

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Аудит, учет, экономическая безопасность в организациях

(направленность (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Совершенствование антикризисного управления как инструмента  
обеспечения экономической безопасности»

Обучающийся

К.К. Сырбу

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

канд. экон. наук, доцент, В.В. Шнайдер

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты использования антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организаций.....	8
1.1 Понятие экономической безопасности организации.....	8
1.2 Антикризисное управление: сущность и особенности использования в качестве инструмента обеспечения экономической безопасности организаций.....	13
2 Исследование антикризисного управления как инструмента экономической безопасности экономических субъектов.....	21
2.1 Техничко-экономическая характеристика деятельности организаций.....	21
2.2 Анализ антикризисного управления экономических субъектов.....	37
3 Совершенствование антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организации на примере Администрации г.о. Жигулевск.....	53
3.1 Совершенствование интеллектуальной кадровой составляющей антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организации на примере Администрации г.о. Жигулевск.....	54
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	59
Заключение.....	63
Список используемой литературы и используемых источников.....	67
Приложение А Структура администрации г.о. Жигулевск.....	71
Приложение Б Исполнение бюджета по подразделам бюджетной классификации доходов за 2020 год, тыс.руб.....	72
Приложение В Исполнение бюджета по подразделам бюджетной классификации расходов за 2020 год, тыс.руб.....	73
Приложение Г Исполнение бюджета по подразделам бюджетной классификации доходов за 2021 год, тыс.руб.....	74

Приложение Д Исполнение бюджета по подразделам бюджетной классификации расходов за 2021 год, тыс.руб. ....	75
Приложение Е Структура Администрации г.о. Тольятти.....	76
Приложение Ж Структура Администрации г.о. Сызрань.....	77

## Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования. Актуальность исследования антикризисного управления в системе обеспечения экономической безопасности организации обуславливается «необходимостью в данном процессе обеспечения его устойчивости и возможности дальнейшего функционирования. При этом, и антикризисное управление и обеспечение экономической безопасности нацелены на то, чтобы создать устойчивую внутреннюю среду на предприятии, что обеспечивало бы возможность устойчивой коммуникации со внешней средой. Соответственно, возможно говорить об определённом единстве целей в антикризисном управлении и экономической безопасности» [2].

В российских условиях «антикризисное управление существенно востребовано, в том числе, и по причине относительно меньшей устойчивости российской экономики по сравнению с экономиками развитых стран. Чередующиеся в нашей стране кризисы приводят к снижению объёмов ВВП страны на 5-10 %, тогда как в развитых странах данное снижение в разы меньше. В той же пропорции наблюдается и колеблемость уровней производства на предприятиях, что приводит к более высокой частоте возникновения кризисных явлений на предприятиях РФ, а следовательно, требует большей частоты антикризисных мероприятий» [8].

Антикризисное управление, являясь масштабной системой управления, направлена на предотвращение и устранение кризиса, действующего разрушающе на компанию. В программе противокризисных мер применяют инструменты стратегического менеджмента с привлечением всех ресурсов организации.

В 2022 году на социально-экономическое развитие Российской Федерации решающее влияние оказывало беспрецедентное внешнесанкционное давление и сложная геополитическая ситуация. Хотя экономика регионов оказалась устойчивой к мировым вызовам, разрыв производственно-логистических цепочек, высокая волатильность макроэкономических параметров внешнего и внутреннего

рынков, ускорение инфляции, сказались на замедлении социально-экономического развития региона после восстановительного роста в 2021 году.

Важнейшим условием, обуславливающим устойчивое развитие экономики России в целом является экономическая безопасность ее хозяйствующих субъектов, в том числе органов муниципальной власти.

Кризис муниципальной власти – это «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» [7].

Система антикризисного управления в органах муниципальной власти включает в себя два взаимодополняющих компонента – экономический и социально-политический. Так, органы муниципальной власти, подчиняющиеся только интересам населения, могут решать все проблемы на местном уровне только за счет дополнительных заимствований, в результате чего может возникнуть банкротство экономической системы муниципалитета. А органы муниципальной власти, которые бюджетные деньги будут тратить только на муниципалитет, могут оказаться политическим банкротом. Сочетания данных аспектов способно оказать влияние на развитие общесистемного кризиса власти в органах местного самоуправления.

Объекты исследования: Администрация г.о. Жигулевск, Администрация г.о. Тольятти, Администрация г.о. Сызрань.

Предмет исследования: Антикризисное управление как инструмент обеспечения экономической безопасности организации.

Цель исследования: исследовать систему антикризисного управления как инструмента экономической безопасности в Администрации г.о. Жигулевск и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Гипотеза исследования состоит в том, что антикризисное управление является важнейшим инструментом обеспечения экономической безопасности организации. В процессе исследования необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты использования антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организаций;
- исследовать систему антикризисного управления как инструмента экономической безопасности в Администрации г.о. Жигулевск;
- разработать мероприятия по совершенствованию антикризисного управления в Администрации г.о. Жигулевск.

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных учёных в области экономики, учета, аудита и экономической безопасности.

Базовыми для настоящего исследования явились также работы в сфере экономической безопасности организаций.

Методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция, обобщение и классификация.

Опытно-экспериментальной базой исследования стала Администрация г.о. Жигулевск.

Научная новизна исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию антикризисного управления в Администрации г.о. Жигулевск.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации имеющейся информации по использованию антикризисного управления в качестве инструмента обеспечения экономической безопасности организаций.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения разработанных мероприятий по совершенствованию антикризисного управления в Администрации г.о. Жигулевск.

Достоверность и обоснованность результатов исследования подтверждена теоретической основой исследования, личным участием автора при разработке

мероприятий по совершенствованию антикризисного управления в Администрации г.о. Жигулевск и оценке влияния предложенных мероприятий на экономическую безопасность.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию антикризисного управления в Администрации г.о. Жигулевск и оценке влияния предложенных мероприятий на экономическую безопасность.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течении всего исследования.

К научным результатам, выносимым на защиту относятся:

- мероприятия по совершенствованию антикризисного управления в Администрации г.о. Жигулевск;
- оценка влияния предложенных мероприятий на экономическую безопасность.

# **1 Теоретические аспекты использования антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организаций**

## **1.1 Понятие экономической безопасности организации**

Концепция экономической безопасности «в течении последних лет стала одним из актуальных и динамично развивающихся разделов экономики, экономической науки. Как и в отношении существования и развития любого государства, можно без преувеличения сказать, что, во-первых, во всех сферах человеческой деятельности в какой-то степени содержатся какие-либо индикаторы, которые сигнализируют о возможных рисках и опасностях, которые должны быть приняты при определении и применении целей, выдвигаемых обществом, корпорациями и отдельными лицами. Во-вторых, значение понятия «безопасность» сейчас усиливается из-за растущего многомерного и альтернативного экономического развития, угроз со стороны других стран. Также и экономический кризис в современной России обострил проблему экономической безопасности» [26].

Понятие «экономическая безопасность» «появилось не так давно, оно упоминается как в политических спорах, так и в нормативных документах. Экономическая безопасность - это такое состояние экономики, при котором обеспечивается устойчивый экономический рост, эффективное удовлетворение общественных потребностей, высокое качество управления, защита экономических интересов на национальном и международном уровнях» [13].

Закон Российской Федерации «О безопасности» характеризует экономическую безопасность нашей страны как «защиту жизненно важных интересов всех жителей её страны, российского общества в целом и государства в экономической сфере от внутренних и внешних угроз со стороны других государств. Гарантии экономической безопасности являются необходимым условием для обеспечения стабильного развития национальной экономики» [28].

Концепция экономической безопасности России «представляет собой комплекс положений, направленных на поддержание стабильности и роста экономических показателей, необходимых для обеспечения нормальной жизнедеятельности граждан и сохранения надёжного статуса государства на международном рынке. Поддержание экономической устойчивости напрямую влияет на общую национальную безопасность. Именно поэтому при возникновении политических конфликтов первый удар всегда приходится по экономике.

Стратегия экономической безопасности России до 2030 года является документом, который приказал утвердить президент РФ Владимир Путин в 2017 году. В ней содержатся главные цели и задачи экономической политики, направленные на поддержание финансовой безопасности. Реализация стратегии должна полностью наладить обстановку в стране и на мировом рынке, несмотря на сложные международные отношения с некоторыми государствами» [26].

Необходимо отметить, что экономическая безопасность является важнейшим объектом исследования не только на макроуровне, но и на микроуровне.

Обзор литературных источников, посвященных исследованию проблем экономической безопасности предприятий, позволяет сделать вывод, что дается большое число определений данной категории.

Рассмотрим некоторые из них.

Е. Л. Олейникова считает, что «экономическая безопасность предприятия – это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и для обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем» [22].

Г. Б. Клейнер полагает, что «экономическая безопасность предприятия (фирмы) – это такое состояние данного хозяйственного субъекта, при котором наиболее важные компоненты структуры и деятельности предприятия характеризуются высокой степенью защищенности от нежелательных изменений»

[24]. Данное определение под угрозами предлагает понимать «нежелательные изменения».

Грунин О. А., Грунин С. О. добавляют, что «экономическая безопасность предприятия – это такое состояние хозяйственного субъекта, при котором он при наиболее эффективном использовании корпоративных ресурсов добивается предотвращения, ослабления или защиты от существующих опасностей и угроз или других непредвиденных обстоятельств и в основном обеспечивает достижение целей бизнеса в условиях конкуренции и хозяйственного риска» [10].

Половнев К. С. отмечает, что «экономическая безопасность предприятия – это непрерывный процесс обеспечения на предприятии, находящемся в определенном внешнем окружении, стабильности его функционирования, финансового равновесия и регулярного извлечения прибыли, а также возможности выполнения поставленных целей и задач, способности его к дальнейшему развитию и совершенствованию на различных стадиях жизненного цикла предприятия и в процессе изменения конкурентных рыночных стратегий» [23].

Меламедов С. Л. предлагает «под экономической безопасностью предпринимательской структуры понимать защищенность ее жизненно важных интересов от внутренних и внешних угроз, т. е. защита предпринимательской структуры, ее кадрового и интеллектуального потенциала, информации, технологий, капитала и прибыли, которая обеспечивается системой мер специального правового, экономического, организационного, информационно-технического и социального характера» [21].

В. Шлыков полагает, что «сущность экономической безопасности исходит из угроз, которые оказывают влияние на функционирование предприятия нежелательным образом» [30].

А. Козаченко охарактеризовал экономическую безопасность как «определенное состояние экономического потенциала предприятия без каких-либо угроз» [20].

А. К. Моденов, Е. И. Белякова, М. П. Власов, Т. А. Лелявина предлагают понимать экономическую безопасность предприятия как «состояние защищенности интересов предприятия от потенциальных и реальных источников экономических угроз» [31].

В. Черняк считает, что экономическая безопасность – несколько иное понятие, он определяет ее как «состояние предприятия, при котором вероятность негативных изменений невелика» [29].

Изучив ряд подходов к определению понятия «экономическая безопасность», в данной работе под данным термином будет пониматься такое состояние предприятия, при котором можно отметить оптимальную его способность максимально рационально и эффективно использовать имеющиеся ресурсы для обеспечения стабильности производственно-хозяйственной деятельности и устранения возможных угроз, как внутренних, так и внешних.

Структура экономической безопасности предприятия представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура экономической безопасности предприятия [22]

Рыночная «составляющая экономической безопасности предприятия включает в себя защиту от неэффективной модели поведения на рынке, ошибок в политике ценообразования и конкурентоспособности изготавливаемой продукции.

Силовая составляющая экономической безопасности предприятия включает в себя фактическую безопасность предприятия, сохранность имущества от потери или снижения его стоимости.

Политико-правовая составляющая экономической безопасности включает в себя анализ и оценку угроз, на которые оказывают влияние изменение в политической деятельности государства.

Информационная составляющая включает в себя сбор и анализ всех видов информации, имеющих отношение к деятельности предприятия.

Технико-технологическая составляющая включает в себя анализ рынка технологий и поиск внутренних резервов улучшения используемых технологий.

Финансовая составляющая экономической безопасности предприятия представляет собой анализ экономической составляющей деятельности предприятия, а также оценки конкурентоспособности предприятия.

Под интеллектуальной и кадровой составляющей экономической безопасности предприятия понимают качественный состав кадров и оценку их профессионализма » [8].

Этапы обеспечения эффективной экономической безопасности предприятий показаны на рисунке 2.



Рисунок 2 - Этапы обеспечения эффективной экономической безопасности предприятий [15]

## **1.2 Антикризисное управление: сущность и особенности использования в качестве инструмента обеспечения экономической безопасности организаций**

Комплексную программу, которая позволит предотвратить кризис, нужно разработать заранее. Она должна не просто присутствовать в компании, ее нужно постоянно анализировать, улучшать.

Значительно проще предотвратить кризис, чем в последующем справляться с его проявлениями.

Именно поэтому в настоящее время множество работ посвящено исследованию возможностей антикризисного управления.

Основными видами кризисов, при которых используют антикризисное управление предприятием, считают:

- стратегический кризис;
- тактический кризис;

– кризис платежеспособности.

Их причиной служит несоответствие организации основным параметрам внешнего социума и окружения. Это приводит к обострению противоречий в области социально-экономических показателей. Такое положение вещей ведет к упадку финансовой сферы компании, нарушению работоспособности, что грозит полным крахом и приводит к банкротству.

Рассмотрим основные подходы к определению «антикризисное управление».

А.Г. Грязнова отмечает, что «антикризисное управление – это система управления организацией, имеющая комплексный, характер и направленная на недопущение или ликвидацию негативных для предприятий явлений путем использования всего управленческого потенциала, разработки и проведения на предприятии специальной программы, которая имеет стратегический характер, и позволяет ликвидировать временные трудности, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы» [11].

