкова, Е. Г. Господарик. – DOI 10.22227/1997-0935.2023.5.798-807 // Вестник МГСУ. – 2023. – Т. 18, № 5. – С. 798–807. – EDN PBTSAW.

38. Глазкова, В. В. Управление рисками внедрения инноваций в организации теплоснабжения / В. В. Глазкова. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.03.03.011 // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, № 3 (144). – С. 89–95. – EDN CAOQFN.

39. Глущенко, В. В. Финансовая кризисология: наука о механизме финансовых кризисов и финансовом антикризисном управлении / В. В. Глущенко // Финансы и кредит. – 2008. – № 48 (336). – С. 10–17. – EDN JVASEH.

40. Гозалова, А. В. «И швец, и жнец, и на дуде игрец...»: универсальны ли научно-педагогические работники? / А. В. Гозалова, В. С. Рыжова, Л. С. Скачкова. – DOI 10.29141/2218-5003-2022-13-5-6 // Управленец. – 2022. – Т. 13, № 5. – С. 85–101. – EDN OECUWK.

41. Голуб, О. Ю. Кризисные коммуникации: методология и методы управления / О. Ю. Голуб // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. – № 2 (41). – С. 142–145. – EDN PJRDHN.

42. Гореликов, К. А. Цикличность развития социально-экономических систем и кризис как причина формирования новых технико-технологических укладов : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.01 / Гореликов Кирилл Александрович. – Москва, 2013. – 395 с. – EDN ESB RVA.
43. Городничая, Е. В. Методический подход к исследованию и оценке экономической устойчивости предприятий / Е. В. Городничая. – DOI 10.5281/zenodo.5733903 // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2021. – № 23. – С. 25–39. – EDN MOWFQE.
44. ГОСТ 51617-2000. Жилищно-коммунальные услуги. Общие технические условия. – Москва : Госстандарт России, 2000. – 17 с.
45. ГОСТ Р 51929-02. Услуги жилищно-коммунальные. Термины и определения. – Москва : Госстандарт России, 2002. – 8 с.
46. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ.
47. Грачев, А. В. Экономическое прочтение бухгалтерского баланса / А. В. Грачев // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 5. – С. 11–20. – EDN KKOXGV.
48. Гребенщикова, Е. В. Финансовая устойчивость промышленного предприятия и способы ее обеспечения : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Гребенщикова Елена Викторовна. – Москва, 2007. – 189 с. – EDN MFGWSR.
49. Гришкова, Н. С. Государственное регулирование развития сферы жилищно-коммунальных услуг в системе стейкхолдер-менеджмента (на примере Республики Адыгеи) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Гришкова Наталья Сергеевна. – Москва, 2018. – 177 с. – EDN SRILQD.
50. Гришкова, Н. С. Особенности функционирования ЖКХ как элемента социальной инфраструктуры региона / Н. С. Гришкова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2015. – № 2 (160). – С. 179–185. – EDN UJFCSZ.
51. Гумилев, Л. Н. Этногенез и биосфера Земли / Л. Н. Гумилев. – Москва : Астрель, 2006. – 510 с. – ISBN 5-17-031811-1.

52. Гурова, И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта / И. М. Гурова. – DOI 10.18184/2079-4665.2020.11.2.128-147 // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2020. – Т. 11, № 2. – С. 128–147. – EDN DKXFIN.

53. Гурфинкель, Ю. И. Физиологические и патофизиологические аспекты влияния солнечной активности на организм человека / Ю. И. Гурфинкель // Влияние космической погоды на человека в космосе и на Земле : материалы Междунар. конф. (Москва, 4–8 июня 2012 г.). – Москва : ИКИ РАН, 2012. – С. 38–39. – EDN VТАСТХ.

54. Давыдова, Г. В. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий / Г. В. Давыдова, А. Ю. Беликов // Управление риском. – 1999. – № 3 (23). – С. 13–20. – EDN TDGDRB.

55. Демин, А. В. Реформирование системы ЖКХ мегаполиса с использованием технологии блокчейн / А. В. Демин, И. В. Милькина, И. В. Рыбальченко. – DOI 10.26425/2658-3445-2023-6-1-29-37 // E-Management. – 2023. – Т. 6, № 1. – С. 29–37. – EDN ZWVFLO.

56. Дмитриева, Е. И. Особенности управления предприятиями в период их кризисного состояния / Е. И. Дмитриева // Организатор производства. – 2010. – № 2 (45). – С. 41–44. – EDN LTPMKN.

57. Добрина, О. А. Представления о человеке труда в классической социологии управления организацией: Фредерик Тэйлор и Элтон Мэйо / О. А. Добрина. – DOI 10.17072/2078-7898/2019-3-412-420 // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. – 2019. – № 3. – С. 412–420. – EDN CPJOOG.

58. Доклад «Социально-экономическое положение России» / Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 24.03.2024).

59. Долматова, И. Н. Корпоративное управление на основе стейкхолдерского подхода опыт непубличных компаний / И. Н. Долматова // Управленческие науки. – 2013. – № 2. – С. 18–26. – EDN QCCUMR.

60. Дохоян, З. М. Нивелирование агентской проблемы: опыт Бразилии / З. М. Дохоян. – DOI 10.17686/17278058\_2023\_2\_346 // Аудиторские ведомости. – 2023. – № 2. – С. 346–352. – EDN HLGSJY.

61. Евдокимова, А. Б. Реинжиниринг бизнес-процессов в организации как инструмент антикризисного управления / А. Б. Евдокимова, И. В. Ильин. – DOI 10.5862/JE.245.18 // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2016. – № 3 (245). – С. 190–201. – EDN WCDBLZ.

62. Ефимова, О. В. Анализ влияния принципов ESG на доходность активов: эмпирическое исследование / О. В. Ефимова, М. А. Волков, Д. А. Королева. – DOI 10.26794/2587-5671-2021-25-4-82-97 // Финансы: теория и практика. – 2021. – Т. 25, № 4. – С. 82–97. – EDN VXDKKZ.

63. Железнякова, С. И. Трудовая мотивация молодежи в условиях цифровой экономики: проблемы изучения / С. И. Железнякова. – DOI 10.34823/SGZ.2021.4.51640 // Социально-гуманитарные знания. – 2021. – № 4. – С. 159–167. – EDN QPCYNI.

64. Женере, Ж. Введение в экономику : пер. с фр. / Ж. Женере. – Москва : АНОР, 1995. – 192 с. – ISBN 5-88571-016-3.

65. Забелина, О. В. Проблемы и риски развития агентской занятости в Российской экономике / О. В. Забелина, М. В. Сергеева. – DOI 10.34022/2658-3712-2023-51-2-50-58 // Социально-трудовые исследования. – 2023. – № 2 (51). – С. 50–58. – EDN APLOUD.

66. Зайцева, О. П. Антикризисный менеджмент в российской фирме / О. П. Зайцева // Сибирская финансовая школа. – 1998. – № 11–12 (28–29). – С. 66–73. – EDN SHTMTJ.

67. Захаров, В. Я. Управление региональными рынками (теория, методология, практика) : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Захаров Владимир Яковлевич. – Нижний Новгород, 2002. – 325 с. – EDN NMIFVZ.

68. Зеткина, О. В. Совершенствование управления экономической устойчивостью промышленного предприятия на основе интегрального показателя : автореф.

дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Зеткина Оксана Валерьевна. – Ярославль, 2004. – 21 с. – EDN NHWWKZ.

69. Злыгостев, А. А. Стейкхолдерская стоимость: понимание и оценка / А. А. Злыгостев // Теоретическая экономика. – 2020. – № 8 (68). – С. 92–105. – EDN LKTLPH.

70. Зорина, В. С. Кризисные коммуникации «ГМК Норильский никель» в условиях техногенного кризиса / В. С. Зорина // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 35. – С. 2611–2615. – EDN MKSQLN.

71. Зуб, А. Т. Эффективность антикризисного управления: поведенческие аспекты / А. Т. Зуб, М. А. Мельников // Евразийский союз ученых. – 2015. – № 7-1 (16). – С. 81–83.

72. Ивашковская, И. В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании / И. В. Ивашковская // Корпоративные финансы. – 2012. – Т. 6, № 1 (21). – С. 14–23. – EDN OZZHEJ.

73. Казаков, А. В. Разработка моделей прогнозирования банкротства в современных российских условиях / А. В. Казаков, А. В. Кольшкин. – DOI 10.21638/11701/spbu05.2018.203 // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2018. – Т. 34, № 2. – С. 241–266. – EDN XRMBLV.

74. Калмыков, В. В. Институт «корпоративного контроля»: теоретические аспекты и практика международных медицинских компаний / В. В. Калмыков, И. Ю. Калмыкова. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2022.06.02.008 // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 2, № 6 (126). – С. 53–60. – EDN TCAAOX.

75. Каныгин, Г. В. Концептуальное моделирование ESG-рейтингов: новый подход к принятию коллективных решений / Г. В. Каныгин, Л. В. Хорева. – DOI 10.23670/IRJ.2022.115.1.074 // Международный научно-исследовательский журнал. – 2022. – № 1-3 (115). – С. 24–29. – EDN AZAAJH.

76. Кемаева, С. А. Информационно-аналитическое обеспечение оценки кредитоспособности организаций малого бизнеса / С. А. Кемаева, Е. Е. Козлова, Е. С. Ионова // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 7 (358). – С. 60–70. – EDN RVCCCP.

77. Киселев, Ю. А. Психодуховный кризис личности как психосоциальное явление : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Киселев Юрий Алексеевич. – Ярославль, 2005. – 199 с. – EDN NNJTTV.

78. Коваленко, Т. А. Оптимизация управления организационно-экономической устойчивостью производственной инфраструктуры промышленной компании : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Коваленко Татьяна Александровна. – Москва, 2002. – 141 с. – EDN NMBFXP.

79. Кован, С. Е. Финансовая устойчивость предприятия и ее оценка для предупреждения его банкротства / С. Е. Кован, Е. П. Кочетков // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 15 (144). – С. 52–59. – EDN KGMGYL.

80. Когденко, В. Г. Исследование рисков компаний в рамках стейкхолдер / В. Г. Когденко. – DOI 10.24891/ea.17.6.1051 // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – Т. 17, № 6 (477). – С. 1051–1072. – EDN XROTСX.

