

Севостьянов Михаил Алексеевич,

Студент 2 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский университет

Государственной противопожарной службы МЧС России  
имени Героя Российской Федерации генерала армии Е.Н. Зиничева»

г. Санкт - Петербург

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

**Аннотация.** Статья посвящена изучению инструментов антикризисного управления в муниципальном образовании. Анализируются причины кризиса, специфика муниципальной собственности и влияние межбюджетных отношений. Выявлена связь между экономическими и социально-политическими аспектами, предложены рекомендации по реструктуризации местного самоуправления.

**Annotation.** The article is devoted to the study of crisis management tools in municipal education. It analyzes the causes of the crisis, the specifics of municipal property and the impact of inter-budget relations. The link between economic and socio-political aspects is revealed, and recommendations for the restructuring of local self-government are offered.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, государственное – муниципальное управление, местное самоуправление, межбюджетные отношения, социально-экономический кризис.

**Keywords:** anti-crisis management, state - municipal management, local self-government, inter-budget relations, socio-economic crisis.

### Введение

**Актуальность.** Анализ современных публикаций по вопросам антикризисного управления свидетельствует о том, что данная проблематика чаще рассматривается применительно к уровню организации, некоторые

труды и исследования сфокусированы на кризисных явлениях в регионах. Вопросы государственного антикризисного управления представлены редко, при этом анализируются лишь некоторые его задачи. В условиях значительного и резкого ухудшения экономической ситуации меняются методы государственного воздействия на общественные процессы и, следовательно, система государственного управления и финансов претерпевает изменения. Данные аспекты становятся весьма актуальными для изучения.

**Цель исследования.** Изучение действенного инструментария антикризисного управления в условиях муниципального образования.

Указанная цель требует решения ряда **задач:**

- определение объектов, предметного поля, содержания и мер антикризисного регулирования с опорой на методы государственного контроля;

- оценка результатов воздействия антикризисных программных мер на развитие муниципального образования;

- обоснование предложений по внедрению комплекса антикризисных мер в условиях муниципального образования.

**Гипотеза:** эффективное антикризисное управление повышает в целом эффективность системы муниципального образования.

**Методики исследования:** систематизация, логический и ретроспективный анализ, наблюдение, графические методы.

**Результаты и обсуждение.**

Кризис муниципальной власти - особое переломное состояние в развитии и функционировании социально-экономической и политической системы местного общества, характеризующееся снижением уровня управляемости социально-экономическими процессами, обострением политических конфликтов, ухудшением экономического положения муниципалитетов вплоть до состояния банкротства.

Таким образом, антикризисное управление в системе муниципального управления предполагает два взаимосвязанных аспекта - экономический (возможное экономическое банкротство муниципалитета) и социально-политический (кризис власти в глазах общества). Оба указанных аспекта тесно взаимосвязаны, хотя и могут развиваться обособленно.

Особенности антикризисного управления в муниципальном образовании связаны со спецификой управления муниципальным хозяйством, а также содержания и использования муниципальной собственности.

В связи с этим, изучение проблем антикризисного управления в муниципальных образованиях можно вести в трех направлениях:

1. участие органов муниципального образования в финансовом оздоровлении предприятий-должников, деятельность которых имеет важное экономическое значение для развития данной территории;
2. участие органов местного самоуправления в процессах антикризисного управления (банкротства) муниципальными предприятиями;
3. антикризисное управление муниципальным образованием как целым хозяйственно-территориальным комплексом.

Муниципальная собственность представляет собой одну из форм собственности вообще, но обладает своими особыми специфическими свойствами. Законодательство в состав муниципальной собственности включает средства местного бюджета, муниципальные внебюджетные фонды, имущество органов местного самоуправления, а также муниципальные земли и другие природные ресурсы, находящиеся в муниципальной собственности, муниципальные предприятия и организации, муниципальные банки и другие финансово-кредитные организации, муниципальный жилищный фонд и нежилые помещения, муниципальные учреждения образования, здравоохранения, культуры и спорта, другое движимое и недвижимое имущество.

Экономическую основу муниципального образования составляют те сферы деятельности, назначение которых - удовлетворение жизненно необходимых потребностей населения, и, прежде всего, в коммунальных услугах. Эти потребности имеют коллективный или общественный характер. Поэтому организация, содержание и развитие этих сфер входит в круг предметов ведения муниципального образования и является функциональной обязанностью органов местного самоуправления, как выразителя общественных, коллективных интересов муниципального сообщества. Поэтому, определяя содержание антикризисного управления муниципальным образованием, следует исходить из этой основы.