З.А Авдошина полагает, что «антикризисное управление – это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса» [1].

В.Д. Горлова считает, что «антикризисное управление – это управление, определённым образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития» [9].

В.Я. Захаров полагает, что «антикризисное управление – это процесс предотвращения или преодоления кризиса организации» [16].

О.Н. Демчук дополняет, что «антикризисное управление возможно рассматривать с двух подходов к толкованию. С широким смысле, антикризисное управление предполагает системное управление предприятием, исходя из необходимости противодействия кризису. В узком смысле антикризисное

управление необходимо рассматривать как систему мер организационно-управленческой направленности, нацеленных на вывод конкретного предприятия из состояния кризиса» [12].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что антикризисное управление – это деятельность, характеризующаяся свойствами предвидения, то есть возможностью предвидения каких-либо проблем, а также способностью управлять предприятием за счет принятия эффективных управленческих решений, позволяющих либо выводить предприятие из кризисных условий, либо не допускать наступление кризисных ситуаций [14].

Антикризисное управление - это «система методов, форм и процедур, направленных на осуществление финансового и хозяйственного оздоровления деятельности предприятия или отрасли в целом» [2].

Антикризисное управление, являясь масштабной системой управления, направлена на предотвращение и устранение кризиса, действующего разрушающе на компанию. В программе противокризисных мер применяют инструменты стратегического менеджмента с привлечением всех ресурсов организации.

Основная цель антикризисного управления направлена на:

- сохранение и приумножение позиций компании на рынке;
- предотвращение банкротства.

Этапы антикризисного управления на предприятии представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Этапы антикризисного управления

Е.В. Токарь считает, что «взаимосвязь экономической безопасности и антикризисного управления проявляется в следующей последовательности» [25] (рисунок 4).

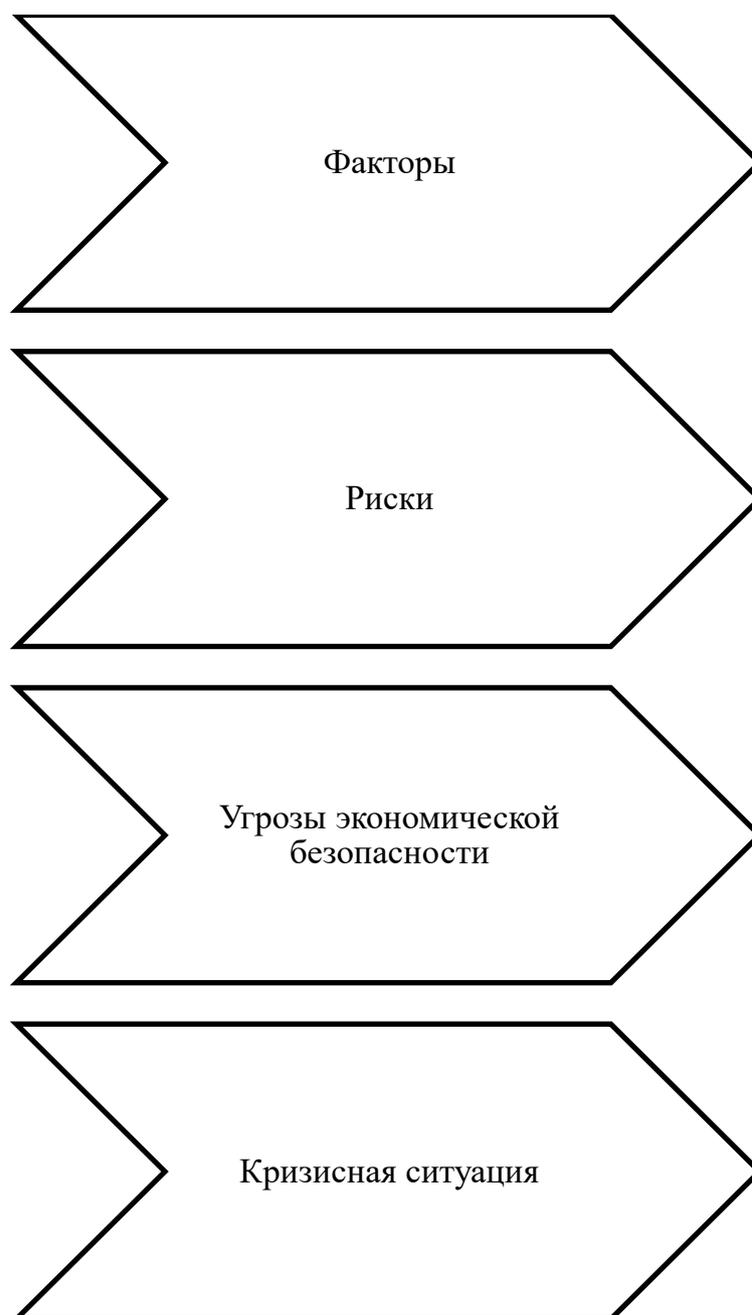


Рисунок 4 – Взаимосвязь экономической безопасности и антикризисного управления

Они полагают, что «старт формированию предпосылок к кризисной ситуации происходит в виде факторов – источников возможного возникновения условий такого возникновения потенциально отрицательных последствий для деятельности предприятия. Они, в процессе своего развития реализуются в виде рисков – неопределённости в развитии тех или иных факторов, которые могут

приводить к финансовым потерям. В свою очередь риски приводят к формированию угроз экономической безопасности, которые возможно считать непосредственным началом кризисной ситуации» [25].

Также следует отметить, что важнейшим условием, обуславливающим устойчивое развитие экономики России в целом является экономическая безопасность ее хозяйствующих субъектов, в том числе органов муниципальной власти.

Кризис муниципальной власти – это «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» [7].

Система антикризисного управления в органах муниципальной власти включает в себя два взаимодополняющих компонента – экономический и социально-политический. Так, органы муниципальной власти, подчиняющиеся только интересам населения, могут решать все проблемы на местном уровне только за счет дополнительных заимствований, в результате чего может возникнуть банкротство экономической системы муниципалитета. А органы муниципальной власти, которые бюджетные деньги будут тратить только на муниципалитет, могут оказаться политическим банкротом. Сочетания данных аспектов способно оказать влияние на развитие общесистемного кризиса власти в органах местного самоуправления.

Таким образом, изучив ряд подходов к определению понятия «экономическая безопасность», в данной работе под данным термином будет пониматься такое состояние предприятия, при котором можно отметить оптимальную его способность максимально рационально и эффективно использовать имеющиеся ресурсы для обеспечения стабильности производственно-хозяйственной деятельности и устранения возможных угроз, как внутренних, так и внешних.

К основному фактору, оказывающему влияние на экономическую безопасность предприятия, относится комплекс угроз, который непосредственно влияет на экономическую безопасность [4].

Комплексную программу, которая позволит предотвратить кризис, нужно разработать заранее. Она должна не просто присутствовать в компании, ее нужно постоянно анализировать, улучшать.

Значительно проще предотвратить кризис, чем в последующем справляться с его проявлениями.

Именно поэтому в настоящее время множество работ посвящено исследованию возможностей антикризисного управления.

Основными видами кризисов, при которых используют антикризисное управление предприятием, считают:

- стратегический кризис;
- тактический кризис;
- кризис платежеспособности.

Их причиной служит несоответствие организации основным параметрам внешнего социума и окружения. Это приводит к обострению противоречий в области социально-экономических показателей. Такое положение вещей ведет к упадку финансовой сферы компании, нарушению работоспособности, что грозит полным крахом и приводит к банкротству.

Антикризисное управление, являясь масштабной системой управления, направлена на предотвращение и устранение кризиса, действующего разрушающе на компанию. В программе противокризисных мер применяют инструменты стратегического менеджмента с привлечением всех ресурсов организации.

Основная цель антикризисного управления направлена на:

- сохранение и приумножение позиций компании на рынке;
- предотвращение банкротства.

Важнейшим условием, обуславливающим устойчивое развитие экономики России в целом является экономическая безопасность ее хозяйствующих субъектов, в том числе органов муниципальной власти.

Кризис муниципальной власти – это «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» [7].

Система антикризисного управления в органах муниципальной власти включает в себя два взаимодополняющих компонента – экономический и социально-политический. Так, органы муниципальной власти, подчиняющиеся только интересам населения, могут решать все проблемы на местном уровне только за счет дополнительных заимствований, в результате чего может возникнуть банкротство экономической системы муниципалитета. А органы муниципальной власти, которые бюджетные деньги будут тратить только на муниципалитет, могут оказаться политическим банкротом. Сочетания данных аспектов способно оказать влияние на развитие общесистемного кризиса власти в органах местного самоуправления.

## **2 Исследование антикризисного управления как инструмента экономической безопасности экономических субъектов**

### **2.1 Техничко-экономическая характеристика деятельности организаций**

Объектами данного исследования являются: Администрация г.о. Жигулевск, Администрация г.о. Тольятти, Администрация г.о. Сызрань.

В данном разделе дадим технико-экономическую характеристику данных организаций.

Первый объект исследования - Администрации г.о. Жигулевск.

Администрация городского округа Жигулевск является исполнительно-распорядительным органом городского округа, наделяемым Уставом г.о. Жигулевск полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления городского округа федеральными законами и законами Самарской области.

Администрацией городского округа руководит Глава городского округа на принципах единоначалия.

Администрация городского округа обладает правами юридического лица и действует на основании общих для организаций данного вида положений Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации применительно к казенным учреждениям.

Место нахождения администрации городского округа: 445350, Самарская область, город Жигулевск, улица Пушкина, дом 17.

Администрация городского округа имеет печать со своим полным наименованием.

Структура администрации городского округа утверждается Думой городского округа по представлению Главы городского округа. Структура администрации представлена в Приложении А.

Администрация городского округа подотчетна и подконтрольна Думе городского округа.

Администрация городского округа осуществляет свои полномочия на бессрочной основе в соответствии с Уставом г.о. Жигулевск.

В полномочия администрации городского округа Жигулевск входит:

- обеспечение составления проекта бюджета городского округа (проекта бюджета городского округа и среднесрочного финансового плана), внесение его с необходимыми документами и материалами на утверждение Думы городского округа;
- обеспечение исполнения бюджета городского округа и составления бюджетной отчетности;
- представление годового отчета об исполнении бюджета городского округа на утверждение Думы городского округа;
- обеспечение управления муниципальным долгом городского округа;
- реализация программ и планов социально-экономического развития городского округа;
- реализация в городском округе финансовой, налоговой и инвестиционной политики;
- осуществление в пределах полномочий, предоставленных законодательством, мероприятий по обеспечению обороны, государственной безопасности, мобилизационной подготовки и гражданской обороне;
- организация сбора статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы городского округа, и предоставление указанных данных органам государственной власти в порядке, установленном Правительством Российской Федерации;
- осуществление в пределах своих полномочий мер по реализации, обеспечению и защите прав и свобод человека и гражданина, охране собственности и общественного порядка, борьбе с преступностью;

- установление тарифов на услуги, предоставляемые муниципальными унитарными предприятиями и муниципальными учреждениями, если иное не предусмотрено федеральными законами;
- разработка и утверждение схемы размещения нестационарных торговых объектов;
- осуществление от имени городского округа международных и внешнеэкономических связей в соответствии с федеральными законами;
- учреждение печатного средства массовой информации для опубликования муниципальных правовых актов, обсуждения проектов муниципальных правовых актов по вопросам местного значения, доведения до сведения жителей городского округа официальной информации о социально-экономическом и культурном развитии городского округа, о развитии его общественной инфраструктуры и иной официальной информации;
- осуществление полномочий соучредителя межмуниципального печатного средства массовой информации;
- установление порядка определения размера арендной платы, порядка, условий и сроков внесения арендной платы за земли, находящиеся в муниципальной собственности;
- установление дополнительных мер социальной поддержки и социальной помощи для отдельных категорий граждан;
- установление ставок платы за пользование водными объектами, находящимися в собственности городского округа, порядка расчета и взимания такой платы;
- осуществление полномочий по организации транспортного обслуживания населения, предусмотренных Законом Самарской области от 18 января 2016 года № 14-ГД «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом на территории Самарской области, о внесении изменений в отдельные законодательные акты

Самарской области и признании утратившими силу отдельных законодательных актов Самарской области»;

- определение в соответствии с федеральными законами порядка использования земельных участков, на которые действие градостроительных регламентов не распространяется или для которых градостроительные регламенты не устанавливаются;
- установление правил, обязательных для исполнения на территории городского округа, по вопросам, подлежащим регулированию в муниципальных правовых актах, в отношении которых федеральными законами, законами Самарской области, настоящим Уставом не определен конкретный орган местного самоуправления городского округа, правомочный их принимать (издавать);
- установление максимального размера дохода гражданина и постоянно проживающих совместно с ним членов его семьи и стоимости подлежащего налогообложению их имущества в порядке, установленном Законом Самарской области;
- создание условий для развития социального партнерства в сфере труда в соответствии с действующим законодательством;
- предоставление социальных выплат работникам органов местного самоуправления городского округа, в том числе муниципальным служащим, служащим муниципальных учреждений, проработавшим в соответствующем органе местного самоуправления городского округа или муниципальном учреждении не менее одного года, социальных выплат на строительство или приобретение жилого помещения, финансируемых за счет средств областного бюджета в соответствии с действующим законодательством;
- принятие решений о приеме в муниципальную собственность объектов недвижимости и передаче из муниципальной собственности в государственную (областную) и (или) передаче объектов государственной собственности в муниципальную собственность;

- осуществление управления в области охраны окружающей среды на территории городского округа в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами Самарской области, настоящим Уставом и муниципальными правовыми актами;
- осуществление ведомственного контроля за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, в подведомственных организациях;
- осуществление отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления городского округа федеральными законами и законами Самарской области;
- осуществление полномочий, отнесенных к компетенции местной администрации (исполнительно-распорядительного органа) муниципального образования федеральными законами, законами Самарской области, настоящим Уставом;
- осуществление иных исполнительно-распорядительных полномочий, не отнесенных федеральными законами, законами Самарской области, настоящим Уставом к компетенции конкретного органа местного самоуправления городского округа.