81. Козлова, Е. Е. Специфика и проблемы экономического анализа и составления отчетности при процедурах банкротства / Е. Е. Козлова, М. Г. Аверкин, И. Б. Удалова // Прикладные экономические исследования. – 2014. – № 2 (2). – С. 48–51. – EDN SXJSHJ.

82. Колышкин, А. В. Прогнозирование финансовой несостоятельности предприятий / А. В. Колышкин, Е. В. Гиленко, С. Е. Довженко и др. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2014. – № 2. – С. 122–142. – EDN SGEYNT.

83. Кондратьев, Н. Д. Проблемы экономической динамики / Н. Д. Кондратьев. – Москва : Экономика, 1989. – 525 с. – ISBN 5-282-00700-2.

84. Кондратьева, К. В. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием / К. В. Кондратьева. – DOI 10.17072/1994-9960-2016-4-189-200 // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 4 (31). – С. 189–200. – EDN XDYBUD.

85. Корабейников, И. Н. Обзор методического инструментария анализа социальной ответственности бизнеса / И. Н. Корабейников, В. А. Учкина // Аллея науки. – 2021. – Т. 1, № 12 (63). – С. 333–337. – EDN QWZJMC.

86. Коротков, Э. М. Креативный менеджмент как фактор и условие инновационного развития организации / Э. М. Коротков // Креативный менеджмент. – 2012. – № 1. – С. 20–28. – EDN VPIFCD.

87. Кочетков, Е. П. Платежеспособность компании в рамках процедур банкротства: доказательство применимости бухгалтерской модели анализа на основе синтеза теорий новой институциональной экономики и капитала / Е. П. Кочетков. – DOI 10.17513/vaael.2305 // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 7-1. – С. 96–103. – EDN WWRWBK.

88. Кочеткова, А. И. Системные аспекты управления по ценностям / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков // Перспективы науки. – 2018. – № 10 (109). – С. 164–169. – EDN YUUYRN.

89. Кравец, С. В. Кризис – понятие и феномен : дис. ... канд. филос. наук : 09.00.01 / Кравец Светлана Владимировна. – Москва, 2001. – 170 с. – EDN QDXAJX.

90. Кравченко, Е. Ю. Систематизация форм и инструментов реализации корпоративной социальной ответственности / Е. Ю. Кравченко, И. С. Болотова, В. Р. Кулабухов. – DOI 10.21295/2223-5639-2023-1-79-89 // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 1 (98). – С. 79–89. – EDN RBKTBV.

91. Краснов, М. А. Антикризисное управление на промышленных предприятиях в период процедуры внешнего управления : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Краснов Максим Анатольевич. – Казань, 2003. – 22 с. – EDN NHISJT.

92. Краснопеева, Н. А. Условные бюджетные обязательства по проектам ГЧП в России и БРИКС: оценка и механизмы снижения рисков / Н. А. Краснопеева, А. К. Морозкина. – DOI 10.17323/1996-7845-2021-04-07 // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2021. – Т. 16, № 4. – С. 146–170. – EDN SYJFAQ.

93. Кружкова, Т. И. Разработка антикризисного плана развития предприятия АПК как инструмента инвестиционной привлекательности в период кризиса / Т. И. Кружкова, А. В. Ручкин, О. А. Рущицкая, А. В. Фетисова // Аграрное образо-

вание и наука. – 2022. – № 1. – URL: [http://sno.urgau.ru/images/2022/01\\_2022/6\\_01\\_2022.pdf](http://sno.urgau.ru/images/2022/01_2022/6_01_2022.pdf) (дата обращения: 15.06.2024). – EDN JBIBGV.

94. Кружкова, Т. И. Человеческий фактор при процедурах банкротства / Т. И. Кружкова, О. А. Рущицкая, О. Е. Рущицкая, А. В. Фетисова. – DOI 10.17513/vaael.1455 // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 11-3. – С. 507–513. – EDN XVFNOF.

95. Кудин, Л. Ш. Сменяемость генеральных директоров российских акционерных компаний / Л. Ш. Кудин. – DOI 10.29141/2218-5003-2018-9-5-7 // Управление. – 2018. – Т. 9, № 5. – С. 65–73. – EDN YOQJKX.

96. Кудряшов, В. С. Модель эффективного управления государственно-частными проектами с учетом влияния интересов стейкхолдеров / В. С. Кудряшов, А. С. Овсов // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. – 2022. – № 25. – С. 27–33. – EDN XUPXGU.

97. Кузьменко, О. В. Анализ экономической устойчивости сельскохозяйственной организации и стратегические направления ее повышения / О. В. Кузьменко, Н. В. Чумакова, А. С. Панасюк. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.12.04.009 // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4, № 12 (141). – С. 63–70. – EDN MGRCDF.

98. Курузов, М. В. Развитие инструментов финансового менеджмента в разрешении корпоративных агентских конфликтов : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Курузов Мурат Владимирович. – Краснодар, 2014. – 182 с. – EDN YLAMID.

99. Курячий, А. В. Институционально-терминологический барьер проведения международных сравнений сферы жилищно-коммунальных услуг / А. В. Курячий // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 37. – С. 209–213. – EDN SATLIX.

100. Леонова, Л. Б. Подходы формирования понятия «социально-экономического кластера в сфере жилищно-коммунального хозяйства» / Л. Б. Леонова, В. А. Кокшаров // Экономика строительства. – 2019. – № 6 (60). – С. 69–80. – EDN GSLIGW.

101. Леонова, Л. Б. Сфера услуг жилищно-коммунального хозяйства – социальный вектор развития экономики России / Л. Б. Леонова, А. Г. Мокроносков // Экономика строительства. – 2023. – № 2. – С. 10–18. – EDN DZOKUB.

102. Лимитовский, М. А. Репутация, квалификация и мотивация как драйверы ценности / М. А. Лимитовский // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 2. – С. 51–68. – EDN KNVTRJ.

103. Любушин, Н. П. Использование ресурсного подхода при оценке финансовой устойчивости организаций / Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева, Р. Я. Ивасюк, Е. Е. Козлова // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 9 (216). – С. 2–9. – EDN NDDCMV.

104. Макиавелли, Н. Государь : сочинения : пер. с ит. / Н. Макиавелли. – Москва : Эсмо-Пресс, 1998. – 656 с. – ISBN 5-04-000468-0.

105. Манушин, Д. В. Методология противодействия макроэкономическим кризисам: институциональный подход : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.01 / Манушин Дмитрий Викторович. – Казань, 2021. – 41 с. – EDN VSTAVR.

106. Манушин, Д. В. Современная классификация макроэкономических кризисов / Д. В. Манушин // Финансы и кредит. – 2013. – № 2 (530). – С. 35–46. – EDN PMOTCR.

107. Маренков, Н. Л. Антикризисное управление: контроль и риски коммерческих банков и фирм в России / Н. Л. Маренков ; под ред. С. С. Ильина. – Москва : УРСС, 2002. – 358 с. – ISBN 5-354-00205-2.

108. Маркс, К. Капитал: критика политической экономии: перевод с немецкого / К. Маркс. – Москва : Политиздат, 1983. – Т. 1, кн. 1: Процесс производства капитала – 905 с.

109. Матыцин, Д. Е. Дистанционные инвестиционные сделки: регулирование взаимных интересов и защита прав участников : дис. ... д-ра юрид. наук : 5.1.3 / Матыцин Денис Евгеньевич. – Волгоград, 2023. – 386 с. – EDN VHIYBR.

110. Мау, В. Экономическая политика 2009 г.: между кризисом и модернизацией / В. Мау. – DOI 10.32609/0042-8736-2010-2-4-25 // Вопросы экономики. – 2010. – № 2. – С. 4–25. – EDN KYQHST.

111. Мецгер, А. А. Корпоративное управление в индустрии российских инвестиционных фондов: современное состояние и тенденции развития / А. А. Мецгер. – DOI 10.35853/vestnik.gu.2023.3 (42).03 // Вестник Гуманитарного университета. – 2023. – № 3 (42). – С. 23–34. – EDN IJEWCM.

112. Михаленя, М. А. Стратегическое антикризисное управление промышленным предприятием: организационно-методические аспекты : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Михаленя Михаил Александрович. – Кострома, 2009. – 178 с. – EDN QEUSLF.

113. Мишурова, И. В. Определение особенностей корпоративных конфликтов в контексте агентской проблемы / И. В. Мишурова, О. С. Нестерова. – DOI 10.23394/2079-1690-2017-1-3-53-57 // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2017. – № 3. – С. 53–57. – EDN ZIOQKL.

114. Мозговая, О. О. Межрегиональная дифференциация сбытовых надбавок гарантирующих поставщиков электрической энергии до и после перехода на метод сравнения аналогов / О. О. Мозговая, Б. И. Файн. – DOI 10.17323/1999-5431-2023-0-1-120-149 // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 1. – С. 120–149. – EDN SSFUZZ.

115. Мусалов, М. А. Фидуция как правовая конструкция в рамках корпоративного права / М. А. Мусалов. – DOI 10.47643/1815-1329\_2022\_3\_96 // Аграрное и земельное право. – 2022. – № 3 (207). – С. 96–99. – EDN ECFBUH.

116. О введении режима повышенной готовности : постановление Администрации городского округа Заречный от 14 января 2024 г. № 48-П.

117. О внесении изменений в государственную программу Свердловской области «Развитие жилищно-коммунального хозяйства и повышение энергетической эффективности в Свердловской области», утвержденную постановлением Правительства Свердловской области от 29 октября 2013 г. № 1330-ПП : постановление Правительства Свердловской области от 27 сентября 2019 г. № 630-ПП.

118. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федер. закон от 10 июля 2023 г. № 296-ФЗ.

119. О внесении изменений в Схему теплоснабжения городского округа Заречный на период с 2013 по 2028 г., утвержденную постановлением Администрации городского округа Заречный от 28 апреля 2016 г. № 562-П с изменениями, внесенными постановлениями Администрации городского округа Заречный от 31 мая 2017 г. № 626-П, от 13 июня 2018 г. № 453-П, от 14 августа 2019 г. № 831-П, от 1 сентября 2020 г. № 656-П, от 30 апреля 2021 г. № 489-П, от 1 сентября 2021 г. № 886-П, от 12 мая 2022 г. № 590-П, от 21 октября 2022 г. № 1303-П : постановление Администрации городского округа Заречный от 30 декабря 2022 г. № 1646-П.

120. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ.

121. О докладе о деятельности Уполномоченного по правам человека в Свердловской области в 2015 г. : постановление Законодательного собрания Свердловской области от 9 февраля 2016 г. № 2662-ПЗС.

122. О защите конкуренции : федер. закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ.

123. О концессионных соглашениях : федер. закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ.

124. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г. : указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204.

125. О несостоятельности (банкротстве) : федер. закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ.

126. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : федер. закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ.

127. О стандартах раскрытия информации в сфере водоснабжения и водоотведения : постановление Правительства РФ от 17 января 2013 г. № 6.

128. Об утверждении государственной программы Свердловской области «Развитие жилищно-коммунального хозяйства и повышение энергетической эффективности в Свердловской области» : постановление Правительства Свердловской области от 29 октября 2013 г. № 1330-ПП.

129. Об утверждении Методических указаний по расчету регулируемых тарифов в сфере водоснабжения и водоотведения : приказ Федеральной службы по тарифам от 27 декабря 2013 г. № 1746-э.

130. Обридко, В. Н. Солнечная активность и геомагнитные возмущения / В. Н. Обридко, Х. Д. Канониди, Т. А. Митрофанова, Б. Д. Шельтинг. – DOI 10.7868/S0016794013010148 // Геомагнетизм и аэрономия. – 2013. – Т. 53, № 2. – С. 157–166. – EDN PVWZQF.

131. Осипов, Ю. М. Мир и Россия под ударными переменами: настоящими и грядущими / Ю. М. Осипов // Философия хозяйства. – 2020. – № 1 (127). – С. 26–32. – EDN VBCGKV.

132. Осипова, Е. А. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием в условиях кризиса / Е. А. Осипова, Э. В. Сычева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – № 4 (38). – С. 202–208. – EDN FOAHSN.

133. Официальная статистика / Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705> (дата обращения: 22.03.2024).

134. Пашковский, П. В. Государственно-частное партнерство как скрытая приватизация / П. В. Пашковский // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 11-7. – С. 54–57. – EDN VCSUHV.

135. Пезенти, А. Очерки политической экономии капитализма : пер. с ит. : в 2 т. / А. Пезенти. – Москва : Прогресс, 1976. – Т. 2. – 884 с.

136. Петренко, О. В. Политический кризис: генезис и эволюция теории : дис. ... канд. полит. наук : 23.00.01 / Петренко Олеся Валерьевна. – Москва, 2009. – 168 с. – EDN QEGXAZ.

137. Петров, М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М. А. Петров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2004. – № 2. – С. 51–67. – EDN HSPJCD.

138. Плахин, А. Е. Методика определения асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур / А. Е. Плахин // Вестник

Нижегородского государственного инженерно-экономического университета. – 2018. – № 10 (89). – С. 97–108. – EDN YMZYAX.

139. Плешков, С. Ю. Разработка механизма повышения уровня экономической устойчивости деятельности строительного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Плешков Сергей Юрьевич. – Санкт-Петербург, 2010. – 18 с. – EDN QHCWOD.

140. Погостинская, Н. Н. Инновационный подход к оценке финансовой устойчивости предприятия / Н. Н. Погостинская, Ю. А. Погостинский, Г. А. Павлюк // Финансы, деньги, инвестиции. – 2013. – № 1 (45). – С. 10–16. – EDN QAGGJR.

141. Примизенкин, А. В. Цифровая трансформация: анализ программы стратегического развития систем коммунальной инфраструктуры / А. В. Примизенкин, Д. В. Резниченко // Умная цифровая экономика. – 2022. – Т. 2, № 4. – С. 62–65. – EDN UHFDNH.

142. Провоторов, И. А. Повышение энергетической эффективности в условиях цифровой трансформации сферы ЖКХ / И. А. Провоторов, И. С. Кудрявцева, И. И. Переславцева. – DOI 10.36622/VSTU.2022.23.4.012 // Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура. – 2022. – № 4 (23). – С. 105–112. – EDN HGMQMA.

143. Равочкин, Н. Н. Философские основания корпоративной культуры современных организаций / Н. Н. Равочкин, С. И. Григашкина. – DOI 10.24151/2409-1073-2022-3-124-135 // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2022. – № 3 (35). – С. 124–135. – EDN SKZQPW.

144. Раменская, Л. А. Взаимодействие цифровых платформ с ключевыми заинтересованными сторонами: контент-анализ / Л. А. Раменская. – DOI 10.29141/2218-5003-2021-12-5-7 // Управленец. – 2021. – Т. 12, № 5. – С. 96–106. – EDN XCHFOL.

145. Роднянский, Д. В. Коллективные стратегии как инструмент гармонизации интересов ключевых отраслевых стейкхолдеров (на примере нефтяных компаний) / Д. В. Роднянский, Т. Ф. Палей // Социальные и экономические системы. – 2023. – № 2-1 (41). – С. 262–275. – EDN CYFPQB.

146. Роцин, В. И. Экономическая устойчивость предприятий и реализация их экономических интересов : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Роцин Всеволод Игоревич. – Чебоксары, 2000. – 169 с. – EDN NLSEOT.

147. Рубин, Э. Л. Распространение принципов демократии на корпоративное управление и далее: теория народного экономического суверенитета / Э. Л. Рубин. – DOI 10.21202/2782-2923.2022.1.176-201 // Russian journal of economics and law. – 2022. – Т. 16, № 1. – С. 176–201. – EDN XBOEII.

148. Русинов, Р. В. Экономическая устойчивость и конкурентоспособность организаций грузового автомобильного транспорта : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Русинов Руслан Владимирович. – Москва, 2013. – 27 с. – EDN ZPBWVP.

149. Руткаускас, Т. К. Интегрированный портрет потребителя в условиях развития устойчивых взаимоотношений на рынке жилищно-коммунальных услуг / Т. К. Руткаускас, М. Р. Чащин, К. В. Руткаускас. – DOI 10.18334/zhs.7.2.110176 // Жилищные стратегии. – 2020. – Т. 7, № 2. – С. 181–208. – EDN VCQXVF.

150. Рущицкая, О. А. Синергия между устойчивым развитием и маркетинговыми практиками в агропромышленном комплексе / О. А. Рущицкая, Е. С. Куликова, Т. И. Кружкова [и др.] // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 4-1. – С. 457–465. – EDN AUFQWH.

151. Рущицкая, О. А. Социальные аспекты несостоятельности сельскохозяйственных предприятий / О. А. Рущицкая, О. Е. Рущицкая // Аграрный вестник Урала. – 2014. – № 8 (126). – С. 101–104. – EDN QZDVSR.

152. Рыбальченко, И. В. Управленческие приемы принятия решений на основе данных юнит-экономики в период цифровизации / И. В. Рыбальченко, А. В. Демин, П. И. Рыбальченко. – DOI 10.52176/2304831X202303105 // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 105–114. – EDN FQGUV D.

153. Рыков, И. Ю. Риски неплатежей в обеспечении экономической безопасности электроэнергетической отрасли Российской Федерации / И. Ю. Рыков. – DOI 10.29039/2409-6024-2022-10-1-76-80 // Российский журнал менеджмента. – 2022. – Т. 10, № 1. – С. 76–80. – EDN JMLTWT.

154. Рынок труда, занятость и заработная плата / Федеральная служба государственной статистики. – URL: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) (дата обращения: 28.01.2024).

155. Саввина, И. С. Обоснование проблематики развития жилищно-коммунального хозяйства в России / И. С. Саввина // Экономика строительства. – 2023. – № 7. – С. 25–29. – EDN TAEBDL.

156. Савицкая, Г. В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты / Г. В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 272 с.

157. Савоскина, Е. В. Анализ инновационных механизмов решения жилищных проблем в Российской Федерации / Е. В. Савоскина, Н. А. Солопова, Е. П. Акри, С. В. Домнина. – DOI 10.22227/1997-0935.2022.8.1096-1112 // Вестник МГСУ. – 2022. – Т. 17, № 8. – С. 1096–1112. – EDN VVKYWX.

158. Самара, Г. Н. Социокультурная адаптация в современном российском обществе / Г. Н. Самара // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. – 2006. – № 3. – С. 56–62. – EDN HUIYIL.

159. Самосудов, М. В. Теория корпоративного взаимодействия как инструмент анализа в процессе корпоративного управления / М. В. Самосудов // Управленческие науки. – 2012. – № 2. – С. 24–30. – EDN QCCUDV.

160. Сараев, В. В. Современные тенденции потребления (теоретические аспекты) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Сараев Виталий Валерьевич. – Санкт-Петербург, 2007. – 20 с. – EDN ZNFBZZ.

161. Селезнева, Е. В. Глубинное интервью как инструмент оценки управленческой готовности / Е. В. Селезнева, Е. Г. Чирковская. – DOI 10.21453/2311-3065-2020-8-4-80-98 // Коммуникология. – 2020. – Т. 8, № 4. – С. 80–98. – EDN HUMLRQ.

162. Сисмонди, Ж. Новые начала политической экономии, или О богатстве в его отношении к народонаселению / Ж. Сисмонди. – Москва : Соцэкгиз, 1937. – 386 с.

163. Скачкова, Л. С. «Позитивная агентская теория» в объяснении социально-трудовых отношений в академической сфере / Л. С. Скачкова, Е. П. Костенко,

А. В. Гозалова. – DOI 10.17835/2078-5429.2022.13.3.073-086 // Journal of economic regulation. – 2022. – Т. 13, № 3. – С. 73–86. – EDN JHMAZM.

164. Смирнягин, Н. С. Роль стейкхолдеров в производстве жилищно-коммунальных услуг / Н. С. Смирнягин // Russian economic bulletin. – 2022. – Т. 5, № 3. – С. 193–199. – EDN YNUZYJ.

165. Смотрицкая, И. И. Инсайдерская собственность и эффективность деятельности российских публичных компаний: эконометрические оценки / И. И. Смотрицкая, Н. Д. Фролова. – DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-3-1 // Управленец. – 2023. – Т. 14, № 3. – С. 2–16. – EDN VYXGLZ.

