УДК 332. 8
DOI: 10.52531/1682-1696-2024-24-4-152-161
Научная статья
EDN: GFQDRB

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

Ю.Г. Петров[1], Т.Ю. Анопченко[2]
[1] ГБУ «Московский аналитический центр в сфере городского хозяйства», Москва, Российская Федерация
[2] Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация

Сфера жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) является жизненно важной для функционирования любого общества, обеспечивая базовые потребности населения в жилье, воде, отоплении, канализации и электроснабжении. Однако эта сфера также подвержена влиянию различных кризисов, как экономических, так и социальных. Антикризисное управление в ЖКХ направлено на минимизацию негативных последствий кризисов и обеспечение бесперебойного функционирования отрасли. В статье анализируются современные вызовы и проблемы, с которыми сталкиваются предприятия ЖКХ, а именно низкая инвестиционная привлекательность (износ инфраструктуры, устаревшие технологии, отсутствие прозрачности и предсказуемости в работе отрасли), неэффективное управление (непрозрачная система тарифообразования, коррупция, несоответствие квалификации персонала, отсутствие должного контроля), низкий уровень платежеспособности населения (низкие доходы населения, рост тарифов, социальная незащищенность), внешние факторы (геополитическая нестабильность, санкции, колебания цен на энергоносители, стихийные бедствия) и рассматриваются аспекты антикризисного управления предприятиями ЖКХ, направления, меры и инструменты финансово-экономического оздоровления жилищно-коммунальных предприятий.

Ключевые слова: *антикризисное управление, жилищно-коммунальное хозяйство, механизм, инструмент, кризис, экономическая безопасность*

Original article

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE FIELD OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES

Y.G. Petrov[1], T.Y.Anopchenko[2]
[1] State Budgetary Institution «Moscow Analytical Center in the Sphere of Urban Economy», Moscow, Russian Federation
[2] Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

The sphere of housing and communal services (housing and communal services) is vital for the functioning of any society, providing the basic needs of the population in housing, water, heating, sewerage and power supply. However, this area is also affected by various crises, both economic and social. Anti-crisis management in housing and communal services is aimed at minimizing the negative consequences of crises and ensuring the uninterrupted functioning of the industry. The article analyzes modern challenges and problems faced by housing and communal services enterprises, namely, low investment attractiveness (deterioration of infrastructure, outdated technologies, lack of transparency and predictability in the work of the industry), ineffective management (opaque tariff system, corruption, inconsistency of personnel qualifications, lack of proper control), low level of the population's solvency (low incomes of the population, rising tariffs, social insecurity), external factors (geopolitical instability, sanctions, fluctuations in energy prices, natural disasters) and aspects of anti-crisis management of housing and communal services enterprises, directions, measures and instruments of financial and economic recovery of housing and communal enterprises are considered.

Keywords: *anti-crisis management, housing and communal services, mechanism, tool, crisis, economic security*

ВВЕДЕНИЕ

Сфера ЖКХ выступает в социально-экономическом развитии любого государства одной из важнейших отраслей, поскольку оказывает прямое влияние на решение жилищных проблем, качество оказываемых коммунальных услуг, а также, как следствие, на социальное благополучие граждан.

Важность сферы ЖКХ на государственном уровне определяется тем, что в данной отрасли проводится самостоятельная государственная политика, которая выразилась в Стратегии развития строительной отрасли и жилишно-коммунального хозяйства Российской Федерации до 2030 года [9]. Ключевыми

© 2024, Ю.Г. Петров, Т.Ю. Анопченко
Поступила в редакцию 25.11.2024

целевыми ориентирами документа выступают обеспечение конкурентоспособного и высокотехнологичного функционирования рассматриваемой отрасли к установленному сроку. В документе говорится, что функционирование коммунальных систем должно стать полностью энергоэффективным и безопасным для окружающей среды. Приоритетными задачами выделены обновление жилищного фонда, а также повышение качества жилищных и коммунальных услуг.

СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ И ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализируя современное состояние развития ЖКХ регионов страны, методы и организацию управления отраслью, перспективные цели и задачи, которые ставят перед сферой ЖКХ федеральные и региональные документы стратегического планирования, можно прийти к выводу о том, что основными мероприятиями по антикризисному управлению в ЖКХ должны стать:

- финансовое оздоровление:
  - реструктуризация долгов (переговоры с кредиторами, предоставление рассрочки платежей, снижение процентных ставок);
  - повышение эффективности расходования средств (оптимизация затрат, внедрение энергосберегающих технологий, создание системы внутреннего контроля);
  - поиск альтернативных источников финансирования (привлечение частных инвестиций, государственные субсидии, кредиты от международных организаций);
- модернизация инфраструктуры:
  - реконструкция и ремонт объектов (замена изношенных сетей, установка современного оборудования, повышение энергоэффективности); –внедрение новых технологий (цифровизация, автоматизация процессов, использование искусственного интеллекта для оптимизации работы);
- улучшение качества услуг:
  - повышение прозрачности и доступности информации (публикация данных о тарифах, состоянии инфраструктуры, отчетах о деятельности);
  - внедрение систем обратной связи (создание онлайн-платформ для подачи заявок, обращения граждан);
  - повышение квалификации персонала – обучение сотрудников новым технологиям, стандартам качества, принципам клиентоориентированности.
- социальная защита населения:
  - введение льгот и субсидий (предоставление скидок на оплату услуг, выплата компенсаций неимущим гражданам);
  - разработка программ по энергосбережению (просвещение населения о рациональном использовании ресурсов).