Численность муниципальных служащих органов местного самоуправления городского округа Жигулевск на 01.01.2023 года составляет 124 человека, расходы на оплату их труда – 66014,8 тыс. рублей. Численность работников муниципальных учреждений – 678 человек, расходы на оплату их труда – 214403,8 тыс. рублей.

Исследуем особенности организации бухгалтерского учета в Администрации г.о. Жигулевск. Основными задачами Управления бухгалтерского учёта и отчетности являются:

- ведение бухгалтерского учёта финансово-хозяйственной деятельности городского округа;

- осуществление контроля за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей;
- обеспечение деятельности . в части заключения муниципальных контрактов с предприятиями, учреждениями, организациями любых форм собственности в соответствии с действующим законодательством.

Отдел бухгалтерского учёта и отчетности выполняет следующие функции:

- организация бухгалтерского учёта на основе установленных правил его ведения;
- обеспечение оплаты за счет средств бюджета денежных обязательств, в пределах доведенных лимитов бюджетных обязательств и формирование отчетности по расходованию бюджетных средств;
- осуществление предварительного контроля за своевременным и правильным оформлением документов и законностью совершаемых операций;
- обеспечение своевременного и правильного отражения на счетах бухгалтерского учета и отчетности хозяйственных операций.
- составление и представление в установленные сроки бухгалтерской, статистической и налоговой отчетности;
- проведение анализа исполнения бюджетной росписи по кодам экономической классификации расходов;
- осуществление мероприятий по повышению уровня автоматизации учетно-вычислительных работ;
- обеспечение хранения бухгалтерских документов, регистров учета, иных документов, связанных с деятельностью отдела бухгалтерского учета;

По осуществлению контроля за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей:

- обеспечение строгого соблюдения кассовой и расчетной дисциплины, расходования полученных в учреждении банка денежных средств по назначению;

- проведение инструктажа материально-ответственных лиц по вопросам учета и сохранности ценностей, находящихся на их ответственном хранении;
- обеспечение своевременного проведения инвентаризации активов и обязательств территориального управления, своевременного и правильного отражения результатов инвентаризации в бухгалтерском учете.

По обеспечению деятельности администрации в части заключения муниципальных контрактов с предприятиями, учреждениями, организациями любых форм собственности в соответствии с действующим законодательством:

- осуществление формирования плана-графика, плана закупок в порядке и в сроки, предусмотренные законодательством о контрактной системе;
- обеспечение подготовки и подачи заявки на осуществление закупки в уполномоченный орган;
- согласование документации об осуществлении закупки;
- обеспечение заключения контрактов по результатам проведения конкурентных способов определения поставщика.

Штатная численность работников Отдела бухгалтерского учета и отчетности определяется штатным расписанием, утвержденным распоряжением Администрации г.о. Жигулевск. Квалификационные требования, должностные обязанности, права и степень ответственности по каждой должности Отдела бухгалтерского учета и отчетности определяются должностными инструкциями.

Деятельность Отдела бухгалтерского учета и отчетности основывается на принципах законности, противодействия коррупции, объективности, эффективности, независимости и гласности, сочетания различных методов в работе и организуется на основе планирования и отчетности о проделанной работе.

Начальник отдела несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Отдел бухгалтерского учета и отчетности задач и осуществление им своих функций, соблюдение нормативно-правовых актов федерального,

областного и муниципального законодательства, своевременное исполнение приказов и поручений вышестоящего руководства, сохранность документов, находящихся в ведении Отдела бухгалтерского учета и отчетности, обеспечение соблюдения работниками Отдела бухгалтерского учета и отчетности служебной дисциплины.

Начальник отдела:

- обеспечивает организацию работы Отдела бухгалтерского учета и отчетности;
- в пределах своей компетенции представляет Отдел бухгалтерского учета и отчетности в отношениях с органами исполнительной, органами местного самоуправления, иными учреждениями и организациями;
- вносит на рассмотрение предложения и проекты правовых актов по вопросам, относящимся к сфере деятельности Отдела бухгалтерского учета и отчетности;
- подписывает служебную документацию в пределах своей компетенции;
- осуществляет иные полномочия в соответствии с федеральным, областным, муниципальным законодательством.

Администрация городского округа является органом, уполномоченным организовывать и осуществлять муниципальный контроль по вопросам, предусмотренным федеральными законами.

Исполнение бюджета г.о. Жигулевск за 2019-2021 гг. представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Отчет об исполнении бюджета г.о. Жигулевск за 2019-2021 гг., тыс. рублей

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение 2021/2019	
				(+/-)	%
Доходы	1 262 940	1 380 608	1 724 970	462 030	36,58%
Расходы	1 254 319	1 399 288	1 772 876	518 557	41,34%
Профицит(+)/ Дефицит (-)	8 621	-18 680	-47 906	-56 527	-655,7%

На основании данных таблицы 1 можно сделать вывод, что за период 2019 - 2021 гг. происходит увеличение как доходной части бюджета г.о. Жигулевск (на 36,58%), так и расходной части бюджета (на 41,34%).

При этом превышение расходов над доходами бюджета привело к тому, что бюджет стал дефицитным (лишь в 2019 году отмечается профицит бюджета в размере 8621 тыс.руб).

Исследуем особенности исполнения бюджета г.о. Жигулевск за исследуемый период.

Доходная часть бюджета г.о. Жигулевск за 2020 год была исполнена на 105,2% от плана и составила 427 919 т. р. В сравнении с 2019 годом доходы бюджета г.о. Жигулевск сократились на 12 177 т. р. (на 2,8 %) [27].

Исполнение бюджета по статьям доходов за 2020 год приведено в Приложении Б.

Исполнение расходной части бюджета г.о. Жигулевск за 2020 год представлено в Приложении В.

Расходная часть бюджета г.о. Жигулевск составила 94,8% от годового плана и составила 1 399 288 тыс. рублей.

По сравнению с 2019 годом объем расходов в был увеличен 10,4%. Это связано с увеличением расходов по программе «Формирование комфортной городской среды на территории городского округа Жигулевск на 2018 - 2024 годы» на 59,7%.

За 2020 год в целом бюджет г.о. Жигулевск исполнен с дефицитом в сумме 18 680 тыс. рублей.

Доходная часть бюджета г.о. Жигулевск за 2021 год была исполнена на 100,1% от плана и составила 455 990 т. р. [27].

Детальное исполнение бюджета по доходам за 2021 год приведено в Приложении Г.

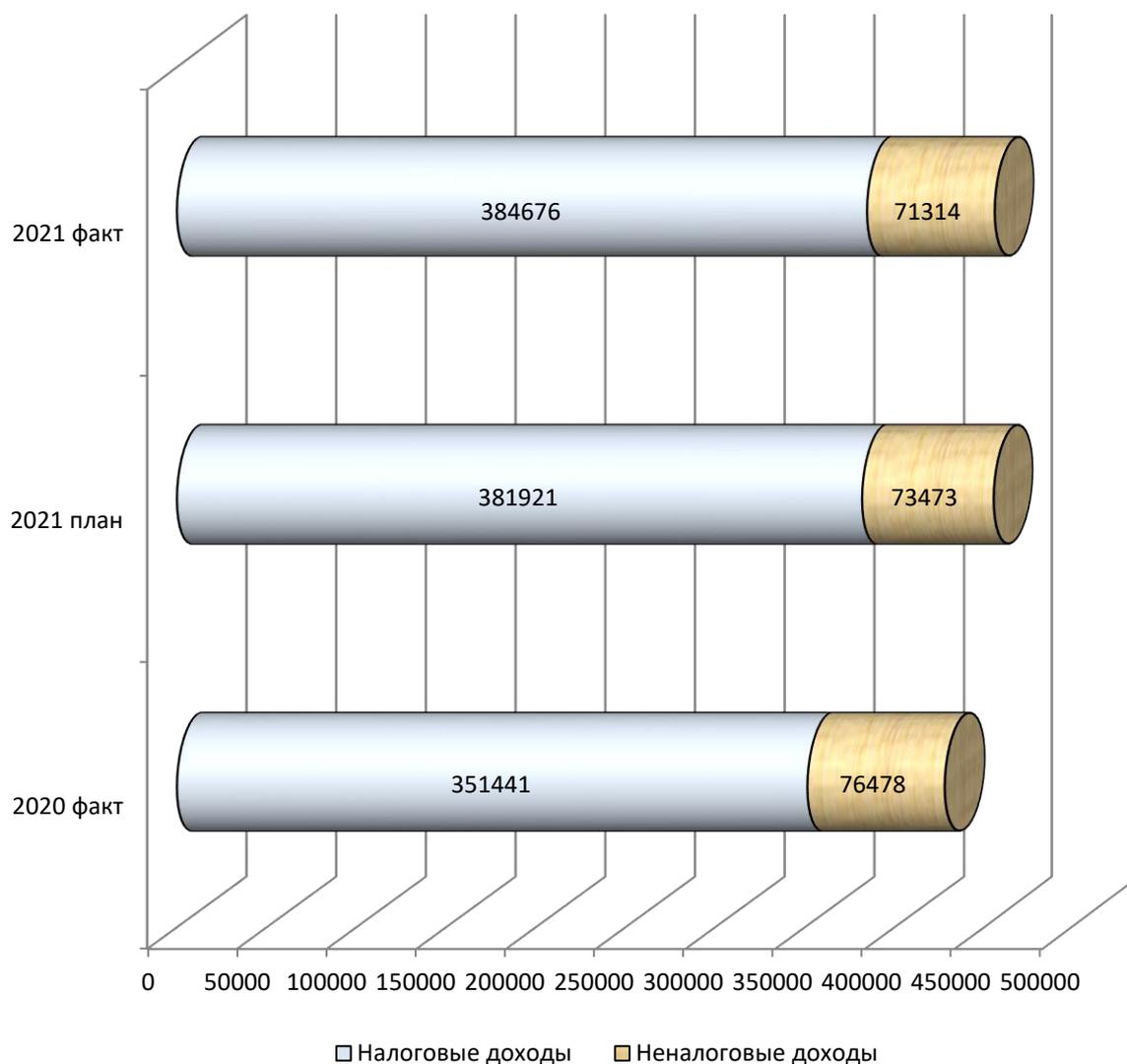


Рисунок 5 - Динамика поступления налоговых и неналоговых доходов в 2020 - 2021 годах

Налоговые и неналоговые доходы по видам представлены на рисунке 6.

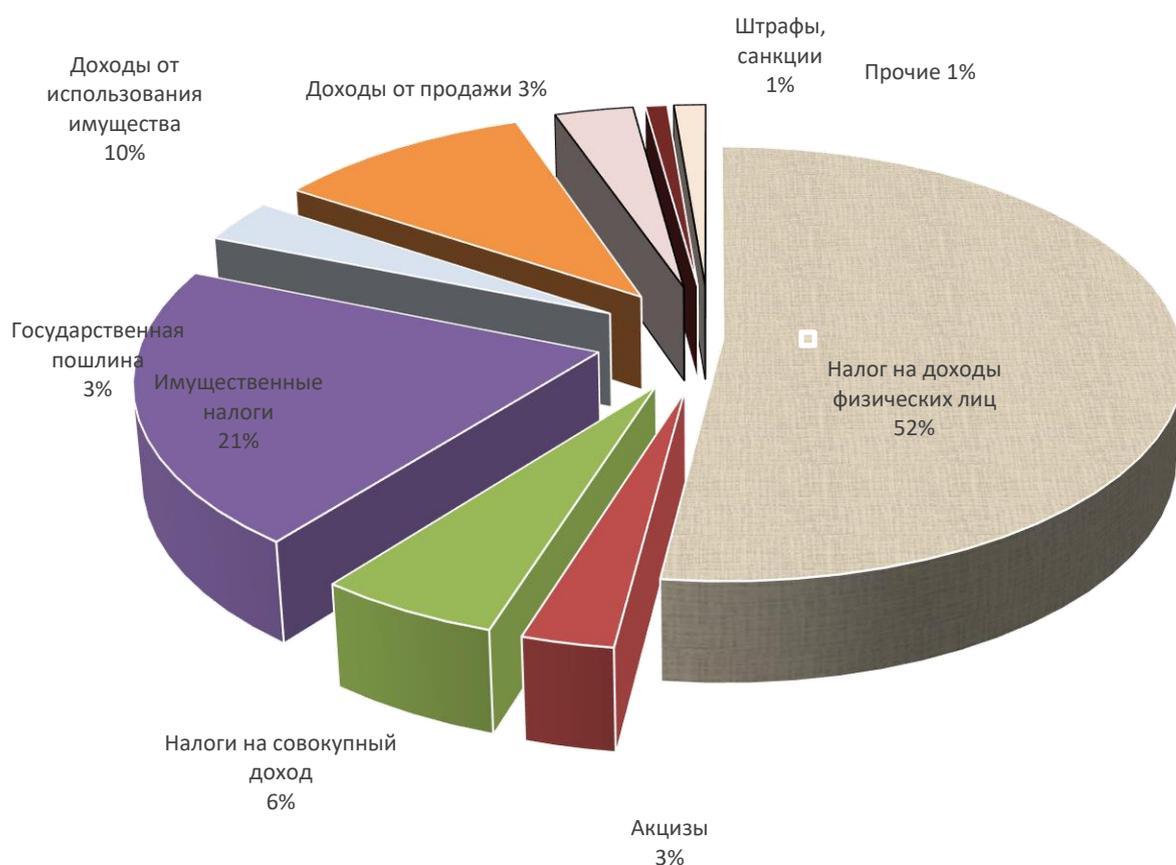


Рисунок 6 - Структура налоговых и неналоговых доходов бюджета городского округа Жигулевск за 2021 год

По сравнению с 2020 годом «в целом налоговые и неналоговые доходы увеличились на 6,6% или на 28071 тыс. рублей. Основное увеличение поступлений в 2021 году в сравнении с фактическими поступлениями 2020 года произошло за счет роста поступлений по налоговым доходам (налога на доходы физических лиц; налога, взимаемого в связи с применением упрощенной системы налогообложения; налога, взимаемого в связи с применением патентной системы налогообложения) и по неналоговым доходам, в части доходов от продажи материальных и нематериальных активов и прочих неналоговых доходов» [27].