166. Соколов, Ю. И. Системный кризис жилищно-коммунального хозяйства России / Ю. И. Соколов. – DOI 10.32686/1812-5220-2020-17-5-10-25 // Проблемы анализа риска. – 2020. – Т. 17, № 5. – С. 10–25. – EDN EZIUIH.

167. Стахеева, Л. М. Влияние факторов внутренней и внешней среды предприятия на успешность его деятельности / Л. М. Стахеева, О. А. Рущицкая, А. В. Фетисова [и др.]. – DOI 10.24412/2224-9133-2024-6-66-71 // Право и управление. – 2024. – № 6. – С. 66–71. – EDN AGLZFP.

168. Сулейманова, Ю. М. Управление инновационным развитием промышленного предприятия по критерию экономической устойчивости : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сулейманова Юлиана Маратовна. – Челябинск, 2013. – 24 с. – EDN ZOZODX.

169. Сяоянь, В. Концептуальные основы стратегического менеджмента / В. Сяоянь, Н. А. Хашим. – DOI 10.17323/2500-2597.2023.3.78.87 // Форсайт. – 2023. – Т. 17, № 3. – С. 78–87. – EDN HGLXQR.

170. Тамбовцев, В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности / В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 3. – С. 3–26. – EDN JWTGZD.

171. Терещенко, О. О. Теоретичні основи антикризового управління фінансами підприємства / О. О. Терещенко // Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. – Киев : КНЕУ, 2001. – Вип. 4. – С. 250–262.

172. Ткаченко, И. Н. Институционально-ценностные основы эффективного развития внутрифирменных корпоративных отношений : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Ткаченко Ирина Николаевна. – Екатеринбург, 2002. – 40 с. – EDN TKNGUL.

173. Ткаченко, И. Н. Инструментарий исследования стейкхолдерских рисков для целей устойчивого развития компаний / И. Н. Ткаченко, А. А. Злыгостев. – DOI 10.29141/2658-5081-2022-23-1-6 // Journal of new economy. – 2022. – Т. 23, № 1. – С. 109–130. – EDN FFRRAT.

174. Трунова, Л. Г. Концессионное соглашение как эффективный механизм развития инновационной деятельности сферы жилищно-коммунального хозяйства / Л. Г. Трунова. – DOI 10.18334/се.16.10.116380 // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 10. – С. 3981–3992. – EDN CXIEEK.

175. Туваев, А. С. Направления противодействия снижению экономической устойчивости промышленных предприятий : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Туваев Андрей Сергеевич. – Москва, 2006. – 150 с. – EDN NOCWUX.

176. Туган-Барановский, М. И. Промышленные кризисы в современной Англии, их причины и влияние на народную жизнь / М. И. Туган-Барановский. – Санкт-Петербург : тип. И. Н. Скороходова, 1894. – 512 с.

177. Управление в условиях кризиса : пер. с англ. / Н. Огастин, А. Шарма, А. Кеснер и [др.]. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 255 с. – ISBN 5-9614-0192-8.

178. Федорова, Е. А. Отраслевые особенности применения моделей прогнозирования банкротства предприятия / Е. А. Федорова, Л. Е. Хрустова, Д. В. Чекризов // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2018. – № 1 (104). – С. 64–71. – EDN UQBWHQ.

179. Федорова, И. Ю. Финансовая устойчивость местных бюджетов в кризисные периоды: проблемы и пути решения / И. Ю. Федорова, А. В. Фрыгин. – DOI 10.18184/2079-4665.2022.13.4.681-697 // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – Т. 13, № 4. – С. 681–697. – EDN VPAEIA.

180. Фридман, М. Капитализм и свобода : пер. с англ. / М. Фридман. – Москва : Новое изд-во, 2006. – 236 с. – ISBN 5-98379-054-4.

181. Харитонов, А. В. Антикризисное управление: современные подходы к пониманию содержания / А. В. Харитонов, И. В. Павлов // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. – 2005. – № 1. – С. 51–54. – EDN HQLHFD.

182. Худякова, Т. А. Формирование системы контроллинга финансово-экономической устойчивости промышленного предприятия : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Худякова Татьяна Альбертовна. – Челябинск, 2018. – 40 с. – EDN MOYUNT.

183. Черникова, Т. А. Особенности управления эксплуатации и ремонтом жилищного фонда в современных условиях / Т. А. Черникова, О. В. Титова // Столыпинский вестник. – 2022. – Т. 4, № 7. – С. 3977–3986. – EDN HXQFIB.

184. Чижевский, А. Л. Космический пульс жизни / А. Л. Чижевский. – Москва : Мысль, 1995. – 766 с.

185. Шаврина, Ю. О. Развитие диагностики финансовой устойчивости коммерческих предприятий / Ю. О. Шаврина, Е. Н. Егорова, Д. А. Кузнецова. – DOI 10.17513/vaael.2066 // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 2-1. – С. 114–121. – EDN MKKQXZ.

186. Шальнева, В. В. Система антикризисного финансового управления предприятием / В. В. Шальнева, О. Г. Блажевич // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 1 (50). – С. 37–46. – EDN MXMSYH.

187. Шевченко, М. В. Контроллинговое общество с дополнительной ответственностью и ковенантом (КОДОК), как правовая основа жилищно-коммунального управления / М. В. Шевченко, Д. В. Фролов // Kant. – 2014. – № 3 (12). – С. 31–34. – EDN TVPGHL.

188. Яковец, Ю. В. Циклы. Кризисы. Прогнозы / Ю. В. Яковец. – Москва : Наука, 1999. – 447 с. – ISBN 5-02-008281-3.

189. Abegg, A. Electricity utility companies entering private sector markets: how to avoid distortions of competition / A. Abegg, P. Baumann. – DOI 10.1007/978-3-030-

80787-0\_11 // *Swiss energy governance* / ed. by A. Abegg, P. Baumann. – Berlin : Springer, 2022. – P. 245–279.

190. Agudelo, G. D. V. The role of loyalty in the construction of social networks: a proposal for the social management of public household utility companies / G. D. V. Agudelo // *Estudios Gerenciales*. – 2007. – Vol. 23, no. 104. – P. 27–46.

191. Altman, E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy / E. I. Altman. – DOI 10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x // *The journal of finance*. – 1968. – Vol. 23, no. 4. – P. 589–609.

192. Asatryan, G. *The privatized state*. Chiara Cordelli. Princeton University Press, Princeton, NJ, 2020. 352 pp. \$39.95 (cloth) / G. Asatryan, J. Kalpakian. – DOI 10.1111/gove.12657 // *Governance*. – 2021. – Vol. 35 (1). – P. 333–335.

193. Astanin, V. V. Corporate practices for managing conflict of interest in terms of ESG standards / V. V. Astanin. – DOI 10.17516/1997-1370-0952 // *Journal of Siberian federal university. Humanities and social sciences*. – 2022. – Vol. 15, no. 12. – P. 1787–1795. – EDN BFCHRJ.

194. Barnett, M. L. Good fences make good neighbors: a longitudinal analysis of an industry self-regulatory institution / M. L. Barnett, A. A. King. – DOI 10.5465/amj.2008.35732609 // *Academy of management journal*. – 2008. – Vol. 51, no. 6. – P. 1150–1170.

195. Beaver, W. H. Financial ratios as predictors of failure / W. H. Beaver. – DOI 10.2307/2490171 // *Journal of accounting research*. – 1966. – Vol. 4. – P. 71–111.

196. Benoit, W. L. *Accounts, excuses, and apologies: a theory of image restoration strategies* / W. L. Benoit. – Albany : State University of New York Press, 2008. – 208 p.

197. Berlak, V. Business excellence (BEX) indeks – za procjenu poslovne izvrsnosti tvrtki na tržištu kapitala u Republici Hrvatskoj / V. Berlak, B. Ž. Aljinović // *Računovodstvo, revizija i financije*. – 2007. – Vol. 10. – S. 15–25.

198. Berle, A. *The modern corporation and private property* / A. Berle, G. Means. – New York : Commerce Clearing House, 1932. – 396 p.

199. Bigley, G. A. The incident command system: high-reliability organizing for complex and volatile task environments / G. A. Bigley, K. H. Roberts. – DOI

10.2307/3069401 // Academy of management journal. – 2001. – Vol. 44, no. 6. – P. 1281–1299.

200. Brown, J. A. Moral salience and the role of goodwill in firm-stakeholder trust repair / J. A. Brown, A. K. Buchholtz, P. Dunn // Business ethics quarterly. – 2016. – Vol. 26, no. 2. – P. 181–199.

201. Bundy, J. A burden of responsibility: the role of social approval at the onset of a crisis / J. Bundy, M. D. Pfarrer. – DOI 10.5465/amr.2013.0027 // The Academy of management review. – 2015. – Vol. 40, no. 3. – P. 345–369.

202. Cheng, B. Corporate social responsibility and access to finance / B. Cheng, I. Ioannou, G. Serafeim. – DOI 10.2139/ssrn.1847085 // Strategic management journal. – 2014. – Vol. 35, no. 1. – P. 1–23.

203. Christianson, M. K. Learning through rare events: significant interruptions at the Baltimore & Ohio railroad museum / M. K. Christianson, M. T. Farkas, K. M. Sutcliffe, K. E. Weick. – DOI 10.1287/orsc.1080.0389 // Organization science. – 2009. – Vol. 20, no. 5. – P. 846–860.

204. Chudson, W. A. The pattern of corporate financial structure / W. A. Chudson. – New York : National Bureau of Economic Research, 1945. – 148 p.

205. Claeys, A.-S. Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin / A.-S. Claeys, V. Cauberghe. – DOI 10.1016/j.pubrev.2011.09.001 // Public relations review. – 2012. – Vol. 38, no. 1. – P. 83–88.

206. Clair, J. A «total» responsibility management approach to crisis management and signal detection in organizations / J. Clair, S. Waddock // International handbook of organizational crisis management / ed. by C. M. Pearson, C. Roux-Dufort, J. A. Clair. – New York : SAGE Publications, 2007. – P. 299–314.

207. Clarkson, M. A. Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance / M. A. Clarkson. – DOI 10.2307/258888 // The academy of management review. – 1995. – Vol. 20, no 1. – P. 92–117.

208. Coombs, W. T. Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding / W. T. Coombs. – 4th ed. – Thousand Oaks : SAGE, 2015. – 256 p. – ISBN 978-1-4522-6136-2.