Если проанализировать увеличение объема данной сферы в стоимостном выражении по Российской Федерации, то можно получить следующие данные (рис. 1).

Данная иллюстрация составлена на основании последних данных Федеральной службы статистики. В 2023 г., по заявлениям Президента, финансирование сферы ЖКХ составило 337 млрд руб., что в два раза больше, чем за 2022 г. [8]. Такой рост связан с событиями, происходящими за последние несколько лет: пандемия, восстановительный период, начало специальной военной операции и последующее присоединение новых регионов к Российской Федерации, рост государственного финансирования, а также взятый курс на развитие человеческого капитала, повышение качества жизни населения и обеспечение национального благосостояния в целом. Это подчеркивает важность и значение рассматриваемой отрасли для всего социально-экономического развития Российской Федерации.

В современных условиях развития Российской Федерации является достаточно значимой задача по финансовому и экономическому оздоровлению предприятий сферы ЖКХ, повышению эффективности данной сферы не только на уровне муниципальных образований, но и на уровне страны в целом, внедрение новых форм, методов и инструментов управления в рамках исследуемой отрасли. Происходящие в национальной экономике современные реформы в рамках действующей геополитической ситуации обусловили на фоне разработки антикризисных мер в государственном управлении рост интереса к повышению эффективности сферы ЖКХ и ее финансово-экономическому оздоровлению, в том числе со стороны научного сообщества.

Целесообразно заключить, что решение стоящих

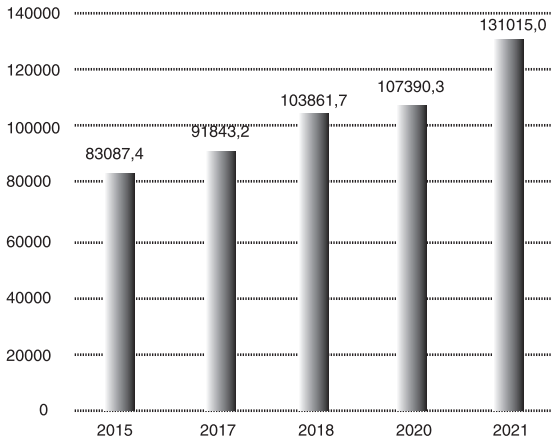

РИС.1.
Объем сферы ЖКХ Российской Федерации в 2015–2021 гг., млн руб. [9]

в рамках социально-экономического развития России задач необходим комплексный подход, который бы базировался на конкретных инструментах антикризисного управления, оформленных в единый механизм, который был бы, в свою очередь, направлен на улучшение системных мер в отношении производства и предоставления услуг компаниями жилищно-коммунальной сферы, а также был бы связан с бюджетным и финансовым стимулированием государства. Если рассматривать практику неоднократных многолетних реформ и преобразования в ЖКХ Российской Федерации, которые сопровождались еще и экономическими кризисами, то очевидна необходимость того, что на данном этапе развития необходимо разрабатывать антикризисные меры не только в отношении неплатежеспособных и нерентабельных предприятий сферы, но и ко всей сфере целиком. Таким образом, считаем целесообразным для начала рассмотреть предпосылки высокого интереса и внимания практиков и теоретиков к финансовому оздоровлению и необходимости принятия антикризисных мер в жилищно-коммунальной сфере страны.

Предварительно выделим основные черты российской системы ЖКХ:

1) преобладание государственного регулирования в сфере, высокий уровень государственной собственности;
2) преобладающая доля методов управления исследуемой отраслью – это административные методы, которые уже не приносят положительного эффекта, фактическое отсутствие рыночных методов управления;
3) наличие объективной потребности в крупных инвестициях, которые должны быть направлены как на технологическую модернизацию, так и оптимизацию системы управления отраслью;
4) потребители услуг не обладают возможностью участия в управлении сферой [3].

Рассмотрим некоторые показатели жилищно-коммунальной сферы Российской Федерации.

В таблице 1 представлены показатели исследуемой отрасли по ключевым видам инфраструктуры за 2019–2023 гг.

По результатам анализа инфраструктурных показателей ЖКХ в таблице 1 можно сформулировать следующие выводы.