Расходы бюджета г.о. Жигулевск были исполнены на 92,5% от годового плана и составили 1 772 876 т. р. [27].

Исполнение расходной части бюджета г.о. Жигулевск за 2020 год представлено в Приложении Д.

Второй объект исследования - Администрация г.о. Тольятти.

Администрация городского округа Тольятти является исполнительно-распорядительным органом городского округа, наделенным Уставом городского округа Тольятти полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления городского округа федеральными законами и законами Самарской области.

Адрес: 445011, РФ, Самарская область, г.Тольятти, пл.Свободы, 4; Факс: 8(8482)54-36-66; E-mail: [tgl@tgl.ru](mailto:tgl@tgl.ru)

Официальный сайт - официальный портал администрации городского округа Тольятти:<https://tgl.ru>

Официальная страница:[https://vk.com/gorod\\_togliatti](https://vk.com/gorod_togliatti)

Администрация г.о. Тольятти осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательными и нормативными правовыми актами Российской Федерации и Самарской области, нормативными правовыми актами Думы, постановлениями и распоряжениями главы городского округа, Уставом городского округа Тольятти.

В соответствии со статьей 37 Устава городского округа Тольятти к компетенции администрации относится:

- исполнение полномочий органов местного самоуправления городского округа по решению вопросов местного значения городского округа в соответствии с федеральными законами, законами Самарской области, нормативными правовыми актами Думы и постановлениями и распоряжениями администрации;

- исполнение отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления городского округа федеральными законами и законами Самарской области;
- разработка и организация выполнения планов развития и программ комплексного социально-экономического развития городского округа, утверждаемых Думой;
- разработка, утверждение и реализация муниципальных программ и ведомственных целевых программ городского округа;
- разработка проекта бюджета городского округа;
- организация исполнения и исполнение бюджета городского округа;
- контроль за использованием территорий и инфраструктуры городского округа;
- подготовка проектов нормативных правовых актов об установлении, изменении и отмене местных налогов и сборов городского округа;
- управление и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности городского округа в соответствии с действующим законодательством и порядком, определенным Думой;
- создание муниципальных предприятий и учреждений, контроль за их финансово-хозяйственной деятельностью, осуществление финансового обеспечения деятельности муниципальных казенных учреждений и финансового обеспечения выполнения муниципального задания бюджетными и автономными муниципальными учреждениями;
- установление тарифов на услуги, предоставляемые муниципальными предприятиями и учреждениями в соответствии с действующим законодательством и порядком, определенным Думой;
- регулирование тарифов на подключение к системе коммунальной инфраструктуры, тарифов организаций коммунального комплекса на подключение, надбавок к тарифам на товары и услуги организаций коммунального комплекса;

- организация сбора статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы городского округа, и предоставление указанных данных органам государственной власти в порядке, установленном Правительством Российской Федерации;
- учреждение печатного средства массовой информации для опубликования муниципальных правовых актов и иной официальной информации;
- осуществление международных и внешнеэкономических связей в соответствии с федеральными законами;
- организация и осуществление муниципального контроля в рамках полномочий, установленных действующим законодательством Российской Федерации, законодательством Самарской области, настоящим Уставом и муниципальными правовыми актами городского округа Тольятти;
- администрация обладает иными полномочиями органов местного самоуправления, определенными федеральными законами, законами Самарской области и настоящим Уставом.

Структура администрации утверждается Думой по представлению главы городского округа и представлена в Приложении Е.

Основные технико-экономические показатели Администрации г.о. Тольятти за 2019-2021 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2- Основные технико-экономические показатели Администрации г.о. Тольятти за 2019-2021 гг.

Статья	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонения 2021/2019	
				(+/-)	%
Доходы	954 258	976 000	986 014	31 756	3,3
Расходы	968 214	945 471	1 038 020	69 806	7,2
Дефицит/профицит	-13 956	30 529	-52 006	-38 050	-27,3

На основании данных таблицы 2 можно сделать вывод, что за период 2019-2021 гг. наблюдается не только рост доходов Администрации г.о. Тольятти (на 3,3%), но и расходов (на 7,2%). Более быстрый темп роста расходов над доходами привел к существенному росту (на 27,3%) дефицита бюджета.

Третий объект исследования - Администрация г.о. Сызрань.

Администрация городского округа Сызрань является исполнительно-распорядительным органом городского округа, наделенным Уставом городского округа Сызрань полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления городского округа федеральными законами и законами Самарской области.

Полномочия Администрации городского округа Сызрань определены Федеральным законом от 06.10.2003 N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации", а также Уставом городского округа Сызрань Самарской области.

Администрация городского округа Сызрань:

- управляет и распоряжается собственностью городского округа Сызрань в соответствии с порядком, определяемым Решением Думы городского округа;
- разрабатывает и представляет на утверждение Думы городского округа проект бюджета городского округа на очередной финансовый год и плановый период, проект стратегии социально-экономического развития городского округа Сызрань, проекты нормативных правовых актов о местных налогах, сборах, расходах;
- обеспечивает исполнение бюджета городского округа Сызрань и стратегии социально-экономического развития городского округа Сызрань; готовит отчет об исполнении бюджета и отчет о выполнении стратегии социально-экономического развития городского округа Сызрань;

- осуществляет закупки товаров, работ, услуг для обеспечения муниципальных нужд;
- разрабатывает и утверждает схему размещения нестационарных торговых объектов в порядке, установленном уполномоченным органом Правительства Самарской области;
- осуществляет муниципальный контроль в границах городского округа в соответствии с Федеральным законом от 26.12.2008 N 294-ФЗ "О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля" в порядке, установленном Решением Думы городского округа и законодательством Российской Федерации.
- от имени городского округа Сызрань выступает публичным партнером в части осуществления полномочий, предусмотренных Федеральным законом от 13.07.2015 N 224-ФЗ "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации";
- осуществляет иные полномочия, предусмотренные федеральным законодательством и Решениями Думы городского округа.

Структура Администрации городского округа Сызрань представлена в Приложении Ж.

Основные технико-экономические показатели Администрации г.о. Сызрань за 2019-2021 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3- Основные технико-экономические показатели Администрации г.о. Сызрань за 2019-2021 гг.

Статья	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонения 2021/2019	
				(+/-)	%
Доходы	319,4	308,6	328,4	9,0	2,8
Расходы	306,8	322,8	334,7	27,9	9,1
Дефицит/профицит	13	-14	-6	-19	15,0

На основании данных таблицы 3 можно сделать вывод, что за период 2019-2021 гг. наблюдается не только рост доходов Администрации г.о. Сызрань (на 2,8%), но и расходов (на 9,1%). Более быстрый темп роста расходов над доходами привел к значительному росту (на 15%) дефицита бюджета.

## 2.2 Анализ антикризисного управления экономических субъектов

В данном разделе проведем анализ антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности объектов исследования.

На первом этапе исследуем структуру экономической безопасности исследуемых объектов (финансовую составляющую, интеллектуально-кадровую, технико-технологическую, политико-правовую, информационную, экологическую, рыночную).

Результаты анализа представлены в таблице.

Таблица 4 - Анализ структуры экономической безопасности исследуемых экономических субъектов.

Элементы экономической безопасности	Администрация г.о. Жигулевск	Администрация г.о. Тольятти	Администрация г.о. Сызрань
Финансовая составляющая	1) рост профицита бюджета (-47 906 тыс.руб. в 2022 г.) 2) низкая собираемость налогов, низкая доля налогов, поступающих в муниципальный бюджет	1) рост профицита бюджета (-52 006 тыс.руб. в 2022 г.) 2) низкая собираемость налогов, низкая доля налогов, поступающих в муниципальный бюджет	1) рост профицита бюджета (-6 тыс.руб. в 2022 г.) 2) низкая собираемость налогов, низкая доля налогов, поступающих в муниципальный бюджет

Продолжение таблицы 4

Элементы экономической безопасности	Администрация г.о. Жигулевск	Администрация г.о. Тольятти	Администрация г.о. Сызрань
Интеллектуальная кадровая составляющая	средний уровень подготовки кадров средней и высшей квалификации	высокий уровень подготовки кадров средней и высшей квалификации	средний уровень подготовки кадров средней и высшей квалификации
Технико-технологическая составляющая	средний уровень используемых в организации технологий	высокий уровень используемых в организации технологий	средний уровень используемых в организации технологий
Политико-правовая составляющая	высокая зависимость от политическо-правовой деятельности государства	высокая зависимость от политическо-правовой деятельности государства	высокая зависимость от политическо-правовой деятельности государства
Информационная составляющая	относительно высокий уровень развития информационнокоммуникационной инфраструктуры	высокий уровень развития информационнокоммуникационной инфраструктуры	средний уровень развития информационнокоммуникационной инфраструктуры
Экологическая составляющая	низкий уровень угроз экономической безопасности	низкий уровень угроз экономической безопасности	низкий уровень угроз экономической безопасности
Рыночная составляющая	Местная администрация наделяется уставом муниципального образования полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий,	Местная администрация наделяется уставом муниципального образования полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий,	Местная администрация наделяется уставом муниципального образования полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий,

Далее был проведен экспертный совет и каждому элементу экономической безопасности было присвоено числовое значение от 0 до 5, где 5 - наилучшее значение показателя, а 0 - наихудшее.

Полученные данные представлены в таблице.

Таблица 5 - Количественный анализ структуры экономической безопасности исследуемых экономических субъектов.

Элементы экономической безопасности	Администрация г.о. Жигулевск	Администрация г.о. Тольятти	Администрация г.о. Сызрань
Финансовая	2	1	3
Интеллектуальная кадровая	3	5	3
Технико-технологическая	4	5	4
Политико-правовая	1	1	1
Информационная	4	5	4
Экологическая	5	5	5
Рыночная	5	5	5
Общая оценка экономической безопасности	3,57	3,86	3,71

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что наивысший уровень экономической безопасности отмечен у Администрации г.о. Тольятти (3,86 балла), на 2 месте - Администрация г.о. Сызрань (3,71 балла) и на 3 месте – Администрация г.о. Жигулевск (3,57 балла).

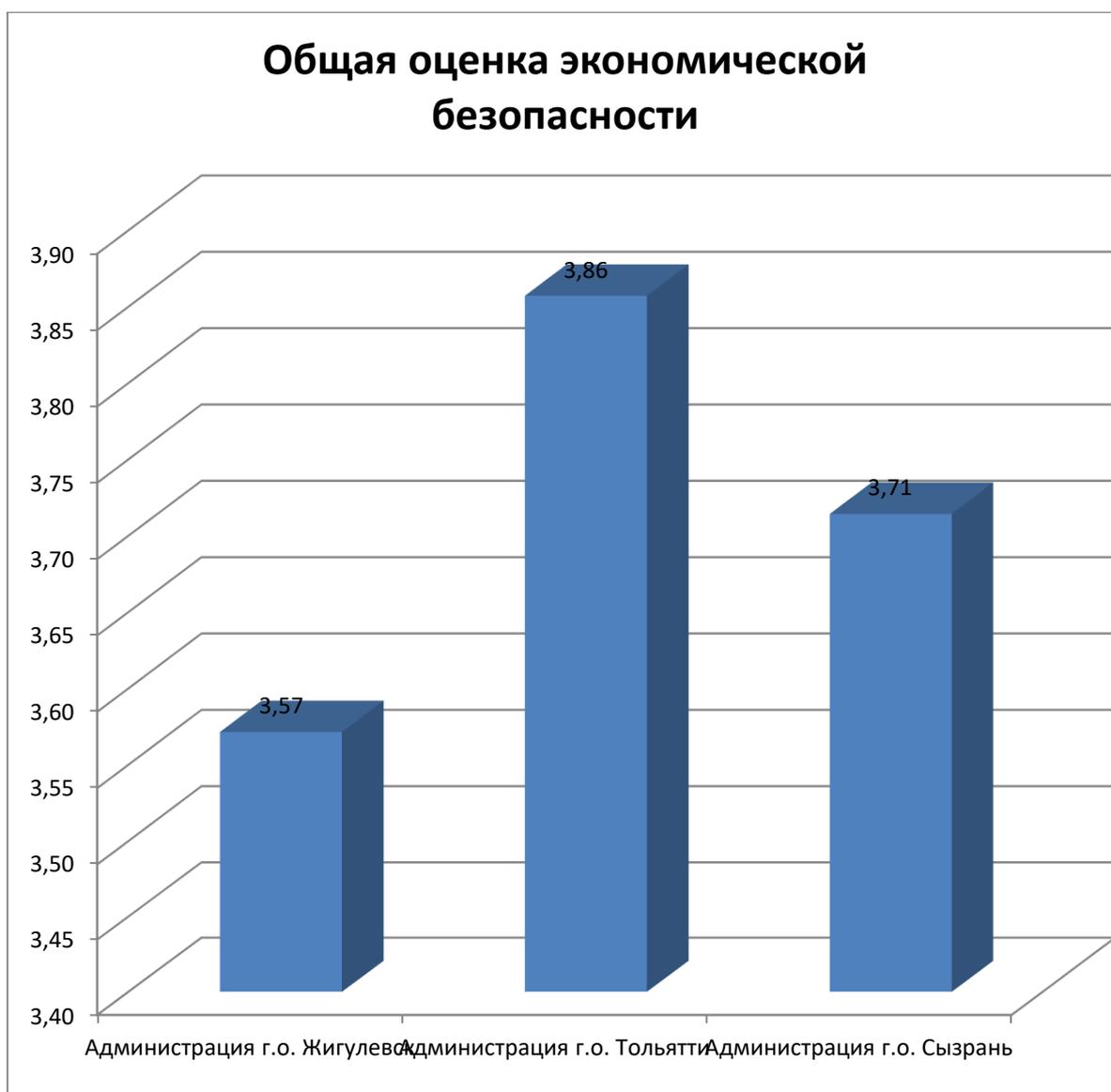


Рисунок 7 - Общая оценка экономической безопасности исследуемых объектов

На втором этапе проанализируем механизм антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности объектов исследования [14].