209. Coombs, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory / W. T. Coombs. – DOI 10.1057/palgrave.crr.1550049 // *Corporate reputation review*. – 2007. – Vol. 10, no. 3. – P. 163–176.

210. Coombs, W. T. Unpacking the halo effect: reputation and crisis management / W. T. Coombs, S. J. Holladay. – DOI 10.1108/13632540610664698 // *Journal of communication management*. – 2006. – Vol. 10, no. 2. – P. 123–137.

211. Dardis, F. Prescribing versus describing: testing image restoration strategies in a crisis situation / F. Dardis, M. M. Haigh. – DOI 10.1108/13563280910931108 // *Corporate communications: an international journal*. – 2009. – Vol. 14, no. 1. – P. 101–118.

212. Devlin, E. S. Crisis management planning and execution / E. S. Devlin. – Boca Raton : CRC Press, 2006. – 526 p. – ISBN 978-0849-3-2244-0.

213. Dodson, J. The global infrastructure turn and urban practice / J. Dodson. – DOI 10.1080/08111146.2017.1284036 // *Urban policy and research*. – 2017. – Vol. 35, no. 1. – P. 87–92.

214. Dorfman, A. Against privatization as such / A. Dorfman, A. Harel. – Jerusalem, 2015. – 31 p. – (Hebrew University of Jerusalem Legal Research Paper No. 15-29).

215. Dowell, G. Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout / G. Dowell, M. Shackell-Dowell, N. Stuart. – DOI 10.1002/smj.923 // *Strategic management journal*. 2011. – Vol. 32. – P. 1025–1045.

216. Elsbach, K. Averting expected challenges through anticipatory impression management: a study of hospital billing / K. Elsbach, R. I. Sutton, K. Principe. – DOI 10.1287/orsc.9.1.68 // *Organization science*. – 1998. – Vol. 9, no. 1. – P. 68–86.

217. Evans, J. The experimental city: new modes and prospects of urban transformation / J. Evans, A. Karvonen, R. Raven. – DOI 10.4324/9781315719825-1 // *The experimental city* / ed. by J. Evans, A. Karvonen, R. Raven. – New York : Taylor & Francis Group, 2016. – P. 1–12.

218. Faghih, N. An introduction to institutional inertia-theory and evidence / N. Faghih, A. H. Samadi. – DOI 10.1007/978-3-031-51175-2\_1 // *Institutional inertia. Theory and evidence* / ed. by N. Faghih, A. H. Samadi. – Berlin : Springer, 2024. – P. 1–6.

219. Fink, S. Crisis management: planning for the inevitable / S. Fink. – New York : American Management Association, 1986. – 268 p. – ISBN 978-0-8144-5859-4.
220. Fitzpatrick, P. A comparison of ratios of successful industrial enterprises with those of failed companies / P. Fitzpatrick // The Certified Public Accountant. – 1932. – Vol. 6. – P. 727–731.
221. Fleetwood, S. Institutions and social structures / S. Fleetwood. – DOI 10.1111/j.1468-5914.2008.00370.x // Journal for the theory of social behavior. – 2008. – Vol. 38, no. 3. – P. 241–265.
222. Forgues, B. Nouvelles approches de la gestion des crises / C. F. Hermann // Revue française de gestion. – 1996. – Vol. 108. – P. 72–78.
223. Freeman, R. E. Strategic management: a stakeholder approach / R. E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 276 p.
224. Fulmer, J. G. Jr. A bankruptcy classification model for small firms / J. G. Jr. Fulmer, J. E. Moon, T. A. Gavin, M. J. Erwin // Journal of commercial bank lending. – 1984. – No. 7. – P. 25–37.
225. Graffin, S. D. Ready, AIM, acquire: impression offsetting and acquisitions / S. D. Graffin, J. Haleblan, J. T. Kiley. – DOI 10.5465/amj.2013.0288 // Academy of management journal. – 2016. – Vol. 59, no. 1. – P. 232–252.
226. Green, P. S. Winning PR tactics. Effective techniques to boost your sales / P. S. Green. – London : Pitman, 1994. – 185 p. – ISBN 978-0-2736-0552-2.
227. Greiner, L. Evolution and revolution as organizations grow / L. Greiner // Harvard business review. – 1989. – Vol. 5. – P. 63–76.
228. Greve, H. Organizations gone wild: the causes, processes, and consequences of organizational misconduct / H. Greve, D. A. Palmer, J.-E. Pozner. – DOI 10.1080/19416521003654186 // The academy of management annals. – 2010. – Vol. 4, no. 1. – P. 53–107.
229. Gupta, K. Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: a configurational perspective / K. Gupta, D. Crilly, T. Greckhamer. – DOI 10.1002/smj.3204 // Strategic management journal. – 2020. – Vol. 41, no. 1. – P. 1869–1900.

230. Hannan, M. T. *Organizational ecology* / M. T. Hannan, J. Freeman. – Cambridge : Harvard University Press, 1989. – 366 p. – ISBN 0-674-64348-8.
231. Hennisz, W. *Spinning gold: the financial returns to stakeholder engagement* / W. Hennisz, S. Dorobantu, L. Narthey. – DOI 10.1002/smj.2180 // *Strategic management journal*. – 2020. – Vol. 35, no. 12. – P. 1727–1748.
232. Hermann, C. F. *Some consequences of crisis which limit the viability of organizations* / C. F. Hermann. – DOI 10.2307/2390887 // *Administrative science quarterly*. – 1963. – Vol. 8, no. 1 – P. 61–82.
233. Hodgson, G. M. *On defining institutions: rules versus equilibria* / G. M. Hodgson. – DOI 10.1017/S1744137415000028 // *Journal of institutional economics*. – 2015. – Vol. 11, no. 3 – P. 497–505.
234. Hodgson, G. M. *What are institutions?* / G. M. Hodgson. – DOI 10.1080/00213624.2006.11506879 // *Journal of economic issues*. – 2006. – Vol. 40, no. 1. P. 1–25.
235. Hölscher, K. *Perspectives on urban transformation research: transformations in, of, and by cities* / K. Hölscher, N. Frantzeskaki. – DOI 10.1186/s42854-021-00019-z // *Urban transformations*. – 2021. – Vol. 3, no. 1. – Article no. 2.
236. James, E. H. *Diversity crises: How firms manage discrimination lawsuits* / E. H. James, L. P. Wooten. – DOI DOI:10.5465/AMJ.2006.23478091 // *The academy of management journal*. – 2006. – Vol. 46, no. 9. – P. 1103–1118.
237. Jensen, M. C. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure* / M. C. Jensen, W. H. Meckling // *Journal of financial economics*. – 1976. – Vol. 3, no. 4. – P. 305–360.
238. Johnson, S. G. *Board composition beyond independence: social capital, human capital, and demographics* / S. G. Johnson, K. Schnatterly, A. D. Hill. – DOI 10.1177/0149206312463938 // *Journal of management*. – 2013. – Vol. 39, no. 1. – P. 232–262.
239. Jones, T. *How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage* / T. Jones, J. Harrison, W. Felts. – DOI 10.5465/amr.2016.0111 // *Strategic management journal*. – 2020. – Vol. 43, no. 3. – P. 371–391.

240. Jouffray, J.-B. Leverage points in the financial sector for seafood sustainability / J.-B. Jouffray, B. Crona, E. Wassénus, J. Bebbington, B. Scholtens. – DOI 10.1126/sciadv.aax3324 // Science advances. – 2019. – Vol. 5, no. 10. – P. 1–11.
241. Kahn, W. Organizational crises and the disturbance of relational systems / W. Kahn, M. A. Barton, S. Fellows. – DOI 10.5465/amr.2011.0363 // The Academy of management review. – 2013. – Vol. 38, no. 3. – P. 377–396.
242. Keynes, J. M. The general theory of employment, interest and money / J. M. Keynes. – New York : Harcourt, Brace & World, 1936. – 403 p.
243. Kim, S. Understanding the impact of ESG practices in corporate finance / S. Kim, F. Li. – DOI 10.3390/su13073746 // Sustainability. – 2021. – Vol. 13. – Article no. 3746.
244. Kitchin, J. Cycles and trends in economic factors / J. Kitchin. – DOI 10.2307/1927031 // Review of economics and statistics. – 1923. – Vol. 5, no. 1. – P. 10–16.
245. Kosteroglou, E.-P. Customer satisfaction from private utility companies: an explanatory study / E.-P. Kosteroglou, T. N. Georgios, D. Chatzoudes // International journal of business and economic sciences applied research. – 2016. – Vol. 9, no. 3. – P. 13–23.
246. Kurschus, R.-J. The concept of crisis management by intervention model for SMEs / R.-J. Kurschus, T. Sarapovas, V. Pilinkiene. – DOI 10.5755/j01.ee.28.2.16667 // Economics. – 2017. – Vol. 28, no. 2. – P. 170–179.
247. Labbé, J. Relations between public and private venture capitalists and their effects on business innovation : PhD thesis / J. Labbé. – 2022. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/368970948\\_Relations\\_between\\_public\\_and\\_private\\_venture\\_capitalists\\_and\\_their\\_effects\\_on\\_business\\_innovation](https://www.researchgate.net/publication/368970948_Relations_between_public_and_private_venture_capitalists_and_their_effects_on_business_innovation) (дата обращения: 27.01.2024). – DOI 10.13140/RG.2.2.17791.28326.
248. Lagadec, P. Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants / P. Lagadec // Revue française de gestion. – 1996. – Vol. 108. – P. 100–109.
249. Groenendaal, J. Leading Under Pressure: From Surviving to Thriving Before, During and After a Crisis, James, Erika H. and Wooten, Lynn P. Routledge, New York,

2010, 282 pp / J. Groenendaal. – DOI 10.1111/j.1468-5973.2011.00653.x // Journal of contingencies and crisis management. – 2011. – Vol. 19, no. 4. – P. 233–234.

250. Lentner, C. The assessment of financial risks of municipally owned public utility companies in Hungary between / C. Lentner, L. Vasa, S. Hegedűs. – DOI 10.14254/1800-5845/2020.16-4.3 // Montenegrin journal of economics. – 2020. – Vol. 16, no. 4. – P. 29–41.