Для начала уместно констатировать, что различные виды систем и объектов российской жилищно-коммунальной сферы являются многочисленными и достаточно протяженными – измеряются десятками тысяч километров, что обусловлено, прежде всего, значительными территориями страны.

В соответствии с данными Федеральной службы статистики Российской Федерации, в стране насчитывается свыше 70 тысяч источников теплоснабжения (это более 19 тысяч ресурсоснабжающих и обслуживающих предприятий), а также свыше 160 тысяч километров протяженности тепло- и паровых сетей. Можно констатировать также отрицательную динамику численности источников, что может быть связано не только с централизацией источников (их объединением), но, прежде всего, техническим устареванием, поскольку можно отметить, что протяженность тепловых и паровых сетей, требующих замены, увеличивается, что может говорить о недостаточно хорошем техническом состоянии и тех источников, к которым они подключены.

Протяженность канализационных сетей в Российской Федерации составляет свыше 85 тыс. км, при этом доля сетей, требующих замены, в рассматриваемом периоде составляет чуть менее половины и держится практически на одном и том же уровне – 38 тыс. км.

Протяженность сетей водоснабжения в жилищно-коммунальном хозяйстве составляет более 380 тыс. км, а по итогам 2023 года приближается к отметке в 390 тыс. км, из которых почти 170 тыс. км требуют замены.

ТАБЛИЦА 1.

Показатели жилищно-коммунальной инфраструктуры Российской Федерации в 2019–2023 гг. [5]

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Количество источников теплоснабжения, тыс. ед.	76,7	77,3	77,1	74,8	74,4
Протяженность тепловых и паровых сетей, км	168306,0	167393,9	166745,7	167220,0	167674,5
Протяженность тепловых и паровых сетей, требующих замены, км	51577,3	51506,4	50358,6	50596,5	51388,6
Протяженность канализационной сети, тыс. км	85,5	85,7	85,4	85,3	86,4
Протяженность канализационная сеть, требующей замены, тыс. км	37,9	38,7	38,6	38,6	38,5
Протяженность сетей водоснабжения, тыс. км	382,7	385	382,2	385,9	389,1
Протяженность сетей водоснабжения, требующих замены, тыс. км	169,3	170,7	167,9	169,0	169,5

Как следствие, в ходе анализа состояния жилищно-коммунальной инфраструктуры достаточно наглядно может быть отмечена проблема необходимости замены части сетей ЖКХ (рис. 2).

Можно заметить, что более 30% сетей требуют ремонта, а в некоторых случаях этот показатель достигает 40% от общей длины сетей. Критически высокий уровень износа коммунальных сетей, который не снижается в динамике за последние 5 лет, является весомой предпосылкой, приводящей, в свою очередь, к увеличению потерь ресурсов в коммунальных сетях и уровня аварийности.

По данным мониторинговых систем и систем контроля аварий в жилищно-коммунальной сфере, ежегодно количество таких аварийных случаев превышает более 6 тыс., как следствие, предоставление соответствующих той или иной сети услуг (теплоснабжение, водоснабжение, канализация) задерживается более чем на 10 часов в среднем на 1 аварию [9].

Однако высокий уровень износа и необходимость технологической модернизации жилищно-коммунальной сферы, на наш взгляд, также обусловлена такими факторами, как:

1) низкая эффективность работы отраслевых предприятий и организаций в виду недостатков имеющейся в ЖКХ ценовой (тарифной) политики;
2) низкий уровень стимулов и мотивации к уменьшению затрат и разработке мероприятий и проектов, которые бы позволяли внедрять новые технологии и повышать энергоэффективность инфраструктурных объектов отрасли;
3) отсутствие механизма инвентаризации и технического контроля объектов жилищно-коммунальной сферы.

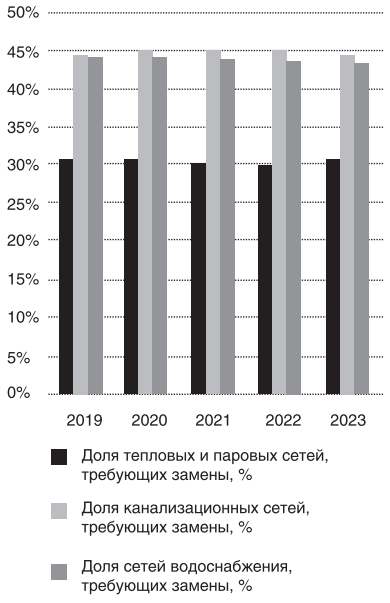

РИС.2.

Доля жилищно-коммунальной инфраструктуры Российской Федерации, требующей замены в 2019–2023 гг., % (составлено автором на основании [9])

Рассмотрим далее показатели платных услуг населению, оказываемых в отрасли ЖКХ (табл. 2).