Первый объект исследования - Администрация г.о. Жигулевск.

Под внешней средой подразумевается «совокупность факторов, которые оказывают влияние (как положительное, так и отрицательное), на деятельность хозяйствующего субъекта» [2]. Все факторы внешней среды можно разделить «на две категории: косвенного воздействия и прямого воздействия» [33]. Факторы «косвенного воздействия относятся к макросреде организации, поскольку

оказывают косвенное влияние на деятельность хозяйствующих субъектов, а факторы прямого воздействия – к микросреде организации, поскольку оказывают непосредственное влияние на деятельность хозяйствующих субъектов» [19].

Охарактеризуем каждую из этих сред.

Макросреда

Основным фактором макросреды является экономическая среда, в которой функционирует организация [32].

На территории г.о. Жигулевск за исследуемый период наблюдается рост профицита бюджета (-47 906 тыс.руб. в 2022 г.) и ) низкая собираемость налогов, низкая доля налогов, поступающих в муниципальный бюджет, высокая долговая нагрузка и зависимость от федерального и регионального бюджетов

Также за исследуемый период на территории городского округа Жигулевск наблюдается рост инфляции, увеличение средней заработной платы.

Среднемесячная номинальная заработная плата по итогам 2022 года - – 39 994,8 рублей, 111% к аналогичному периоду 2021 года.

Основными факторами политической среды являются уровень политической стабильности, отношение жителей муниципального образования к власти, внешняя политика и ее влияние на регион» [3].

На социально-экономическое развитие экономики г.о. Жигулевск, как и Российской Федерации в целом, решающее влияние оказывает беспрецедентное внешнесанкционное давление и сложная геополитическая ситуация. Уровень удовлетворенности населением г.о. Жигулевск качеством предоставляемых государственных и муниципальных услуг – высокий (90%).

К технологической среде относятся «квалификационные навыки, оборудование, инфраструктуру, технические знания» [34].

Основу этой среды в отношении к Администрации составляют «различного рода приемы, техники и технологии воздействия на социальные процессы» [6].

Социальная среда характеризуется такими факторами, как уровень безработицы, уровень жизни населения» [36].

Численность населения городского округа Жигулевск на 01.01.2023 составила 53 795 человек, уменьшившись по отношению к началу 2022 года на 1 063 человека;

Итоговые показатели социального развития городского округа Жигулевск за 2022 год по сравнению с аналогичным периодом 2021 года:

- «родилось 485 детей - на 13,1% больше (на 56 детей);
- увеличилась смертность - количество умерших составило 1 257 человек, что на 10,1% выше (на 115 человек);
- увеличилась естественная убыль населения на 8,3% и составила 772 человека» [27];

Всего Жигулевска количество официально занятого населения составляет 33 209 человек (59.6%), пенсионеров 16 159 человек (29%), а официально оформленных и состоящий на учете безработных 3 232 человека (5,8%).

Уровень безработицы составил 1,16% (339 человек), снизился на 1,17 п.п. по отношению к началу 2022 года (на 01.01.2022 – 2,33%).

#### Микросреда

К микросреде относят «поставщиков, потребителей, посредников и конкурентов» [13].

Поставщиками Администрации города являются специализированные компании (поставщики оргтехники, охранных услуг, интернет-провайдер и т.д.), а также и ее посредники, поскольку она пользуется теми же услугами, что и жители города.

Посредниками Администрации г.о. Жигулевск являются муниципальные организации, предоставляющие жителям городского округа все услуги, необходимые для жизни (свет, тепло, вода, транспортные услуги).

Потребителями Администрации являются все жители, проживающие на территории г.о. Жигулевск.

Учитывая специфику деятельности Администрации г.о. Жигулевск (она является исполнительно-распорядительным органом муниципального образования), конкуренты на территории городского округа у нее отсутствуют

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Администрация г.о. Жигулевск подвержена воздействию ряда внешних факторов, таких как экономическая сфера, социальные явления, а в свою очередь влияет на поставщиков, потребителей и посредников» [37].

Миссия у Администрации г.о Жигулевск отсутствует.

Система мониторинга текущего состояния деятельности администрации г.о. Жигулевск осуществляется на основании ежегодного исследования качества предоставления государственных и муниципальных услуг.

Формирование системы обеспечения долгосрочного существования организации на рынке осуществляется в соответствии со Стратегией социально-экономического развития г.о. Жигулевск Самарской области на период до 2030 года.

Стратегия социально-экономического развития городского округа Жигулевск Самарской области на период до 2030 года (далее - Стратегия) является документом стратегического планирования, определяющим приоритеты, цели и задачи социально-экономического развития, в соответствии с приоритетами и целями социально-экономического развития Самарской области и Российской Федерации.

Стратегия разработана в соответствии с Федеральным законом от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и Законом Самарской области от 12.03.2018 №19-ГД «О стратегическом планировании в Самарской области». Стратегия учитывает положения Основ государственной политики регионального развития на период до 2025 года, утвержденных Указом Президента Российской Федерации от 16 января 2017 г. № 13, Стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года, Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 31 декабря 2015 г. № 683, национальные цели и стратегические задачи развития Российской Федерации на период до 2024 года, определенные Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204, Национальные проекты, Основные направления

деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года, ежегодные Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации, Губернатора Самарской области Самарской Губернской Думе, а также другие нормативно-правовые акты в области стратегического планирования, основные положения стратегий и программ развития отдельных сфер и направлений, принятых на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

При разработке Стратегии учтены лучшие российские практики стратегического развития территорий и мировые тенденции социально-экономического развития.

В основе стратегии развития городского округа Жигулевск лежит единый интегральный методический подход, разработанный и реализованный Научноисследовательским институтом регионального развития ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет» (НИИРР СГЭУ) в партнерстве с Агентством стратегических инициатив (АСИ) - Rapid foresight – «живой» формат стратегического планирования не методом сверху, а коллективно, в ходе которого участники совместно формируют образ желаемого будущего на основе глобальных трендов, лучших муниципальных и мировых практик, разрабатывают проекты для достижения ожидаемых результатов. «Живая» система стратегирования регионального и муниципального развития применяется на всех фазах разработки и реализации Стратегии - определение ценностей, приоритетов и целеполагание (формирование дерева: главная стратегическая цель – стратегические цели – задачи - система мероприятий и ключевые проекты развития, в т.ч. флагманские проекты – муниципальные и государственные программы – внебюджетные инвестиции).

Оперативная оценка и анализ состояния Администрации г.о. Жигулевск осуществляются на основании ежегодных отчетов глав Администрации г.о. Жигулевск и ежегодного исследования качества предоставления государственных и муниципальных услуг.

Разработка антикризисной политики и учет рисков деятельности и выработка мер по их снижению в администрации г.о. Жигулевск не производится.

Второй объект исследования - Администрация г.о. Тольятти.

Анализ внешней среды

Макросреда

Экономическая среда

На территории г.о. Тольятти за исследуемый период наблюдается рост профицита бюджета (-52 006 тыс.руб. в 2022 г.) и низкая собираемость налогов, низкая доля налогов, поступающих в муниципальный бюджет, высокая долговая нагрузка и зависимость от федерального и регионального бюджетов

Также за исследуемый период на территории городского округа Тольятти наблюдается рост инфляции, увеличение средней заработной платы.

Средняя заработная плата в Тольятти за 2019 - 36 431 руб., за 2020 - 38 748 руб., за 2021 - 42 771 руб.

Эти общие сведения об экономической ситуации на 2022 год говорят о том, что, затрагивая все сферы общества, коснутся и Администрации г.о. Тольятти, однако кардинально не повлияют на ход ее деятельности.

Политическая среда

На социально-экономическое развитие экономики г.о. Тольятти, как и Российской Федерации в целом, решающее влияние оказывает беспрецедентное внешнесанкционное давление и сложная геополитическая ситуация. Уровень удовлетворенности населением г.о. Тольятти качеством предоставляемых государственных и муниципальных услуг – высокий (87,3%).

Технологическая среда

Основу этой среды в отношении к Администрации составляют «различного рода приемы, техники и технологии воздействия на социальные процессы, создание новых каналов и потоков» [6].

Социальная среда

На 01.01.2023 расчетная численность постоянного населения городского округа Тольятти составила 685,7 тыс. чел. (на 01.01.2022 г. – 693,1 тыс. чел.).

За 2022 год в городском округе Тольятти родилось 5,6 тыс. чел., что на 3 чел. (0,1%) больше, чем за аналогичный период 2021 года. Коэффициент рождаемости составил 8,0 промилле, что соответствует уровню показателя прошлого года.

Число умерших относительно аналогичного показателя предыдущего года увеличилось на 567 чел. (5,5%) и составило 10,9 тыс. человек. Коэффициент смертности составил 15,8 промилле, против 14,9 промилле за 2021 год.

В результате естественная убыль населения городского округа Тольятти увеличилась на 564 чел. и составила -5372 чел. Общий коэффициент естественной убыли зафиксирован на уровне -7,8 промилле, против -6,9 промилле в 2021 году. Число умерших детей в возрасте до 1 года составило 29 человек, что на 1 человек (3,3%) меньше, чем в предыдущем году.

Сальдо миграции в городском округе сохраняется отрицательным -2037 чел., что на 614 чел. (43,2 %) больше, чем за 2021 году.

Городской округ Тольятти обладает достаточными для своего экономического развития трудовыми ресурсами. По данным Самарстата доля численности трудовых ресурсов в общей численности населения округа Тольятти составляет порядка 62,7% или 436,5 тыс. человек. Количество занятых в экономике городского округа Тольятти граждан по итогам 2022 года составило 349,6 тыс. человек или 80,1% от трудовых ресурсов.

#### Микросреда

Поставщиками Администрации города являются специализированные компании (поставщики оргтехники, охранных услуг, интернет-провайдер и т.д.), а также и ее посредники, поскольку она пользуется теми же услугами, что и жители города.

Посредниками Администрации являются муниципальные организации, предоставляющие дителям городского округа все услуги, необходимые для жизни (свет, тепло, вода, транспортные услуги).

Потребителями Администрации г.о. Тольятти являются все жители, проживающие на территории г.о. Тольятти. На 01.01.2023 расчетная численность

постоянного населения городского округа Тольятти составила 685,7 тыс. чел. (на 01.01.2022 г. – 693,1 тыс. чел.).

Учитывая специфику деятельности Администрации г.о. Тольятти (она является исполнительно-распорядительным органом муниципального образования), конкуренты на территории городского округа у нее отсутствуют

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Администрация г.о. Тольятти подвержена воздействию ряда внешних факторов, таких как экономическая сфера, социальные явления, а в свою очередь влияет на поставщиков, потребителей и посредников.

Миссия у Администрации г.о Тольятти отсутствует.

Система мониторинга текущего состояния деятельности администрации г.о. Тольятти осуществляется на основании ежегодного исследования качества предоставления государственных и муниципальных услуг.

Формирование системы обеспечения долгосрочного существования организации на рынке осуществляется в соответствии с Решением Думы городского округа Тольятти от 25.01.2019 № 131 "О Стратегии социально-экономического развития городского округа Тольятти на период до 2030 года".

Оперативная оценка и анализ состояния Администрации г.о. Тольятти осуществляются на основании ежегодных отчетов главы Администрации г.о. Тольятти и ежегодного исследования качества предоставления государственных и муниципальных услуг.

Разработка антикризисной политики и учет рисков деятельности и выработка мер по их снижению в администрации г.о. Тольятти не производится.

Третий объект исследования - Администрация г.о. Сызрань.

Анализ внешней среды

Макросреда

Экономическая среда

На территории г.о. Сызрань за исследуемый период наблюдается рост профицита бюджета (-6 тыс.руб. в 2022 г.) и низкая собираемость налогов,

низкая доля налогов, поступающих в муниципальный бюджет, высокая долговая нагрузка и зависимость от федерального и регионального бюджетов

Также за исследуемый период на территории городского округа Сызрань наблюдается рост инфляции, увеличение средней заработной платы.

За 2022 год размер номинальной заработной платы (по крупным и средним предприятиям) по сравнению с аналогичным периодом 2021 года увеличился на 12,9% и составил 45 161 рубль.

#### Политическая среда

На социально-экономическое развитие экономики г.о. Сызрань, как и Российской Федерации в целом, решающее влияние оказывает беспрецедентное внешнесанкционное давление и сложная геополитическая ситуация. Уровень удовлетворенности качеством предоставляемых государственных и муниципальных услуг – высокий (89,6%).

#### Технологическая среда

Основу этой среды в отношении к Администрации составляют «различного рода приемы, техники и технологии воздействия на социальные процессы» [6].

#### Социальная среда

На 1 января 2023 численность населения (постоянных жителей) Сызрани составляет 167 858 человек, в том числе детей в возрасте до 6 лет - 16 723 человека, подростков (школьников) в возрасте от 7 до 17 лет - 19 870 человек, молодежи от 18 до 29 лет - 20 080 человек, взрослых в возрасте от 30 до 60 лет - 72 242 человека, пожилых людей от 60 лет - 36 593 человека, а долгожителей Сызрани старше 80 лет - 2 350 человек.