251. Lin, Z. Organizational design and restructuring in response to crises: lessons from computational modeling and real-world cases / Z. Lin, X. Zhao, K. M. Ismail, K. M. Carley. – DOI 10.1287/orsc.1060.0210 // Organization science. – 2006. – Vol. 17, no. 5. – P. 598–618.

252. Lind, E. A. The winding road from employee to complainant: situational and psychological determinants of wrongful-termination claims / E. A. Lind, J. Greenberg, K. S. Scott, T. D. Welchans. – DOI 10.2307/2667109 // Administrative science quarterly. – 2000. – Vol. 45, no. 3. P. 557–590.

253. Lis, M. Analysis of the financial condition of the enterprise / M. Lis. – 1972. – URL: <http://www.1fin.ru/?id=281&t=967> (дата обращения: 15.01.2024).

254. Loorbach, D. Finance in transition: principles for a positive Finance future / D. Loorbach, D. Schoenmaker, W. Schramade. – Rotterdam : Rotterdam school of management, Erasmus university, 2020. – 100 p.

255. Love, E. G. Character, conformity, or the bottom line? how and why downsizing affected corporate reputation / E. G. Love, M. Kraatz. – DOI 10.5465/amj.2009.37308247 // Academy of management journal. – 2009. – Vol. 52, no. 2. – P. 314–335.

256. Luecke, R. Crisis management. Master the skills to prevent disasters / R. Luecke. – Boston : Harvard Business Review Press, 2004. – 176 p. – ISBN 978-1-5913-9437-2.

257. Madsen, P. M. Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry / P. M. Madsen, V. Desai. – DOI 10.5465/AMJ.2010.51467631 // The Academy of management journal. – 2010. – Vol. 53, no. 3. – P. 451–476.

258. McDonnell, M.-H. Keeping up appearances: reputational threat and impression management after social movement boycotts / M.-H. McDonnell, B. King. – DOI 10.1177/0001839213500032 // *Administrative science quarterly*. – 2013. – Vol. 58, no. 3. – P. 387–419.

259. Merwin, C. L. Financing small corporations in five manufacturing industries, 1926–1936 / C. L. Merwin. – New York : National Bureau of Economic Research, 1942. – 172 p.

260. Mitchell, R. K. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood. – DOI 10.2307/259247 // *The academy of management review*, 1997. – Vol. 22, no. 4. – P. 853–886.

261. Mitroff, I. Crisis leadership: planning for the unthinkable / I. Mitroff. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2003. – 121 p.

262. Mitroff, I. I. The structure of man-made organizational crises: conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management / I. I. Mitroff, T. C. Pauchant, P. Shrivastava. – DOI 10.1016/0040-1625(88)90075-3 // *Technological forecasting and social change*. – 1988. – Vol. 33, no. 2. – P. 83–107.

263. Modelling for management: simulation in support of systems thinking (international library of management) / ed. by G. P. Richardson. – Aldershot : Dartmouth Publishing Group, 1996. – 978 p. – ISBN 978-1-8552-1697-6.

264. Monstadt, J. Rethinking the governance of urban infrastructural transformations: a synthesis of emerging approaches / J. Monstadt, J. Torrens, M. Jain [et al.]. – DOI 10.1016/j.cosust.2022.101157 // *Current opinion in environmental sustainability*. – 2022. – Vol. 55. – Article no. 101157.

265. Noack, S. Sustainability covenants as a financial measure to enhance the efficiency of companies / S. Noack, I. Bordiyanu, B. Zirkler, H.-C. Brauweiler. – DOI 10.47703/ejeb.v3i67.294 // *Eurasian journal of economic and business studies*. – 2023. – Vol. 3, no. 67. – P. 104–121.

266. O'Connor, J. P. Do CEO stock options prevent or promote fraudulent financial reporting? / J. P. O'Connor, R. L. Priem, J. E. Coombs, K. M. Gilley. – DOI 10.5465/

amj.2006.21794666 // Academy of management journal. – 2006. – Vol. 49, no. 3. – P. 483–500.

267. Pauchant, T. C. Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational, and environmental tragedies / T. C. Pauchant, I. Mitroff. – San Francisco : Jossey-Bass, 1992. – 275 p. – ISBN 978-1-5554-2407-7.

268. Pearson, C. M. Reframing crisis management / C. M. Pearson, J. A. Clair // Academy of management review. – 1998. – Vol. 23, no. 1. – P. 59–76. – EDNCTMHJF.

269. Perrow, C. Normal accidents: living with high-risk technologies / Ch. Perrow. – Princeton : Princeton University Press, 1999. – 464 p. – ISBN 978-0-6910-0412-9.

270. Pfarrer, M. D. Coming forward: the effects of social and regulatory forces on the voluntary restatement of earnings subsequent to wrongdoing / M. D. Pfarrer, K. G. Smith, K. M. Bartol [et al.]. – DOI 10.1287/orsc.1070.0323 // Organization science. – 2008. – Vol. 19, no. 3. – P. 386–403.

271. Poppo, L. The repair of public trust following controllable or uncontrollable organizational failures: a conceptual framework / L. Poppo, D. J. Schepker // Public trust in business / ed. by J. D. Harris, A. C. Wicks. – Cambridge : Cambridge University Press, 2014. – P. 326–360.

272. Prilmeier, R. Why do loans contain covenants? Evidence from lending relationships / R. Prilmeier. – DOI 10.1016/j.jfineco.2016.12.007 // Journal of financial economics. – 2017. – Vol. 123, no. 3. – P. 558–579.

273. Public-private partnerships laws / concession laws / The World Bank. – URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws> (дата обращения: 21.01.2024).

274. Regester, M. Risk issues and crisis management: a casebook of best practice / M. Regester, J. Larkin. – New York : Kogan Page, 1997. – 236 p.

275. Roberts, K. H. Organizational sensemaking during crisis / K. H. Roberts, P. Madsen, V. Desai. – DOI 10.4135/9781412982757.n4 // International handbook of organizational crisis management / ed. by C. M. Pearson, C. Roux-Dufort, J. A. Clair. – Los Angeles : Sage Publications, 2007. – P. 109–122.

276. Rosenbaum, E. Mental models and institutional inertia / E. Rosenbaum. – 10.1017/S174413742100059X // Journal of institutional economics. – 2021. – Vol. 18, no. 3. – P. 1–18.

277. Roux-Dufort, C. Is crisis management (only) a management of exceptions? / C. Roux-Dufort. – DOI 10.1111/j.1468-5973.2007.00507.x // Journal of contingencies and crisis management. – 2007. – Vol. 15, no. 2. – P. 105–114.

278. Samadi, A. H. Cognitive inertia as a fundamental cause of institutional inertia / A. H. Samadi, A. Raanaei, M. Panahi. – DOI 10.1007/978-3-031-51175-2\_7 // Institutional inertia. Theory and evidence / ed. by N. Faghih, A. H. Samadi. – Berlin : Springer, 2024. – P. 155–172.

279. Schalck, C. Impact of the crisis on the public debt management behaviour: evidence from France / C. Schalck // Proceedings of the symposium on business and economics in times of crisis, vol. 3. – Lupcon : Center for Business Research, 2015. – P. 1–16.

280. Schnatterly, K. Increasing firm value through detection and prevention of white-collar crime / K. Schnatterly. – DOI 10.2307/20060560 // Strategic management journal. – 2003. – Vol. 24, no. 7. – P. 587–614.

281. Schumpeter, J. A. The theory of the business cycle / J. A. Schumpeter // Journal of economics the University of Tokyo. – 1931. – Vol. 1, no. 1. – P. 1–18.

282. Shepherd, D. A. Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed / D. A. Shepherd. – DOI 10.5465/amr.2003.9416377 // The Academy of management review. – 2003. – Vol. 28, no. 2. – P. 318–328.

283. Sinaceur, M. Emotional and deliberative reactions to a public crisis mad cow disease in France / M. Sinaceur, C. Heath, S. Cole. – DOI 10.1111/j.0956-7976.2005.00811.x // Technological forecasting and social change. – 2005. – Vol. 16, no. 3. – P. 247–254.

284. Smith, R. F. Changes in financial structure of unsuccessful industrial corporations / R. F. Smith, A. H. Winakor // Bureau of business research, bulletin no. 51. – Urbana : University of Illinois Press, 1935. – 44 p.

285. Smojver, Ž. Reorganization of the public utility companies / Ž. Smojver, G. Mudronja, D. Schiozzi. – DOI 10.31217/p.31.1.11 // Pomorstvo. – 2017. – Vol. 31, no. 1. – P. 53–59.

286. Springate, G. Predicting the possibility of failure in a Canadian firm: a discriminant analysis / G. Springate. – Burnaby : Simon Fraser University, 1978. – 164 p.

287. Stark, A. Bureaucratic values and resilience: an exploration of crisis management adaptation / A Stark. – DOI 10.1111/padm.12085 // Public administration. – 2014. – Vol. 92, no. 3. – P. 692–706.

288. Starosta, A. Anti-crisis management strategies. The case of companies in the greater Poland voivodeship / A. Starosta. – DOI 10.2478/manment-2014-0019 // Management. – 2014. – Vol. 18, no. 1. – P. 255–266.

289. Taffler, R. J. Empirical models for the monitoring of UK corporations / R. J. Taffler. – DOI 10.1016/0378-4266(84)90004-9 // Journal of banking & finance. – 1984. – Vol. 8, no. 2. – P. 199–227.

290. Toffler, A. The third wave / A. Toffler. – New York : Morrow, 1980. – 544 p.

291. Veil, S. R. A work-in-process literature review: incorporating social media in risk and crisis communication / S. R. Veil, T. Buehner, M. J. Palenchar. – DOI 10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x // Journal of contingencies and crisis management. – 2011. – Vol. 19, no. 2. – P. 110–122.

292. Weiner, B. An attributional theory of motivation and emotion / B. Weiner. // Psychological review. – 1985. – Vol. 92, no. 4. – P. 548–573.

293. Wenzler, I. Development of an asset management strategy for a network utility company: lessons from a dynamic business simulation approach / I. Wenzler. – DOI 10.1177/1046878104272668 // Simulation & gaming. – 2005. – Vol. 36, no. 1. – P. 75–90.