На основании таблицы 2 можно констатировать рост объема оказания платных жилищных и коммунальных услуг, на что повлияли разные факторы: рост ввода нового жилья и недвижимости, изменения тарифов на услуги, инфляция и т.д. Тут же стоит выделить факт снижения доли исследуемых услуг в общем объеме платных услуг в Российской Федерации за 2019–2023 гг.: доля платных жилищных услуг снизилась с 7 до 6,6%, а доля коммунальных услуг – с 20,2 до 19,0%. Это также является следствием влияния разных факторов, таких как уровень совокупных доходов и расходов потребителей услуг, объем потребления, объем предоставленных льгот по пользованию услугами и т.д. Дополнительно стоит выделить рост стоимости как жилищных, так и коммунальных платных услуг в исследуемом периоде на душу населения, что также позволяет говорить об увеличении финансовой нагрузки населения в условиях высокой инфляции и растущих цен на другие услуги и товары, обеспечивающие повседневную жизнедеятельность каждого человека.

Можно констатировать, что в функционировании жилищно-коммунальной сферы являются противоположными две ее особенности: с одной стороны, государство стремится контролировать и ограничивать изменение тарифов на жилищно-коммунальные услуги, а с другой стороны, у населения увеличивается спрос на качественные услуги, что, в свою очередь, все же приводит к росту тарифов на фоне необходимости вложений в инфраструктуру и росту неплатежей. Соответственно, уместно было бы и предположить, что доля платных жилищных и коммунальных услуг снижается по причине роста задолженности потребителей таких услуг перед жилищно-коммунальными предприятиями и организациями. Для этого рассмотрим динамику начисленных и уплаченных платежей за жилищно-коммунальные услуги в рассматриваемом периоде (рис. 3).

Представленная иллюстрация показывает, что населением фактически оплачено жилищно-коммунальных услуг меньше, чем сумма предъявленных платежей – в среднем сумма недоплаченных платежей составляет ежегодно порядка 50 млрд руб.

Такое обстоятельство также может быть обусловлено различными факторами: ошибками в начислении сумм за жилищно-коммунальные услуги, наличие льгот на оплату, перерасчеты платежей и т.д. При этом несмотря на то, что собираемость платежей увеличивается, все еще отмечаются высокие темпы роста задолженности – по итогам 2023 г. этот показатель вырос до 8,7%.

Увеличение задолженности по оплате услуг жилищно-коммунальной сферы в значимой степени

ТАБЛИЦА 2.

Показатели оказания платных жилищных и коммунальных услуг в 2019–2023 гг. в Российской Федерации [4]

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Доля платных жилищных услуг в общем объеме платных услуг населению, %	7,0	8,4	7,4	6,9	6,6
Доля платных коммунальных услуг в общем объеме платных услуг населению, %	20,2	23,8	20,8	19,9	19,0
Объем платных жилищных услуг, млрд руб.	731,5	733,2	817,6	895,49	976,2
Объем платных коммунальных услуг, млрд руб.	2077,5	2083,7	2296,4	2573,19	2864,5
Стоимость платных жилищных услуг на душу населения, руб.	5000,6	5194,9	5744	6103,7	6823,5
Стоимость платных коммунальных услуг на душу населения, руб.	14254,0	14435,1	15810,5	17538,9	19630,3

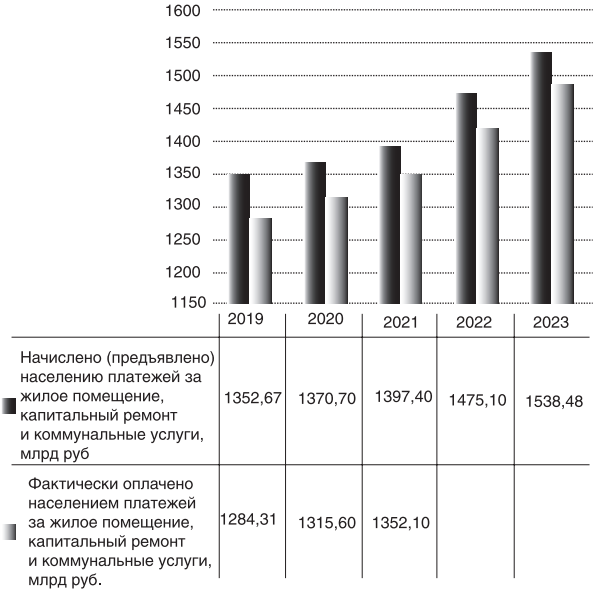

РИС.3.

Динамика начисленных и уплаченных платежей за жилищно-коммунальные услуги в России за 2019–2023 гг., млрд руб. [5]

влияет на всю сферу в целом, поскольку потенциально оплаченные средства могли бы стать источником технологического перевооружения и модернизации жилищно-коммунальной инфраструктуры.

Еще одним показателей состояния жилищно-коммунальной сферы служат данные о финансовом состоянии предприятий и организаций, предоставляющих соответствующие услуги (рис. 4).