Всего Сызрани количество официально занятого населения составляет 100 043 человека (59.6%), пенсионеров 48 679 человек (29%), а официально оформленных и состоящих на учете безработных 9 736 человек (5.8%).

#### Микросреда

Поставщиками Администрации города являются специализированные компании (поставщики оргтехники, охранных услуг, интернет-провайдер и т.д.), а

также и ее посредники, поскольку она пользуется теми же услугами, что и жители города.

Потребителями Администрации являются жители города Сызрань. На 1 января 2023 численность населения (постоянных жителей) Сызрани составляет 167 858 человек

Посредниками Администрации являются муниципальные организации, предоставляющие жителям городского округа все услуги, необходимые для жизни (свет, тепло, вода, транспортные услуги).

Учитывая специфику деятельности г.о. Сызрань (она является исполнительно-распорядительным органом муниципального образования), конкуренты на территории городского округа у нее отсутствуют.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Администрация г.о. Сызрань подвержена воздействию ряда внешних факторов, таких как экономическая сфера, социальные явления, а в свою очередь влияет на поставщиков, потребителей и посредников.

Миссия у Администрации г.о Сызрань отсутствует.

Система мониторинга текущего состояния деятельности администрации г.о. Сызрань осуществляется на основании ежегодного исследования качества предоставления государственных и муниципальных услуг.

Формирование системы обеспечения долгосрочного существования организации на рынке осуществляется на основании Стратегии социально-экономического развития городского округа Сызрань Самарской области на период до 2030 года.

Стратегия социально-экономического развития городского округа Сызрань Самарской области (далее – Стратегия) на период до 2030 года разработана в соответствии с Федеральным законом от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», а также в соответствии с Порядком разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации Стратегии социально-экономического развития городского округа

Сызрань, утвержденным Постановлением Администрации городского округа Сызрань от 29.06.2017 №1942.

Цель разработки Стратегии - определение долгосрочного видения развития городского округа Сызрань (далее – городской округ), приоритетных направлений развития, стратегических целей и задач социально-экономического развития, определение состояния экономики и социальной сферы в качестве ориентира развития городского округа, характеризуемого количественными и (или) качественными показателями.

Задача разработки Стратегии – определение комплекса взаимоувязанных мероприятий, которые должны быть проведены в установленный период времени, реализация которых обеспечит достижение стратегических целей социально-экономического развития городского округа Сызрань.

Стратегия определяет приоритеты, долгосрочные цели и задачи социально-экономического развития городского округа Сызрань, согласованные с майскими указами и ежегодными Посланиями Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации, Губернатора Самарской области Самарской Губернской Думе, а также основными положениями стратегий и программ развития отдельных сфер и направлений, принятых на федеральном и региональном уровне.

Оперативная оценка и анализ состояния Администрации г.о. Сызрань осуществляются на основании ежегодных отчетов главы г.о. Сызрань и ежегодного исследования качества предоставления государственных и муниципальных услуг.

Разработка антикризисной политики и учет рисков деятельности и выработка мер по их снижению в администрации г.о. Сызрань не производится.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что в 2022 году на социально-экономическое развитие экономики объектов исследования, как и Российской Федерации в целом, решающее влияние оказывает беспрецедентное внешнесанкционное давление и сложная геополитическая ситуация. Хотя экономика региона оказалась устойчивой к мировым вызовам, разрыв

производственно-логистических цепочек, высокая волатильность макроэкономических параметров внешнего и внутреннего рынков, ускорение инфляции, сказались на замедлении социально-экономического развития региона после восстановительного роста в 2021 году.

Кроме того, по результатам анализа у всех экономических субъектов был диагностирован невысокий уровень экономической безопасности. Также несмотря на то, что все объекты исследования уделяют важное значение антикризисному управлению, не все его этапы реализуются. Так, во всех экономических субъектах разработка антикризисной политики и учет рисков деятельности и выработка мер по их снижению на должном уровне не производится.

Именно поэтому необходимо формирование полноценной системы антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности исследуемых экономических субъектов.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в 2022 году на социально-экономическое развитие экономики объектов исследования, как и Российской Федерации в целом, решающее влияние оказывает беспрецедентное внешнесанкционное давление и сложная геополитическая ситуация. Хотя экономика региона оказалась устойчивой к мировым вызовам, разрыв производственно-логистических цепочек, высокая волатильность макроэкономических параметров внешнего и внутреннего рынков, ускорение инфляции, сказались на замедлении социально-экономического развития региона после восстановительного роста в 2021 году.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что наивысший уровень экономической безопасности отмечен у Администрации г.о. Тольятти (3,86 балла), на 2 месте - Администрация г.о. Сызрань (3,71 балла) и на 3 месте – Администрация г.о. Жигулевск (3,57 балла).

Таким образом, по результатам анализа у всех экономических субъектов был диагностирован невысокий уровень экономической безопасности. Также несмотря на то, что все объекты исследования уделяют важное значение

антикризисному управлению, не все его этапы реализуются. Так, во всех экономических субъектах разработка антикризисной политики и учет рисков деятельности и выработка мер по их снижению на должном уровне не производится.

Именно поэтому необходимо формирование полноценной системы антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности. Администрации г.о. Жигулевск.

При этом основными «узкими» местами в структуре экономической безопасности являются такие элементы как:

- политико-правовая составляющая (высокая зависимость от политико-правовой деятельности государства);
- финансовая составляющая (рост профицита бюджета (-47 906 тыс.руб);
- интеллектуальная кадровая составляющая (средний уровень подготовки кадров средней и высшей квалификации).

### **3 Совершенствование антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организации на примере Администрации г.о. Жигулевск**

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в 2022 году на социально-экономическое развитие экономики объектов исследования, как и Российской Федерации в целом, решающее влияние оказывает беспрецедентное внешнесанкционное давление и сложная геополитическая ситуация. Хотя экономика региона оказалась устойчивой к мировым вызовам, разрыв производственно-логистических цепочек, высокая волатильность макроэкономических параметров внешнего и внутреннего рынков, ускорение инфляции, сказались на замедлении социально-экономического развития региона после восстановительного роста в 2021 году.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что наивысший уровень экономической безопасности отмечен у Администрации г.о. Тольятти (3,86 балла), на 2 месте - Администрация г.о. Сызрань (3,71 балла) и на 3 месте – Администрация г.о. Жигулевск (3,57 балла).

Таким образом, по результатам анализа у всех экономических субъектов был диагностирован невысокий уровень экономической безопасности. Также несмотря на то, что все объекты исследования уделяют важно значение антикризисному управлению, не все его этапы реализуются. Так, во всех экономических субъектах разработка антикризисной политики и учет рисков деятельности и выработка мер по их снижению на должном уровне не производится.

Именно поэтому необходимо формирование полноценной системы антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности Администрации г.о. Жигулевск.

При этом основными «узкими» местами в структуре экономической безопасности являются такие элементы как:

- политико-правовая составляющая (высокая зависимость от политическо-правовой деятельности государства);
- финансовая составляющая (рост профицита бюджета (-47 906 тыс.руб. в 2022 г.);
- интеллектуальная кадровая составляющая (средний уровень подготовки кадров средней и высшей квалификации).

Основным направлением совершенствования антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности Администрации г.о. Жигулевск должна стать интеллектуальная кадровая составляющая.

### **3.1 Совершенствование интеллектуальной кадровой составляющей антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организации на примере Администрации г.о. Жигулевск**

В ходе проведенного анализа интеллектуальной составляющей экономической безопасности администрации г. о. Жигулевск был отмечен средний уровень подготовки кадров средней и высшей квалификации.

По результатам проведенного исследования и учитывая выявленные проблемы, в работе были предложены мероприятия по совершенствованию интеллектуальной кадровой составляющей антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организации на примере Администрации г.о. Жигулевск.

Для совершенствования антикризисного управления в администрации г. о. Жигулевск рекомендуется обучение сотрудников органов местного самоуправления по курсу «Государственное и муниципальное антикризисное управление».

Мероприятия по обучению сотрудников Администрации г.о. Жигулевск необходимо проводить по выбору обучающего курса, который окажет влияние на формирование у муниципальных служащих необходимого уровня компетенций,

необходимых в условиях кризисной ситуации, поскольку грамотное понимание и оценка сложившейся ситуации позволят обеспечить эффективность деятельности всей компании.

На первом этапе был проведен анализ образовательных организаций, предлагающих обучение по курсу «Государственное и муниципальное антикризисное управление».

Рассмотрим их.

Первая образовательная организация – Национальная Академия дополнительного образования (г. Москва).

Наименование курса - «Антикризисное государственное и муниципальное управление».

Цель курса: «менеджер в сфере антикризисного управления проводит диагностику организации, выявляет ее сильные и слабые стороны, разрабатывает план по выходу из кризиса или проведению процедуры банкротства с минимальными потерями» [4].

Цель программы профессиональной переподготовки – «дать слушателю знания и навыки, необходимые для успешного выполнения трудовых обязанностей менеджера в сфере антикризисного управления» [35].

Вторая образовательная организация – Национальный Университет государственной службы (г. Москва).

Целью обучения антикризисному управлению в Национальном Университете государственной службы (г. Москва) является — приобретение дополнительных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности в условиях экономической нестабильности предприятий. Программа дополнительного профессионального образования «Антикризисное управление» выступает гарантом подготовки руководителей к управлению в условиях кризиса.

Программа курса:

- теоретические основы реструктуризации;
- управление в социальной сфере;

- инновационный менеджмент;
- стратегический менеджмент;
- антикризисное управление;
- страхование проектов и программ;
- управление портфелями проектов;
- итоговая аттестация.

Образование, полученное в АНО ДПО НУГС, позволит точно оценивать кризисные ситуации и принимать эффективные управленческие решения. Таким образом, программа профессиональной переподготовки по антикризисному управлению дает своим участникам возможность:

- научиться находить эффективные организационные антикризисные управленческие решения;
- овладеть методами антикризисного управления (анализ, мониторинг и моделирование рисков);
- получить опыт выявления проблем ГМУ, сопряженных с кризисными процессами в обществе;
- развития навыков по достижению требуемых результатов командой менеджеров, в условиях кризиса и нестабильности.

Третья образовательная организация – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации (г. Москва).

Цель программы: подготовка руководителей государственной и муниципальной сферы и бизнеса к управлению в условиях кризиса. Знания, умения, навыки, приобретаемые в процессе обучения позволят с высокой степенью достоверности оценивать кризисные ситуации и принимать эффективные управленческие решения.

Программа «Антикризисное управление» по направлению «Государственное и муниципальное управление» (ГМУ) реализуется Кафедрой антикризисного регулирования и управления рисками Отделения управления проектами и программами Факультета государственного управления экономикой.

В рамках программы функционирует «Антикризисный клуб» — сообщество специалистов по антикризисному управлению, в котором участники обмениваются знаниями и опытом, совместно вырабатывают пути решения сложных реальных задач.

На основании анализа образовательных организаций, предлагающих обучение по курсу ««Антикризисное управление» была составлена таблица 6.

Таблица 6 - Анализ образовательных организаций, предлагающих обучение по курсу ««Антикризисное управление»

Образовательная организация	Национальная Академия дополнительного образования (г. Москва)	Национальный Университет государственной службы (г. Москва)	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации (г. Москва)
Название курса	«Антикризисное государственное муниципальное управление»	и Антикризисное управление	«Антикризисное управление» по направлению «Государственное и муниципальное управление» (ГМУ)
Город	Москва	Москва	Москва
Форма обучения	заочная с применением дистанционных образовательных технологий	очная, очно-заочная, дистанционно	дистанционная
Длительность обучения, академических часов	502	520	255
Диплом гос.образца	да	да	да
Стоимость обучения за 1 человека, руб.	18 900	22 400	7 600

Поскольку все обучающие курсы предлагали учебные заведения г. Москвы, при выборе курса предпочтение отдавалось дистанционной форме обучения. Обязательным условием было «получение диплома государственного образца и наличие у образовательной организации лицензии на осуществление образовательной деятельности» [5].

После анализа представленных на рынке образовательных организаций, предлагающих обучение антикризисному управлению в сфере государственного и муниципального управления была выбрана образовательная организация Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации (г. Москва), поскольку она предполагала обучение антикризисному управлению дистанционно и для сотрудников государственного и муниципального управления.

План-график мероприятий по совершенствованию интеллектуальной кадровой составляющей антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности Администрации г.о. Жигулевск представлен в таблице 7 и на рисунке 8.