294. Withers, M. C. Stay or leave: director identities and voluntary exit from the board during organizational crisis / M. C. Withers, K. G. Corley, A. J. Hillman. – DOI 10.1287/orsc.1110.0660 // Organization science. – 2012. Vol. 23, no. 3. – P. 835–850.

295. Yue, L. The failure of private regulation: elite control and market crises in the Manhattan banking industry / L. Yue, J. Luo, P. Ingram. – DOI 10.1177/00018392-13476502 // *Administrative science quarterly*. – 2013. – Vol. 58, no. 1. – P. 37–68.

296. Zavyalova, A. Managing the message: the effects of firm actions and industry spillovers on media coverage following wrongdoing / A. Zavyalova, M. D. Pfarrer, R. K. Rege, D. L. Shapiro. – DOI 10.5465/amj.2010.0608 // *The Academy of management journal*. – 2012. – Vol. 55, no. 5. – P. 1079–1101.

297. Zirkler, B. Central functions of corporate controlling systems within CSR terms / B. Zirkler, H.-C. Brauweiler, V. Alickovic. – DOI 10.15611/pn.2018.515.17 // *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Research papers of Wrocław University of economics*. – 2018. – Vol. 515, no. 1. – P. 209–228.

298. Zyglidopoulos, S. C. The impact of accidents on firms' reputation for social performance / S. C. Zyglidopoulos. – DOI 10.1177/000765030104000404 // *Business & society*. – 2001. – Vol. 40, no. 4. – P. 416–441.

### **Публикации автора по теме диссертации**

299. 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. – EDN WJTRYH.

300. 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. – EDN JQXGEM.

301. 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. – EDN NWRZRM.

302. 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. – EDN JXKDUO.

303. 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. – EDN WRNXHI.

304. Чечулин, И. А. Механизм антикризисного управления в сфере жилищно-коммунального хозяйства / И. А. Чечулин. – DOI 10.18334/erp.13.1.117079 // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 189–208. – EDN OSLXHI.

305. Чечулин, И. А. Механизм антикризисного управления в сфере жилищно-коммунального хозяйства / И. А. Чечулин // Юрисконсульт в строительстве. – 2023. – № 8. – С. 12–26. – EDN FDNUMQ.

306. 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 октября 2022 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2022. – С. 106–108. – EDN AWTNHE.

307. 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> (дата обращения: 11.04.2024). – EDN JOREKY.

308. Чечулин, И. А. Перспективные траектории цифровой трансформации в сфере жилищно-коммунального хозяйства / И. А. Чечулин // Цифровая трансфор-

мадия общества и информационная безопасность : материалы III Всерос. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 17 мая 2024 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2024. – С. 103–107. – EDN JTCHPQ.

309. 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> (дата обращения: 11.04.2024). – EDN ZXSOYX.

310. 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. – EDN VIUF CF.

311. 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> (дата обращения: 11.04.2024). – EDN RYELPO.

**Приложение А**  
**(обязательное)**

**Распространенность применяемых методов антикризисного управления  
по группам предприятий**

Метод	Доля предприятий, %		
	Малые	Средние	Крупные
Разработка понятных и подробных должностных инструкций	40,0	66,7	75,0
Система наставничества как элемент обучения кадров	20,0	44,4	50,0
Фирменный стиль предприятия для формирования благоприятного образа компании	–	–	50,0
Форменная одежда сотрудников для формирования благоприятного образа компании	13,3	44,4	25,0
Учет мнения рядовых сотрудников о признаках назревающих проблем и путях их решения	33,3	44,4	75,0
Создание условий для внедрения успешного опыта сотрудников на предприятии	13,3	11,1	75,0
Повышение квалификации и обучение сотрудников в образовательных учреждениях	33,3	55,6	50,0
Руководство предприятия обменивается опытом и поддерживает неформальные связи с коллегами по отрасли	53,3	55,6	75,0
Руководство принимает участие в деловых мероприятиях, посвященных отраслевому и региональному развитию	46,7	55,6	50,0
Проведение работы над ошибками по результатам разрешения возникших проблем	33,3	66,7	100,0
Использование региональных и федеральных субсидий для дополнительного финансирования	33,3	33,3	50,0
Использование отсрочки оплаты в расчетах с поставщиками	73,3	77,8	25,0
Разработка протоколов действий руководителя на случай возникновения аварий	20,0	66,7	50,0
Использование кредитования для дополнительного финансирования	13,3	22,2	50,0
Использование инструментов государственно-частного партнерства для дополнительного финансирования	26,7	22,2	–
Участие в отраслевых Государственных программах в целях развития и обновления основных фондов	26,7	33,3	25,0
Взаимодействие с учредителем в целях получения содействия	60,0	55,6	100,0

Метод	Доля предприятий, %		
	Малые	Средние	Крупные
Взаимодействие с учредителем в целях обеспечения единства целей предприятия и учредителя	26,7	55,6	75,0
Взаимодействие с органами местного самоуправления в целях получения содействия	53,3	77,8	75,0
Взаимодействие с региональными органами власти в целях получения содействия	33,3	33,3	50,0
Взаимодействие с федеральными органами власти в целях получения содействия	20,0	22,2	–
Минимизация производственной деятельности	6,7	–	–

**Приложение Б**  
**(обязательное)**

**Модель оценки уровня кризисной устойчивости организации**

Показатель	Характеристика			
	0	12,5	25	50
<b>1. Экономика, балл</b>	<b>0</b>	<b>12,5</b>	<b>25</b>	<b>50</b>
1.1. Критерий вероятности банкротства организации	Выше 80 %	Выше 50 %	20–50 %	Ниже 20 %
<b>2. Экологичность, балл</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>1,25</b>	<b>2,5</b>
2.1. Сокращение выбросов парниковых газов	Меры не принимаются	Проводится оценка объема выбросов парниковых газов	Разработан план сокращения; объем сокращен на 25–49,9 %	Достигнуто сокращение объемов на 50% и более
2.2. Использование переработанных материалов	Доля переработанных материалов составляет менее 4,9 %	Доля переработанных материалов составляет 5–14,9 %	Доля переработанных материалов составляет 25–49,9 %	Доля переработанных материалов составляет 50 % и более
2.3. Использование возобновляемых источников энергии	Доля возобновляемых источников энергии составляет менее 4,9%	Доля возобновляемых источников энергии составляет 15–29,9 %	Доля возобновляемых источников энергии составляет 30–49,9 %	Доля возобновляемых источников энергии составляет 50 % и более
2.4. Сокращение объема отходов	Меры не принимаются	Проводится оценка объема отходов	Разработан план сокращения; объем сокращен на 25–49,9 %	Достигнуто сокращение объемов на 50 % и более
<b>3. Социальность, балл</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
3.1. Наличие системы наставничества	Отсутствует	Разработан план создания системы наставничества	Создана система наставничества	Мнения и предложения наставников учитываются при реализации кадровой политики компании

Показатель	Характеристика			
3.2. Наличие корпоративного стиля и форменной одежды	Отсутствует	Сотрудники, осуществляющие непосредственное взаимодействие с клиентами, носят едиобразную форменную одежду	Фирменный стиль компании используется во всех элементах предприятия	Фирменный стиль компании вызывает положительную реакцию со стороны потребителей
3.3. Наличие механизмов вертикального и горизонтального обмена информацией на предприятии	Отсутствует	Разработан план создания механизмов вертикального и горизонтального обмена информацией	Создана система механизмов вертикального и горизонтального обмена информацией	Зафиксированы положительные результаты механизмов вертикального и горизонтального обмена информацией
3.4. Наличие протоколов проведения работы над ошибками по результатам разрешения возникших проблем	Отсутствует	Разработан план создания протоколов проведения работы над ошибками	Создана система протоколов проведения работы над ошибками	Проводится обмен информацией с другими участниками рынка
3.5. Прохождение сотрудниками ежегодного повышения квалификации	Не проходят	Доля штатных сотрудников, проходящих ежегодное повышение квалификации, составляет 15–29,9 %	Доля штатных сотрудников, проходящих ежегодное повышение квалификации, составляет 30–49,9 %	Доля штатных сотрудников, проходящих ежегодное повышение квалификации, составляет 50 % и более
<b>4. Управление, балл</b>	<b>0</b>	<b>1,25</b>	<b>2,5</b>	<b>5</b>
4.1. Взаимодействие со стейкхолдерами	Отсутствует стратегия взаимодействия	Разработана стратегия взаимодействия со стейкхолдерами	Мнения и предложения стейкхолдеров учитываются при принятии решений	Действия стейкхолдеров отвечают интересам предприятия
4.2. Разработка протоколов действий руководителя на случай возникновения кризисных факторов	Отсутствуют	Определены кризисные факторы	Протоколы действий руководителя на случай возникновения кризисных факторов разработаны	Проводится обмен информацией с другими участниками рынка

Показатель	Характеристика			
4.3. Участие в отраслевых конференциях и круглых столах	Не участвуют	Представители предприятия посещают отраслевые конференции и круглых столах	Представители предприятия выступают с докладами на отраслевые конференции и круглых столах	Опыт и практики, представленные на отраслевых конференциях и круглых столах, внедряются в деятельности предприятия
4.4. Участие в региональных и федеральных программах развития отрасли	Не участвуют	Руководство знакомо с имеющимися региональных и федеральных программах развития отрасли	Предприятие подает заявки на участие в региональных и федеральных программах развития отрасли	Предприятие участвует в региональных и федеральных программах развития отрасли

**Приложение В**  
**(обязательное)**

**Дорожная карта реализации механизма антикризисного управления**

**Этап 1 – до 6 месяцев.**

*1.1. Арбитражный управляющий.*

1.1.1. Увольнение директора в течение трех дней.

1.1.2. Прием директора на должность заместителя по итогам квалификационного тестирования.

1.1.3. Инвентаризация имущества в течение трех месяцев.

1.1.4. Оценка имущества в течение двух месяцев.

1.1.5. Получение заключения об оценке в течение одного месяца.

*1.2. Муниципальное образование.*

1.2.1. Поиск инвестора для участия в концессионном соглашении.

1.2.2. Проведение информационно-разъяснительных мероприятий с потребителями.

1.2.3. Взаимодействие со СМИ.

1.2.4. Составление проекта концессионного соглашения.

**Этап 2 – до 6 месяцев.**

*2.1. Арбитражный управляющий.*

2.1.1. Передача имущества, составляющего коммунальную инфраструктуру муниципальному образованию по стоимости, определенной оценщиком.