С экономических позиций кризисные явления в системе муниципального управления могут быть обусловлены

- неудовлетворительной структурой и работой муниципальных предприятий;
- несбалансированными социальными решениями местной и государственной власти;
- экономическими и политическими ошибками местной власти;
- слабой управляемостью частных предприятий при выполнении ими муниципальных услуг;
- нерациональным использованием кредитных ресурсов;
- неэффективным использованием муниципальной собственности и средств местного бюджета.

Действующий сегодня механизм межбюджетных отношений только в небольшой степени улучшает финансовые показатели на депрессивных территориях, снижая тем самым мотивацию местных властей на создание внутренних условий устойчивого финансового состояния своего муниципального образования, и в большей степени ухудшает финансовое положение развитых крупных промышленных городов.

Муниципальные органы власти посредством межбюджетных отношений участвуют в системе «неявных контрактных» отношений с региональными органами власти. В свою очередь субъекты РФ тоже связаны сложной системой межбюджетных отношений с федеральным центром. Дотации, субсидии, субвенции как формы финансовой помощи составляют значительную часть доходов бюджета, и именно они определяют техническую возможность бюджета отвечать по своим обязательствам.

Тем не менее, у муниципальных образований остается достаточный набор рычагов, инструментов, для воздействия на кризисную экономическую ситуацию для выхода из нее и проведения рациональной экономической политики. Представляется целесообразным существующее деление этих инструментов на экономические (имущественные) и организационные.

Классификационное разнообразие городов и регионов, а также закономерности развития урбанизированных территорий приводят к необходимости дифференциации применения и инструментов по выводу их из кризиса. Так, финансовая поддержка со стороны муниципальных органов власти, как правило, оказывается муниципальным унитарным предприятиям и крупным промышленным, которые либо имеют в уставном капитале долю муниципальной собственности, либо признаны социально значимыми для конкретного муниципального образования при условии наличия в бюджетах соответствующих ресурсов.

Современные разработки указывают на три основных сферы приложения усилий муниципальных органов власти в условиях кризиса [2]:

1. Антикризисное управление непосредственно органом местного самоуправления и его инвестиционно-заемной системой. Так, по современным оценкам только за счет применения новых методов динамической оптимизации местного бюджета его эффективность можно повысить на 40 - 80% и, соответственно, сэкономить бюджетные ресурсы. Методы управления бюджетным риском позволяют еще на стадии формирования бюджета выявить

до 25% резервов, причем величина достигаемого эффекта тем больше, чем выше объемы бюджетных ресурсов [1].

2. Антикризисное управление объектами социальной сферы и/или жилищно-коммунальными предприятиями (обычно в сочетании с первым пунктом, т.к. кризисное состояние подведомственной сети, как правило, вызвано кризисом бюджета и наоборот).

Антикризисное управление (регулирование) отдельными коммерческими предприятиями муниципального образования. В этом направлении целесообразно разделение, в частности, крупных промышленных предприятий на три группы: эффективно работающие производственные мощности; потенциально эффективные, но незадействованные производственные мощности, в отношении которых возможна инициация программы реструктуризации на основе долевого участия или создание техноцентров; неэффективно работающие производственные мощности - программы диверсификации предприятия или его ликвидации.

Традиционно в городах, являющихся промышленными центрами, а именно на территории с моноотраслевой структурой при кризисе доминирующей отрасли можно выделить два основных направления антикризисного регулирования со стороны местных органов власти:

1) поддержка предприятий базовых отраслей экономики, имеющих производственный аппарат и трудовые ресурсы, способные обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции на внутреннем и внешнем рынках. Очевидно, что предпочтение необходимо отдавать локальным проектам и программам с невысокими показателями капиталоемкости, повышенной оборачиваемостью средств, обеспечивающим дополнительные рабочие места;

2) мероприятия, направленные на диверсификацию муниципальной экономики, организацию новых производств инновационного типа, ранее не свойственных данному производственно-экономическому комплексу и ориентированных на производство новых видов продукции и услуг для

удовлетворения вновь формирующихся потребностей на местном, региональном и межрегиональном уровнях. В рамках этого направления важно увести производственные и иные ресурсы в другую (близкую) область, чтобы избавиться от монополизма депрессивной отрасли.