Рисунок 4 дает основания полагать, что доходы и расходы организаций жилищно-коммунальной сферы практически одинаковы. Как следствие, логично сделать заключение о том, что свободных средств у предприятий рассматриваемой отрасли не остается, а значит, отсутствует возможность осуществления самостоятельных инвестиций в развитие и обновление своей инфраструктуры. Кредиторская задолженность в исследуемом периоде превышает дебиторскую, что также свидетельствует о том, что обязательства коммунальных организаций превышают потенциальные поступления от дебиторов.

На основании вышеизложенного можно сделать следующее заключение. ЖКХ в российской экономике имеет высокую, прежде всего, социальную значимость, однако, можно констатировать наличие системного кризиса, который выражается в критически высокой доле изношенности основных фондов ЖКХ, ростом задолженности по жилищно-коммунальным услугам.

Кроме того, ряд экспертов высказывает мнение, что степень износа жилищно-коммунальных сетей значительно выше, чем значения показателей, представленных в официальной статистике – по их оценке изношенность жилого фонда составляет 65%, а четверть населения Российской Федерации проживает в таких жилых помещениях, которые совсем не оборудованы или оборудованы лишь частично необходимыми коммунальными удобствами [10].

Проведенный анализ позволяет систематизировать все ключевые угрозы и факторы, создающие предпосылки низкой финансовой и экономической устойчивости жилищно-коммунального сектора в несколько групп (рис. 5).

Представленная классификация факторов и угроз устойчивости исследуемой отрасли играет важную роль в обеспечении финансово-экономической устойчивости жилищно-коммунальной сферы в целях принятия активных мер для адаптации к кризисным проявлениям. В условиях того, что целевыми ориентирами деятельности жилищно-коммунальной сферы является необходимость бесперебойного оказания высококачественных услуг гражданам, низкая эффективность деятельности отраслевых организаций, высокая изношенность сетей и проблема платежной дисциплины формируют предпосылки значительных потерь и дефицита ресурсов, которые могли бы стать

источником развития сферы. Это приводит к необходимости разработки как общих, так и индивидуальных антикризисных стратегий и мероприятий в отрасли.

Рассматривая для начала сущность финансово-экономического оздоровления субъекта, его следует определить как совокупность форм, методов, инструментов и моделей оптимизации объемов производства субъекта, его обязательств с целью обеспечения своевременной циркуляции денежных потоков, сохранения платежеспособности и ликвидности, финансовой устойчивости в целом. Максимально эффективные результаты могут быть достигнуты в том случае, если финансово-экономическое оздоровление подразумевает своевременность мер и применение профессиональных инструментов антикризисного управления [1].

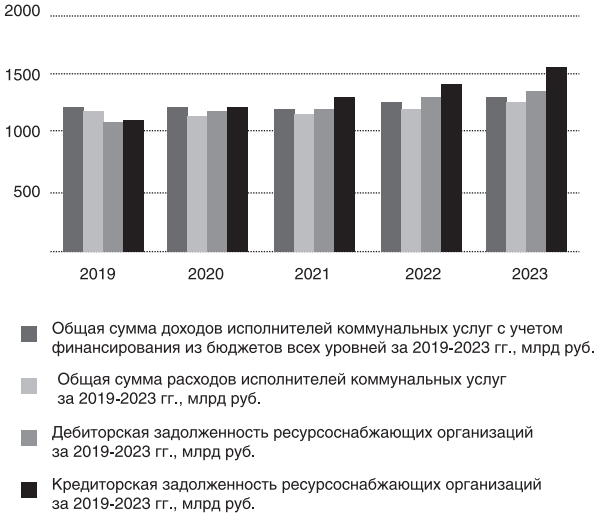

РИС. 4.

Финансовые показатели организаций жилищно-коммунальной сферы в 2019–2023 гг., млрд руб. [5]

Во-первых, важно отметить, что совершенствование функционирования ЖКХ должно находить отражение в системе законодательных актов. В 2007 г. на рассмотрение Государственной Думой был внесен законопроект «О финансовом оздоровлении организаций жилищно-коммунального комплекса Российской Федерации» [6], который однако был отклонен. Сейчас же можно говорить о том, что подобный законодательный акт мог бы стать значительной поддержкой отрасли, поскольку благодаря такому акту могли бы быть сформированы законодательные нормы по условиям бюджетных обязательств субъектов жилищно-коммунальной отрасли, стало бы возможным законодательное закрепление мероприятий и инструментов финансового оздоровления предприятий рассматриваемой сферы, что в комплексе позволило бы сделать отрасль более устойчивой в контексте общей экономической ситуации.

Антикризисное управление в сфере ЖКХ может быть успешно реализовано при помощи соответствующих программ финансово-экономического оздоровления, предусматривающих применение инструментов инвентаризации активов и обязательств компании и их реструктуризации, формирование оптимальных условий по субсидированию предприятий данной отрасли таким образом, чтобы они в независимости от наличия или отсутствия таких субсидий сохраняли

РИС. 5.