Таблица 7 - План-график мероприятий по совершенствованию интеллектуальной кадровой составляющей антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности Администрации г.о. Жигулевск

Этапы	Начало	Длительность	Окончание
Анализ рынка образовательных услуг	01.08.2023	15	16.08.2023
Анализ обучающих курсов, выбор курса	17.08.2023	10	27.08.2023
Анализ учебных заведений, предлагающих обучение по выбранному курсу	28.08.2023	10	07.09.2023
Выбор образовательного учреждения, заключение договора	08.09.2023	10	18.09.2023
Обучение муниципальных служащих	19.09.2023	90	18.12.2023
Оценка эффективности мероприятий по повышению квалификации	19.12.2023	11	30.12.2023

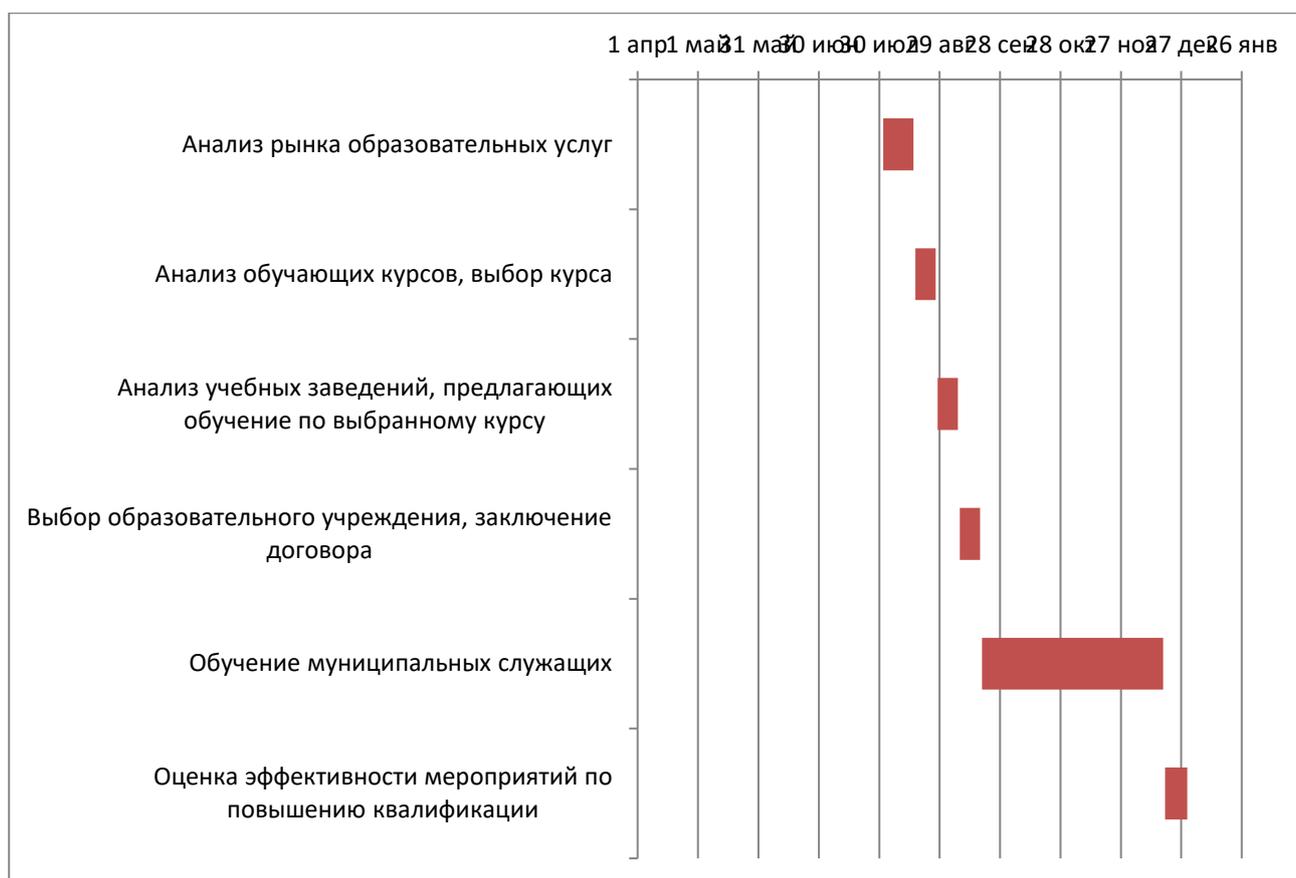


Рисунок 8 - План-график мероприятий по совершенствованию интеллектуальной кадровой составляющей антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности Администрации г.о. Жигулевск

Таким образом, в результате организации и проведения обучения сотрудники Администрации г.о. Жигулевск получают знания, умения, навыки, позволяющие с высокой степенью достоверности оценивать кризисные ситуации и принимать эффективные управленческие решения.

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Для расчета оценки экономической эффективности мероприятий по повышению квалификации муниципальных служащих Администрации г.о. Жигулевск были рассчитаны предстоящие доходы и расходы по обучению.

В таблице 8 представлены затраты по по повышению квалификации муниципальных служащих.

Таблица 8 - Затраты по повышению квалификации муниципальных служащих Администрации г.о. Жигулевск

Мероприятия	Затраты	Стоимость за 1 сотрудника, руб.	Кол-во сотрудников	Итого затрат, руб.
1. Повышение квалификации муниципальных служащих	Обучение муниципальных служащих на курсах	7 600	3	22 800
Итого	-	-	-	22 800

Таким образом, затраты по повышению квалификации трех муниципальных служащих Администрации г.о. Жигулевск составят 22800 руб.

Доходы г.о. Жигулевск за 2021 год были на уровне 281637,00 тыс.руб.

Рассчитаем производительность муниципальных служащих Администрации г.о. Жигулевск:

$$ПТ_{2021} = В/Чсс = 281\,637,00 / 3 = 9387,9 \text{ тыс.руб./чел. в год.}$$

Согласно тенденциям рынка повышение квалификации муниципальных служащих позволит увеличить их производительности труда на 4% и составит:

$$ПТ_{обуч} = 9387,9 \times 1,04\% = 9763,416 \text{ тыс. руб.}$$

Выручка составит:

$$В_{обуч} = 3 * 9763,416 * 1,04\% = 292\,902,48 \text{ тыс.руб.}$$

Доход составит:

$$В_{обуч} - В_{2021} = 292\,902,48 - 281\,637,00 = 11\,265,48 \text{ тыс.руб.}$$

Эффект от повышения квалификации муниципальных служащих будет составлять разницу между планируемой выручкой после повышения квалификации муниципальных служащих и размером затрат на их обучение:

$$11\,265,48 - 22,8 = 11\,242,68 \text{ тыс. руб.}$$

Далее произведет расчет коэффициента окупаемости инвестиций (ROI):

$$ROI = (11\,265,48 - 22,8) / 22,8 * 100 = 4931$$

На основании рассчитанных данных можно сделать вывод, что каждый рубль, вложенный на повышение квалификации муниципальных служащих позволит получить Администрации г.о. Жигулевск 49 руб. чистых денег.

Кроме того, в результате организации и проведения обучения сотрудники Администрации г.о. Жигулевск получают знания, умения, навыки, позволяющие с высокой степенью достоверности оценивать кризисные ситуации и принимать эффективные управленческие решения.

Таким образом, по результатам анализа у всех экономических субъектов был диагностирован невысокий уровень экономической безопасности. Также несмотря на то, что все объекты исследования уделяют важное значение антикризисному управлению, не все его этапы реализуются. Так, во всех экономических субъектах разработка антикризисной политики и учет рисков деятельности и выработка мер по их снижению на должном уровне не производится.

Именно поэтому необходимо формирование полноценной системы антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности Администрации г.о. Жигулевск.

При этом основными «узкими» местами в структуре экономической безопасности являются такие элементы как:

- политико-правовая составляющая (высокая зависимость от политико-правовой деятельности государства);
- финансовая составляющая (рост профицита бюджета (-47 906 тыс.руб. в 2022 г.).
- интеллектуальная кадровая составляющая (средний уровень подготовки кадров средней и высшей квалификации).

По результатам проведенного исследования и учитывая выявленные проблемы, в работе были предложены мероприятия по совершенствованию интеллектуальной кадровой составляющей антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организации на примере Администрации г.о. Жигулевск.

Основным направлением совершенствования антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности Администрации г.о. Жигулевск должна стать интеллектуальная кадровая составляющая.

В ходе проведенного анализа интеллектуальной составляющей экономической безопасности администрации г. о. Жигулевск был отмечен средний уровень подготовки кадров средней и высшей квалификации.

Поэтому для совершенствования антикризисного управления в администрации г. о. Жигулевск рекомендуется обучение сотрудников органов местного самоуправления по курсу «Государственное и муниципальное антикризисное управление».

После анализа представленных на рынке образовательных организаций, предлагающих обучение антикризисному управлению в сфере государственного и муниципального управления была выбрана образовательная организация Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации (г. Москва), поскольку она предполагала обучение антикризисному управлению дистанционно и для сотрудников государственного и муниципального управления.

Таким образом, в результате организации и проведения обучения сотрудники Администрации г.о. Жигулевск получают знания, умения, навыки, позволяющие с высокой степенью достоверности оценивать кризисные ситуации и принимать эффективные управленческие решения.

Расчет экономической эффективности предложенного мероприятия свидетельствует о его целесообразности.

## Заключение

Изучив ряд подходов к определению понятия «экономическая безопасность», в данной работе под данным термином будет пониматься такое состояние предприятия, при котором можно отметить оптимальную его способность максимально рационально и эффективно использовать имеющиеся ресурсы для обеспечения стабильности производственно-хозяйственной деятельности и устранения возможных угроз, как внутренних, так и внешних.

Комплексную программу, которая позволит предотвратить кризис, нужно разработать заранее. Она должна не просто присутствовать в компании, ее нужно постоянно анализировать, улучшать.

Значительно проще предотвратить кризис, чем в последующем справляться с его проявлениями. Именно поэтому в настоящее время множество работ посвящено исследованию возможностей антикризисного управления.

Основными видами кризисов, при которых используют антикризисное управление предприятием, считают:

- стратегический кризис;
- тактический кризис;
- кризис платежеспособности.

Их причиной служит несоответствие организации основным параметрам внешнего социума и окружения. Это приводит к обострению противоречий в области социально-экономических показателей. Такое положение вещей ведет к упадку финансовой сферы компании, нарушению работоспособности, что грозит полным крахом и приводит к банкротству.

Антикризисное управление - это «система методов, форм и процедур, направленных на осуществление финансового и хозяйственного оздоровления деятельности предприятия или отрасли в целом» [2].

Антикризисное управление, являясь масштабной системой управления, направлена на предотвращение и устранение кризиса, действующего разрушающе

на компанию. В программе противокризисных мер применяют инструменты стратегического менеджмента с привлечением всех ресурсов организации.

Основная цель антикризисного управления направлена на:

- сохранение и приумножение позиций компании на рынке;
- предотвращение банкротства.

Важнейшим условием, обуславливающим устойчивое развитие экономики России в целом является экономическая безопасность ее хозяйствующих субъектов, в том числе органов муниципальной власти.

Кризис муниципальной власти – это «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» [7].

Система антикризисного управления в органах муниципальной власти включает в себя два взаимодополняющих компонента – экономический и социально-политический. Так, органы муниципальной власти, подчиняющиеся только интересам населения, могут решать все проблемы на местном уровне только за счет дополнительных заимствований, в результате чего может возникнуть банкротство экономической системы муниципалитета. А органы муниципальной власти, которые бюджетные деньги будут тратить только на муниципалитет, могут оказаться политическим банкротом. Сочетания данных аспектов способно оказать влияние на развитие общесистемного кризиса власти в органах местного самоуправления.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в 2022 году на социально-экономическое развитие экономики объектов исследования, как и Российской Федерации в целом, решающее влияние оказывает беспрецедентное внешнесанкционное давление и сложная геополитическая ситуация. Хотя экономика региона оказалась устойчивой к мировым вызовам, разрыв производственно-логистических цепочек, высокая волатильность

макроэкономических параметров внешнего и внутреннего рынков, ускорение инфляции, сказались на замедлении социально-экономического развития региона после восстановительного роста в 2021 году.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что наивысший уровень экономической безопасности отмечен у Администрации г.о. Тольятти (3,86 балла), на 2 месте - Администрация г.о. Сызрань (3,71 балла) и на 3 месте – Администрация г.о. Жигулевск (3,57 балла).

Таким образом, по результатам анализа у всех экономических субъектов был диагностирован невысокий уровень экономической безопасности. Также несмотря на то, что все объекты исследования уделяют важное значение антикризисному управлению, не все его этапы реализуются. Так, во всех экономических субъектах разработка антикризисной политики и учет рисков деятельности и выработка мер по их снижению на должном уровне не производится.

Именно поэтому необходимо формирование полноценной системы антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности Администрации г.о. Жигулевск.

При этом основными «узкими» местами в структуре экономической безопасности Администрации г.о. Жигулевск являются такие элементы как:

- политико-правовая составляющая (высокая зависимость от политико-правовой деятельности государства);
- финансовая составляющая (рост профицита бюджета (-47 906 тыс.руб. в 2022 г.).

Именно поэтому необходимо формирование полноценной системы антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности исследуемых экономических субъектов.

По результатам проведенного исследования и учитывая выявленные проблемы, в работе были предложены мероприятия по совершенствованию интеллектуальной кадровой составляющей антикризисного управления как

инструмента обеспечения экономической безопасности организации на примере Администрации г.о. Жигулевск.

Основным направлением совершенствования антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности Администрации г.о. Жигулевск должна стать интеллектуальная кадровая составляющая.

В ходе проведенного анализа интеллектуальной составляющей экономической безопасности администрации г. о. Жигулевск был отмечен средний уровень подготовки кадров средней и высшей квалификации.

Поэтому для совершенствования антикризисного управления в администрации г. о. Жигулевск рекомендуется обучение сотрудников органов местного самоуправления по курсу «Государственное и муниципальное антикризисное управление».

После анализа представленных на рынке образовательных организаций, предлагающих обучение антикризисному управлению в сфере государственного и муниципального управления была выбрана образовательная организация Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации (г. Москва), поскольку она предполагала обучение антикризисному управлению дистанционно и для сотрудников государственного и муниципального управления.

Таким образом, в результате организации и проведения обучения сотрудники Администрации г.о. Жигулевск получают знания, умения, навыки, позволяющие с высокой степенью достоверности оценивать кризисные ситуации и принимать эффективные управленческие решения.

Расчет экономической эффективности предложенного мероприятия свидетельствует о его целесообразности.