2.1.2. Предъявление исковых требований дебиторам.

2.1.3. Реализация непроизводственных фондов.

*2.2. Муниципальное образование.*

2.2.1. Принятие имущества.

2.2.2. Передача имущества концессионеру.

*2.3. Частный партнер.*

2.3.1. Создание хозяйственного общества для реализации концессионного соглашения.

2.3.2. Принятие имущества.

**Этап 3 – до 24 месяцев.**

*3.1. Арбитражный управляющий.*

3.1.1. Реорганизация унитарного предприятия в сервисную организацию.

3.1.2. Составление плана внешнего управления.

3.1.3. Внедрение приемов и практик в соответствии с приложением Б.

3.1.3. Подача заявления о переходе к внешнему управлению.

*3.2. Муниципальное образование.*

3.2.1. Проведение информационно-разъяснительных мероприятий с потребителями.

3.2.2. Взаимодействие со СМИ.

3.2.3. Контроль за исполнением условий концессионного соглашения.

*3.3. Частный партнер.*

3.3.1. Подписание договора с сервисным муниципальным унитарным предприятием.

3.3.2. Внедрение приемов и практик в соответствии с приложением Б.

**Этап 4 – до 3 месяцев.**

*4.1. Арбитражный управляющий.*

4.1.1. Погашение требований кредиторов.

4.1.2. Подача заявления о прекращении процедуры банкротства.

*4.2. Муниципальное образование.*

4.2.1. Реорганизация сервисного муниципального унитарного предприятия.

4.2.2. Передача имущества сервисного муниципального унитарного предприятия концессионеру.

*4.3. Частный партнер.*

4.3.1. Принятие имущества от муниципального образования.

4.3.2. Привлечение аудиторской организации для составления заявки на изменение тарифов в соответствии с изменившейся организационной структурой.

**Приложение Г**  
**(обязательное)**

**Матрица взаимодействий стейкхолдеров**

		Внутренние					Внешние									
		Организация ЖКХ	Руководство	Муниципалитет	Работники	Работники-потребители	Регион	Федерация	Поставщик энергоресурса	Поставщики и подрядчики	Инвестор	Потребители-неплательщики	Потребители – физические лица	Потребители – юридические лица	Банк	СМИ
Внутренние	Организация ЖКХ	0	10	10	10	10	10	10	10	10	7	10	10	10	10	8
	Руководство	10	0	4	2	3	5	0	6	6	0	3	3	3	10	8
	Муниципалитет	11	2	3	3	0	7	7	0	0	7	0	0	0	11	11
	Работники	10	8	0	0	8	0	0	0	0	0	10	10	10	11	12
	Работники-потребители	10	8	9	0	8	9	9	0	0	0	3; 10	3; 10	10	11	12
Внешние	Регион	10	1	7	11	11	0	7	7	11	7	11	11	11	7	11
	Федерация	11	1	7	11	11	7	0	11	11	7	11	11	11	1	11
	Поставщик энергоресурса	10	10	7	0	0	7	7	0	0	0	0	0	0	11	11
	Поставщики и подрядчики	10	10	7	0	0	7	7	0	0	0	0	0	0	11	11
	Инвестор	11	7	7	0	0	7	7	7	0	0	0	0	0	7	11
	Потребители – неплательщики	12	10	9	10	8; 10	9	9	0	0	0	0	8	11	11	12
	Потребители – физические лица	12	10	9	10	8; 10	9	9	0	0	0	8	0	11	11	12
	Потребители – юридические лица	10	10	11	10	10	11	11	0	0	11	0	0	0	11	11
	Банк	10	10	7	11	11	7	7	11	11	11	11	11	11	0	11
	СМИ	8	10	8	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	0	0

Примечание – 0 – нет взаимодействия; 1 – формирование целеполагания; 2 – внедрение протоколов обмена информацией, проведение обучения, повышение квалификации; 3 – формирование приверженности и осознание ценности организации; 4 – отчетность; 5 – подготовка документации для обоснования тарифообразования; 6 – согласование аварийной брони; 7 – стремление к включению в программы развития; 8 – обмен информацией; 9 – общественный контроль; 10 – текущее взаимодействие; 11 – институциональное взаимодействие; 12 – потребление.

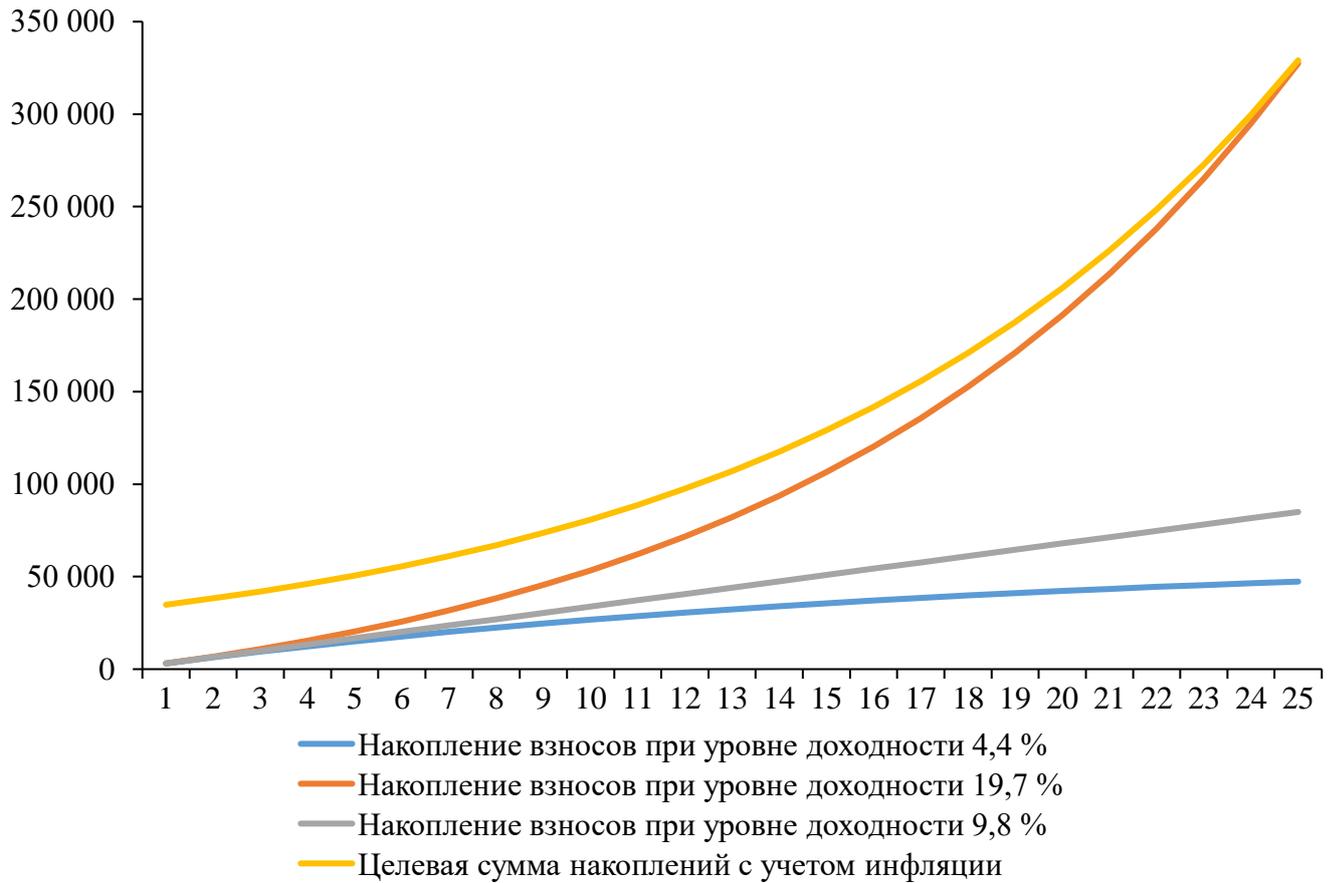
**Приложение Д**  
**(обязательное)**

**Вероятность банкротства частных партнеров**

Организация	Вероятность, %					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
АО «Екатеринбургская теплосетевая компания»	62	77	87	80	57	68
АО «Предприятие водопроводно-канализационного хозяйства Свердловской обл.»	91	51	62	66	68	60
АО «Региональные тепловые сети»	91	51	62	Нет данных		
ЗАО «УК „Горсвет“»	52	54	40	42	37	49
ОАО «Богдановичская генерирующая компания»	32	69	100	51	49	57
ОАО «Объединенная теплоснабжающая компания»	0	94	86	90	72	70
ОАО «Полевская коммунальная компания»	61	63	62	67	75	64
ООО «АВТ Плюс»	82	0	85	62	65	64
ООО «Аква-сервис»	60	60	56	57	54	62
ООО «Единая теплоснабжающая компания»	0	43	48	55	54	52
ООО «Комфортный город»	0	46	48	50	31	43
ООО «Конкорд»	64	64	50	28	0	0
ООО «Лосиное ЖКХ»	54	44	57	57	57	61
ООО «НПК „Экология“»	36	100	100	63	51	100
ООО «Новые технологии»	64	65	41	63	63	64
ООО «Полевская коммунальная компания Энерго»	22	11	59	62	60	61
ООО «Теплоснабжающая компания г. Реж»	97	87	86	81	74	72
ООО «Управляющая компания „Теплокомплекс“»	47	36	55	47	18	24
ООО «Уральский строительный сервис»	64	73	69	58	53	64
ООО «Энергогарант»	62	62	64	24	33	32
ПАО «Т Плюс»	55	48	25	23	39	48
<b>Вариация</b>	<b>54</b>	<b>41</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>37</b>	<b>36</b>
<b>Среднее</b>	<b>52</b>	<b>57</b>	<b>64</b>	<b>56</b>	<b>50</b>	<b>56</b>
Примечание – Наименование, включая организационно-правовую форму, указаны по состоянию на дату заключения концессионного соглашения.						

**Приложение Е**  
**(обязательное)**

**Моделирование формирования фонда капитального ремонта  
при различных уровнях доходности**



**Приложение Ж  
(обязательное)**

**Сравнение динамики индексов цен и доходности депозитов**