Угрозы и факторы, негативно влияющие на финансово-экономическую устойчивость жилищно-коммунальной отрасли.
Составлено автором.

свою финансовую устойчивость и платежеспособность.

Каждый из этапов такой программы антикризисного управления, сутью которой выступает финансово-экономическое оздоровление жилищно-коммунальных предприятий, должен подразумевать оценку их текущего положения с определением дальнейших управленческих решений, шагов и инструкций, потенциально способствующих в дальнейшем решению кризисных ситуаций и развитию как отдельных субъектов, так и всей отрасли в целом. Дополнительно такая программа должна утверждаться в рамках определенного периода и подразумевать бюджетное финансирование. Положения, проекты и мероприятия, предусмотренные программой, должны соответствовать бюджетному реестру, который при такой необходимости должен быть скорректирован.

Тогда можно заключить, что направлениями реализации программы антикризисного управления отраслью ЖКХ должны являться следующие области:

1. Улучшение результатов текущей хозяйственной деятельности жилищно-коммунальных предприятий.
2. Формирование оптимальных условий финансирования и планомерного развития предприятий ЖКХ.
3. Поиск и привлечение дополнительных источников финансирования производства и услуг жилищно-коммунальных предприятий.
4. Компенсация части расходов предприятий рассматриваемой сферы при одновременном сохранении их финансовой самостоятельности и устойчивости.

Соответственно, можно также констатировать, что под антикризисным управлением в сфере ЖКХ можно понимать комплекс методов, форм и средств управления, применение которых направлено на стабилизацию и восстановление финансового, ресурсного, производственного и человеческого потенциалов ЖКХ страны с сохранением финансовой устойчивости. Такой комплекс должен включать:

– меры по совершенствованию бюджетной политики;
– обеспечение качественного исполнения выделенных бюджетных средств;
– привлечение дополнительных финансовых ресурсов при помощи механизмов государственно-частного и муниципально-частного партнерства;
– повышение качества оказываемых коммунальных услуг, услуг в области поддержания функционирования жилого фонда;
– формирование пула антикризисных управленческих решений, являющихся ответом на возможные резкие изменения экономической среды и возникновение различного рода шоков и рисков [2].

Антикризисное управление в сфере ЖКХ включает в себя ряд мер, направленных на предотвращение и преодоление кризисных ситуаций в этой области. Перечислим данные меры.

1. Оптимизация расходов: проведение анализа затрат и поиск путей их снижения. Это может включать сокращение персонала, оптимизацию работы оборудования и т.д.
2. Повышение эффективности использования ресурсов: внедрение энергосберегающих технологий, улучшение теплоизоляции зданий, замена устаревших систем отопления и водоснабжения на более эффективные.
3. Привлечение частных инвестиций: привлечение частных инвесторов для модернизации инфраструктуры жилищно-коммунального сектора и создания новых объектов.
4. Внедрение системы управления активами: проведение инвентаризации имущества, разработка стратегии его использования и обслуживания.
5. Улучшение качества услуг: обучение и повышение квалификации персонала, внедрение системы контроля качества предоставляемых услуг.
6. Разработка и реализация программ по улучшению социального самочувствия жителей: проведение мероприятий по благоустройству территорий, создание зон отдыха, развитие социальной инфраструктуры.
7. Развитие государственно-частного партнерства: заключение контрактов с частными компаниями на выполнение работ по обслуживанию и ремонту объектов жилищно-коммунального комплекса.

На данный момент объективно сложилась потребность в том, что в сфере ЖКХ должна пересматриваться система управления, поскольку от нее зависит эффективность и результативность развития отрасли в целом.

Антикризисное управление в отрасли ЖКХ должно сопровождаться формированием управляющей системы с имеющимися у нее ресурсами, внутренними связями, финансовыми отношениями между субъектами управления и предприятиями жилищно-коммунальной сферы, оказывающими жилищно-коммунальные услуги населению.

Наряду с системой антикризисного управления нельзя забывать и о том, что в механизме финансово-экономического оздоровления важным элементом выступает экономическая безопасность, меры и инструменты ее достижения. Экономическая безопасность предприятий жилищно-коммунальной сферы является одним из ключевых факторов обеспечения стабильности и устойчивости функционирования всей отрасли. Экономическая безопасность предприятий жилищно-коммунальной сферы – это состояние защищенности предприятий рассматриваемой отрасли от внутренних и внешних угроз, которое

обеспечивает устойчивое развитие жилищно-коммунального сектора и способствует повышению качества жизни населения. Если говорить об организационной структуре системы экономической безопасности предприятий, осуществляющих свою деятельности в отрасли жилищно-коммунального хозяйства, то она может быть представлена как система подразделений, которые при использовании специализированных инструментов, методов и средств разрабатывают ответные реакции на возможные угрозы финансово-экономическому состоянию [7].