Наиболее болезненным для жителей поселений с кризисной экономикой является резкое сокращение количества мест приложения своего труда, соответственно, для органов муниципальной власти трудоустройство становится приоритетной задачей. Говорить об эффективном развитии сложных современных технологий на первых порах не приходится, поэтому «стартовые» антикризисные программы должны строиться либо на развитии производств, требующих относительно «среднюю» квалификацию рабочей силы, либо на развитии разных форм малого и среднего бизнеса.

В данном направлении деятельность местных органов власти предполагает определение и формирование предпринимательских групп, взаимодействующих предприятий (фирм) как ключевого экономического направления выхода из кризиса (а далее экономического развития). Речь идет о так называемых «точках роста» местной экономики. Реально действующее (проектное) предприятие может быть отнесено к этой группе предприятий при соответствии следующим основным критериям:

- 1) обеспечение максимальной коммерческой отдачи и минимальных сроков окупаемости инвестиционного проекта;
- 2) значительный мультипликативный эффект (речь идет о тех предприятиях, деятельность которых оказывает наибольшее стимулирующее воздействие на развитие местных поставщиков и потребителей, а также способствующих, в конечном итоге, росту заработной платы на возможно большем количестве рабочих мест и росту количества рабочих мест на территории муниципального образования);

3) возможность активизации производств усилиями муниципалитета (при помощи налоговых льгот, различных преференций, размещения на них муниципального заказа);

4) способность дать емкое и стабильное пополнение доходной части бюджета города;

5) значимость с точки зрения обеспечения товарами и услугами население города;

6) наличие на территории муниципального образования экономического потенциала (человеческих, производственных, институциональных ресурсов, инфраструктуры) для развития данных производств, предприятий;

7) развитие, способствующее инвестиционной привлекательности муниципального образования.

#### **Выводы.**

Таким образом, отечественный и международный опыт по выводу из кризиса и успешной реализации инвестиционных проектов говорит о целесообразности назначения сопровождающих (кураторов) тех или иных проектов, программ, несущих персональную ответственность за успешность начала реализации проекта. В крупных муниципальных образованиях, по мнению специалистов, возможно создание Коллегии антикризисного управления, в состав которой входят представители различных властных структур муниципального образования, основной целью деятельности которой является формирование политики по предупреждению банкротства предприятий на территории города.

В связи с тем, что администрации муниципальных образований, как правило, ограничены в финансовых средствах, которые они могут предоставить для финансовой поддержки предприятий, одним из возможных мероприятий, способствующих и сокращению расходов бюджета, и развитию промышленности является предоставление муниципального имущества для реализации новых (инновационных) проектов. Речь идет, прежде всего, о

предоставлении простаивающих производственных и иных площадей, а в случае реализации приоритетных для данного муниципального образования проектов возможно первоочередное предоставление земельных участков.

Другим инструментом антикризисного регулирования, реализуемым муниципалитетом, может быть предоставление поручительства при ходатайстве о продлении сроков финансового оздоровления или внешнего управления в отношении градообразующего предприятия.

Эффективное применение инструментов антикризисного управления территорией возможно в случае адекватной оценки финансового и в целом социально-экономического состояния муниципалитета. Это позволит определить существующие и возможные финансовые проблемы муниципалитета, а также разработать план действий по их устранению.

#### **Список использованной литературы**

1. Маленков Ю. Власть должны взять муниципальные менеджеры // Муницип. власть. 2009. № 1. С. 64.
2. Муниципальный менеджмент: Справ. пособие / Под ред. В.В. Иванова, А.Н. Коробовой. М.: ИНФРА-М, 2012.
3. Карпович Арина Павловна Инструменты антикризисного управления в муниципальном образовании // Вестник ЧелГУ. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-antikrizisnogo-upravleniya-v-munitsipalnom-obrazovanii> (дата обращения: 28.05.2025).
4. Боровикова Е.В. — Антикризисный инструментарий в системе государственных финансов, налогообложения и управления // Финансы и управление. — 2023. — № 4. URL:[https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=44045](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=44045)
5. Грызунова Е.А. Практика антикризисного управления и коммуникаций. // Менеджмент сегодня. 2011. № 3 (63). С. 130–139.
6. Гаджиев Н. Г., Бутаев А. И. Особенности антикризисного управления в муниципальном образовании // Вопросы структуризации экономики.

2004. №3 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-antikrizisnogo-upravleniya-v-munitsipalnom-obrazovanii> (дата обращения: 28.05.2025).