На основании всего, что отмечено выше, можно представить систему инструментов антикризисного управления предприятиями отрасли ЖКХ (рис. 6).

Система инструментов, позволяющих осуществлять финансово-экономическое оздоровление жилищно-коммунальных предприятий, представленная на рисунке 2, в том числе напрямую взаимосвязана с отраслью в целом.

Тогда наиболее эффективным антикризисное управление в жилищно-коммунальной сфере будет в том случае, когда будут предусмотрены и реализованы такие мероприятия, как:

– сформированы соответствующие экономические условия и преобразована институциональная среда, в которой осуществляют свою деятельность предприятия отрасли ЖКХ;
– сформированы необходимые социальные условия, направленные на обеспечение экономической безопасности предприятий рассматриваемой сферы;
– проведена как финансово-экономическая, так и институциональная реструктуризация предприятий жилищно-коммунального комплекса;
– усовершенствована система управления отраслью на всех уровнях (государственном, региональном и муниципальном);
– определение направлений и непосредственное развитие человеческого и кадрового потенциала отрасли;
– соответствующие изменения в нормативно-правовом своде, регламентирующем и регулирующем жилищно-коммунальную сферу;
– развитие и стимулирование конкуренции в отрасли;
– научное обоснование тарифов на жилищно-коммунальные услуги.

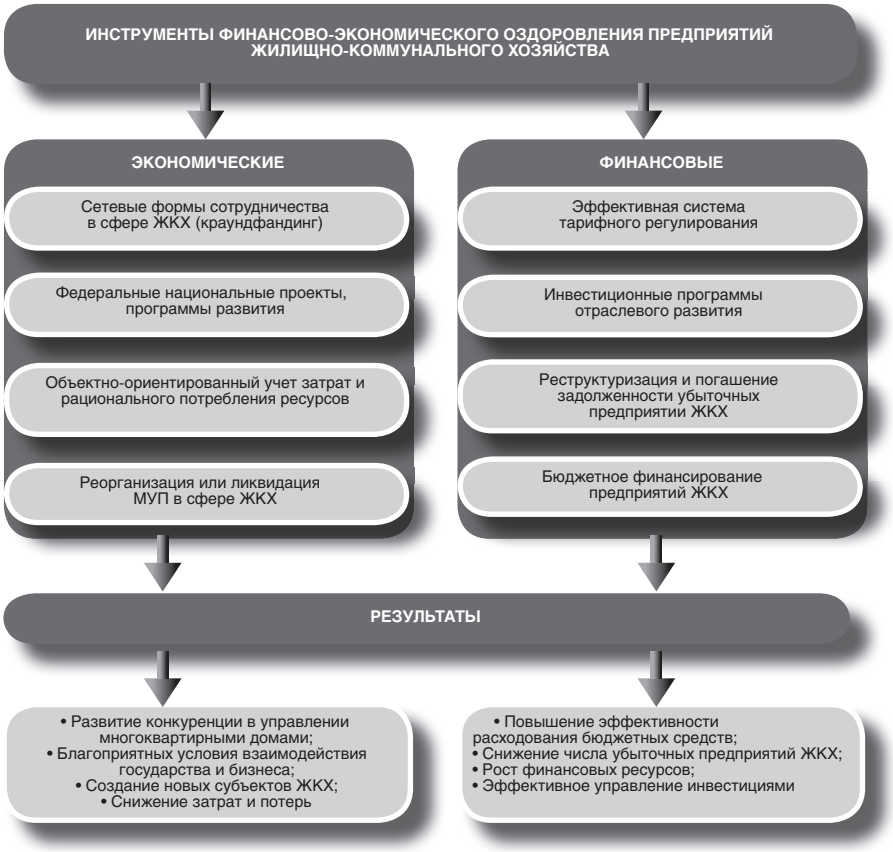

РИС. 6.
Инструменты антикризисного управления предприятий жилищно-коммунальной отрасли (составлено автором)

Можно обозначить примеры успешных практик антикризисного управления в ЖКХ – это внедрение системы «умный город» в России, так как происходит автоматизация управления ресурсами, контроль за энергопотреблением, мониторинг состояния инфраструктуры; реструктуризация долгов и модернизация инфраструктуры в Белоруссии, внедрение новых технологий, развитие частно-государственного партнерства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, антикризисное управление в ЖКХ является комплексной задачей, требующей слаженной работы всех участников отрасли. Успех антикризисных мер зависит от эффективного планирования, согласованных действий, транспарантной и ответа на современные вызовы. Важно понимать, что антикризисное управление – это не краткосрочные меры, а комплексный и постоянный процесс, направленный на повышение устойчивости и эффективности ЖКХ. Практическая реализация предложенных положений об антикризисном управлении сферой ЖКХ Российской Федерации позволит более эффективно реализовывать государственную политику в сфере предоставления услуг гражданам. Для поддержания такой эффективности необходимо применять современные управленческие инструменты, действие которых направлено не только на баланс социальных и экономических целей, но и учет интересов и потребностей населения в соответствующих услугах.

Литература

1. **Белая М.Н., Кравцова С.Е., Гутовская И.В.** Анализ процедур оценки качества управляющих организаций жилищно-коммунальных услуг для формирования потребительского рейтинга // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2020. №2. С. 86–90.
2. **Брылов А.Ю.** Инструменты развития механизма антикризисного управления предприятий жилищно-коммунального хозяйства // Сервис в России и за рубежом. 2023. №2 (104). С. 164–173.
3. **Брылов А.Ю.** Теоретические особенности формирования модели антикризисного управления экономической безопасностью предприятий жилищно-коммунального хозяйства // Инновации и инвестиции. 2022. №12. С. 81–85.
4. Доклад «Социально-экономическое положение России». Федеральная служба государственной статистики. https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801. 14.01.2024.
5. Жилищные условия. Федеральная служба государственной статистики. https://rosstat.gov.ru/statistics/zhilishhnye_usloviya . 14.01.2024.
6. Законопроект № 411347-4. Система обеспечения законодательной деятельности. URL: https://sozd.duma.gov.ru/bill/411347-4
7. **Митяков С.Н., Корнилов Д.А., Митякова О.И., Рамазанов С.А.** Актуальные вопросы экономической безопасности отраслей народного хозяйства // Инновации и инвестиции. 2021. №2. С. 225–229.
8. Путин назвал сумму вложений в ЖКХ в 2023 году. РБК Недвижимость. https://realty.rbc.ru/news/659e78709a79473f6a3ecfa8?from=copy. 15.01.2024.
9. Распоряжение Правительства РФ от 31.10.2022 № 3268-р (ред. от 29.11.2023) «Об утверждении Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года». Система Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_430333/
10. **Соколов Ю.И.** Системный кризис жилищно-коммунального хозяйства России // Проблемы анализа риска. 2020. Т. 17. № 5. С. 10–25.

References

1. **Belaya M.N., Kravtsova S.E., Gutovskaya I.V.** Analysis of procedures for assessing the quality of management organizations of housing and communal services for the formation of a consumer rating. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy*. 2020;2:86–90. (In Russian).
2. **Brylov A.Y.** Tools for the development of the mechanism of anti-crisis management of housing and communal services enterprises. Servis v Rossii i za rubezhom. 2023;2;(104):164–173. (In Russian).
3. **Brylov A.Yu.** Theoretical features of the formation of a model of anti-crisis management of economic security of housing and communal services enterprises. *Innovatsii i investitsii*. 2022;12:81–85. (In Russian).
4. The report «The socio-economic situation of Russia». Federal State Statistics Service. URL: https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801. 14.01.2024. (In Russian).
5. Housing conditions. Federal State Statistics Service. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/zhilishhnye_usloviya. 14.01.2024. (In Russian).
6. Bill No. 411347-4. The system of ensuring legislative activity. https://sozd.duma.gov.ru/bill/411347-4 (In Russian).
7. **Mityakov S.N., Kornilov D.A., Mityakova O.I., Ramazanov S.A.** Topical issues of economic security of national economy sectors. *Innovatsii i investitsii*. 2021;2:225–229. (In Russian).
8. Putin named the amount of investments in housing and communal services in 2023. RBC Real Estate. URL: https://realty.rbc.ru/news/659e78709a79473f6a3ecfa8?from=copy. 15.01.2024. (In Russian).
9. Decree of the Government of the Russian Federation

dated 10.31.2022 № 3268-r (ed. dated 11.29.2023) «On approval of the Strategy for the development of the construction industry and housing and communal services of the Russian Federation for the period up to 2030 with a forecast up to 2035». The Consultant Plus system. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_430333/ (In Russian).

10. **Sokolov Yu.I.** Systemic crisis of housing and communal services in Russia. *Problemy analiza riska.* 2020;17;(5):10–25. (In Russian).

Петров Юрий Григорьевич,
зам. начальника отдела «Природопользование и охрана окружающей среды» ГБУ «Московский аналитический центр в сфере городского хозяйства»

119019, г. Москва, Филипповский пер., д. 13, стр. 1,
119019, Moscow, Filippovsky lane, 13, building 1,
тел.: +7 (962) 954-46-43,
e-mail: yurapetrov1995@gmail.com

Анопченко Татьяна Юрьевна,
д.э.н., профессор Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

115054, г. Москва, Стремянный пер., д. 36,
115054, Moscow, Stremyanny lane 36,
тел.: +7 (909) 401-77-74, e-mail: Anopchenko.TY@rea.ru
ORCID: 0000-0002-7426-0441