## Список используемой литературы и используемых источников

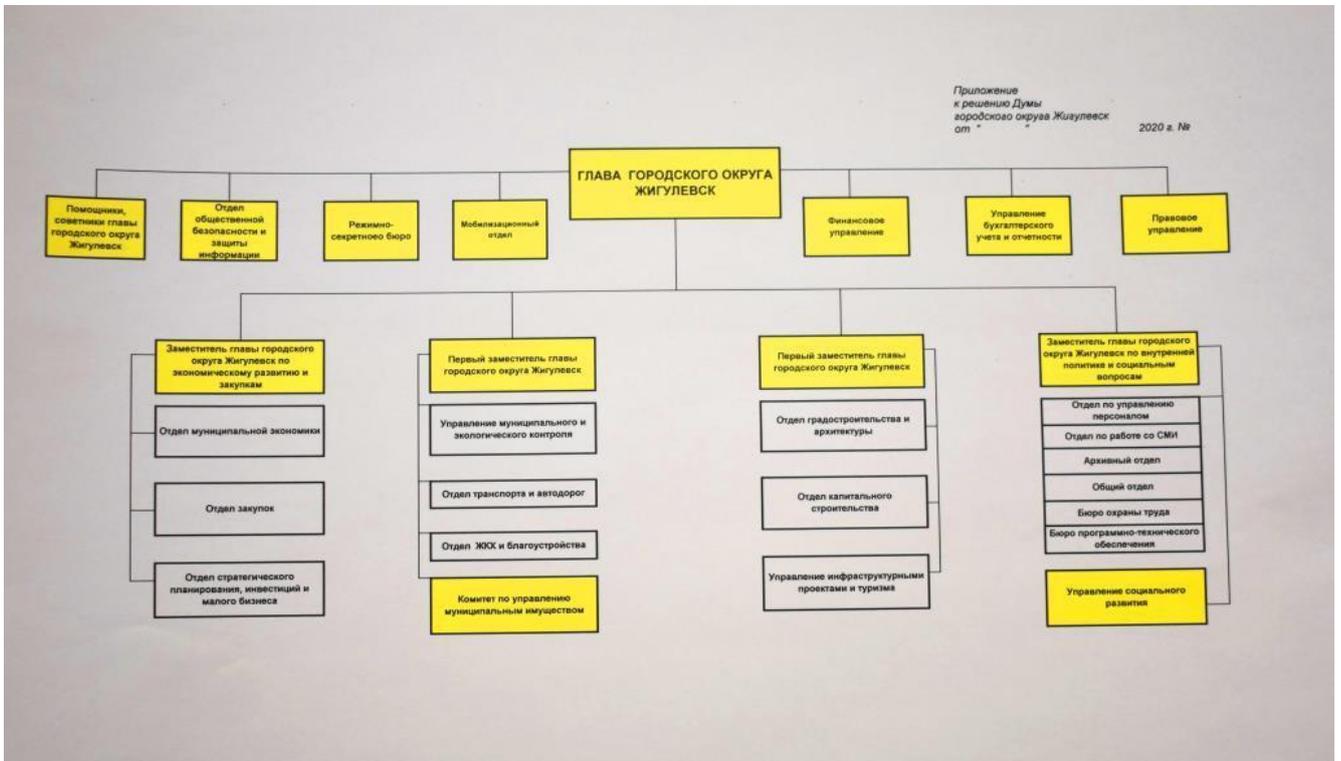
1. Авдошина З. А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики // «Планово-экономический отдел» №7 2012. С. 3-10.
2. Антонов И.В. Антикризисное управление как способ повышения эффективности управления предприятием // Теоретические исследования и экспериментальные разработки студентов и аспирантов. Сборник научных трудов. Тверь, 2018. С. 3-8.
3. Базаров Р.Т. Влияние антикризисного управления предприятия на экономику РФ в современных условиях // Фундаментальные исследования. 2017. №10. С. 13-17.
4. Байгулова А.А. Основные подходы к антикризисному управлению предприятием // Успехи современной науки. 2017. Т. 1. №3. С. 10-15.
5. Бейдин С.В. Антикризисное управление в социально-экономической сфере с учётом антироссийских санкций // Вестник Забайкальского государственного университета. 2016. Т. 22. №10. С. 56- 61.
6. Бексултанова А. И. Формирование механизма устойчивого развития бизнеса в процессе антикризисного управления / А.И. Бексултанова // Молодой ученый. 2016. №4. – С. 341-343.
7. Буханова Е.А. Современные механизмы антикризисного управления и профилактики банкротства как части управления финансовыми ресурсами организации: российский и зарубежный опыт / Е.А. Буханова // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2017. №10.– С. 105-109.
8. Галимов И.А. Актуальность антикризисного управления для России // Молодой ученый. 2014. №9. С. 261-263.
9. Горлова В.Д. Суть планирования антикризисного управления в современной организации // Молодой ученый. 2016. №29. С. 398
10. Грунин О. А., Грунин С. О. Экономическая безопасность организации. СПб.: Питер, 2002. С. 37–38. 59 2.1.

11. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент. М.: Тандем, 2019. 512 с.
12. Демчук О.Н. Антикризисное управление. М.: Флинта, 2019. 268 с.
13. Евстратова Е.А. Антикризисное управление в системе управления предприятием / Е.А. Евстратова, Л.А. Загеева // В сборнике: Экономико-правовые аспекты антикризисного управления предприятием в условиях новой России. Материалы очной всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией В.В. Московцева. 2018. С. 39-41.
14. Жилина Н.Н. Антикризисное управление и риск-менеджмент предприятия: теоретические аспекты // Экономика и управление: проблемы, решения, 2016. Т.1. №4. С. 132-134.
15. Журиха А. М. Научные подходы к антикризисному управлению предприятием // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2016 г.). СПб.: Свое издательство, 2016. С. 110-112.
16. Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика. М.: Юнити-Дана, 2016. 384 с.
17. Исаева В.М. Содержание основных этапов политики антикризисного управления // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2018. №13. С. 167-170.
18. Казарьян М.М. Основы системы антикризисного управления персоналом предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). М.: Буки-Веди, 2017. С. 96-99.
19. Климушкина О.П. Позиционирование предприятия как маркетинговая стратегия продвижения предприятия в антикризисном состоянии // Молодой ученый. 2016. №4. С. 398-402.
20. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. К. : Либра, 2013. 87 с.
21. Меламедов С. Л. Экономическая безопасность. СПб.: Питер, 2000. С. 11–12.

22. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / Под ред. Е. Л. Олейникова. М.: Интел-Синтез, 1997. С. 138.
23. Половнев К. С. Механизм обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия. Дис. канд эк. наук, Екатеринбург, 2002. С. 34.
24. Стратегии бизнеса. Справочник / Под ред. Г. Б. Клейнера. М.: КОНСЭКО, 1998. С. 288.
25. Токарь Е.В. Антикризисное управление как фактор обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. №2. С. 25.
26. Указ Президента РФ от 13.05.2017 N 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года».
27. Устав г.о. Жигулевск.
28. Федеральный закон № 390-ФЗ «О безопасности» от 28.12.2010 N 390-ФЗ (в ред. от 28.04.2023).
29. Черняк В.З. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. Теоретический аспект // ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2015. С. 78.
30. Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. СПб.: Алетейя, 2011. С. 67.
31. Экономическая безопасность предприятия : моногр. / А. К. Моденов, Е. И. Белякова, М. П. Власов, Т. А. Леявина; СПбГАСУ. СПб., 2019. 550 с.
32. Adam I., Fazekas M. Are emerging technologies helping win the fight against corruption in developing countries?/ [Электронный ресурс] URL / <http://www.govtransparency.eu/wp-content/uploads/2019/02/ICT-corruption-24Feb19FINAL.pdf> (дата обращения: 11.04.2022)
33. Ang A., Bekaert G., Wei M.// The Term Structure of Real Rates and Expected Inflation// The Journal Of Finance. Vol. LXIII. № 2. April 2018.
34. Bochet O.// Switching from Complete to Incomplete Information// Journal of Mathematical Economics. Number 43. 2017. p. 35-748.

35. Kleven, H.J., Knudsen, M.B., Kreiner, C., Pedersen, S., and Saez, E. Unwilling or Unable to Cheat? Evidence from a Tax Audit Experiment in Denmark. *Econometrica*, 2019, 79(3), 651-92.
36. Wang Y., Sun Y.// Empirical Study on the Debt Maturity Structure Based on the Macroeconomic Variables// *International Journal of Business and Management*. Vol. 5. № 12. December 2020. P.135-139.

Структура администрации г.о. Жигулевск



**Исполнение бюджета по подразделам бюджетной классификации доходов за 2020 год, тыс.руб.**

Таблица Б.1 - Исполнение бюджета по подразделам бюджетной классификации доходов за 2020 год, тыс.руб.

Наименование доходов	2020 год		% испол- нения	2019 год факт	Темп роста (снижения) факта 2020 к факту 2019
	План	Факт			
Налоговые и неналоговые доходы	406 714	427 919	105,2	440 096	97,2
Налоговые доходы	330 548	351 441	106,3	332 558	105,7
Налог на доходы физических лиц	205 113	220 412	107,5	203 526	108,3
Акцизы по подакцизным товарам (продукции), производимым на территории РФ	11 666	11 606	99,5	13 974	83,1
Налоги на совокупный доход	13 039	13 380	102,6	12 466	107,3
Налоги на имущество	87 685	92 610	105,6	88 815	104,3
Налог на имущество физических лиц, зачисляемый в бюджеты городских округов	27 310	28 276	103,5	26 111	108,3
Земельный налог	60 375	64 334	106,6	62 704	102,6
Государственная пошлина	13 045	13 433	103,0	13 777	97,5
Неналоговые доходы	76 166	76 478	100,4	107 538	71,1
Доходы от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности	63 512	61 345	96,6	79 272	77,4
Плата за негативное воздействие на окружающую среду	967	967	100,0	849	113,9
Доходы от оказания платных услуг (работ) и компенсации затрат государства	1 879	1 831	97,4	1 339	136,7
Доходы от продажи материальных и нематериальных активов	5 327	7 687	144,3	11 204	68,6
Штрафы, санкции, возмещение ущерба	4 152	4 362	105,1	14 544	30,0
Прочие неналоговые доходы	329	286	86,9	330	86,7
Прочие неналоговые доходы бюджетов городских округов	329	275	83,6	332	82,8
<b>ИТОГО:</b>	<b>406 714</b>	<b>427 919</b>	<b>105,2</b>	<b>440 096</b>	<b>97,2</b>

**Исполнение бюджета по подразделам бюджетной классификации расходов за 2020 год, тыс.руб.**

Таблица В.1 - Исполнение бюджета по подразделам бюджетной классификации расходов за 2020 год, тыс.руб.

Наименование подраздела	ПР	Утверждено, тыс. руб.		Кассовые расходы, тыс. руб.		% исполнения	
		Всего	в т.ч. за счет безвоз- мездных поступ- лений	Всего	в т.ч. за счет безвоз- мездных поступ- лений	Всего	в т.ч. за счет безвоз- мездных поступ- лений
Функционирование высшего должностного лица субъекта Российской Федерации и муниципального образования	0102	2149	94	2149	94	100,0	100,0
Обеспечение пожарной безопасности	0310	1150	0	1070	0	93,0	0
Сельское хозяйство и рыболовство	0405	1812	462	1512	462	83,4	100,0
Транспорт	0408	3882	0	3430	0	88,4	0
Дорожное хозяйство (дорожные фонды)	0409	137944	86000	132433	84906	96,0	98,7
Жилищное хозяйство	0501	14861	10883	8961	5428	60,3	49,9
Коммунальное хозяйство	0502	273286	268848	271475	267239	99,3	99,4
Благоустройство	0503	161667	81160	156402	78943	96,7	97,3
Сбор, удаление отходов и очистка сточных вод	0602	53360	52555	52179	51448	97,8	97,9
Другие вопросы в области охраны окружающей среды	0605	673	523	673	523	100,0	100,0
Общее образование	0702	122489	5162	121804	5162	99,4	100,0
<b>ВСЕГО</b>		<b>1476582</b>	<b>801151</b>	<b>1399288</b>	<b>758095</b>	<b>94,8</b>	<b>94,6</b>

**Исполнение бюджета по подразделам бюджетной классификации доходов за  
2021 год, тыс.руб.**

Таблица Г.1 -Исполнение бюджета по подразделам бюджетной классификации доходов за 2021 год, тыс.руб.

Наименование доходов	2021 год		% испол-нения	2020 год факт	Темп роста (снижения) факта 2021 к факту 2020
	План	Факт			
Налоговые и неналоговые доходы	455 394	455 990	100,1	427 919	106,6
Налоговые доходы	381 921	384 676	100,7	351 441	109,5
Налог на доходы физических лиц	234 709	237 138	101,0	220 412	107,6
Акцизы по подакцизным товарам (продукции), производимым на территории РФ	12 740	12 985	101,9	11 606	111,9
Налоги на совокупный доход	27 245	25 645	94,1	13 380	191,7
Налоги на имущество	93 091	94 397	101,4	92 610	101,9
Налог на имущество физических лиц, зачисляемый в бюджеты городских округов	29 142	29 103	99,9	28 276	102,9
Земельный налог	63 949	65 294	102,1	64 334	101,5
Государственная пошлина	14 136	14 511	102,7	13 433	108,0
Неналоговые доходы	73 473	71 314	97,1	76 478	93,2
Доходы от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности	49 364	47 115	95,4	61 345	76,8
Плата за негативное воздействие на окружающую среду	604	604	100,0	967	62,5
Доходы от оказания платных услуг (работ) и компенсации затрат государства	2 129	1 043	49,0	1 831	57,0
Доходы от продажи материальных и нематериальных активов	13 683	14 441	105,5	7 687	187,9
Штрафы, санкции, возмещение ущерба	3 522	3 955	112,3	4 362	90,7
Прочие неналоговые доходы	4 171	4 156	99,6	286	1 453,1
<b>ИТОГО:</b>	<b>455 394</b>	<b>455 990</b>	<b>100,1</b>	<b>427 919</b>	<b>106,6</b>

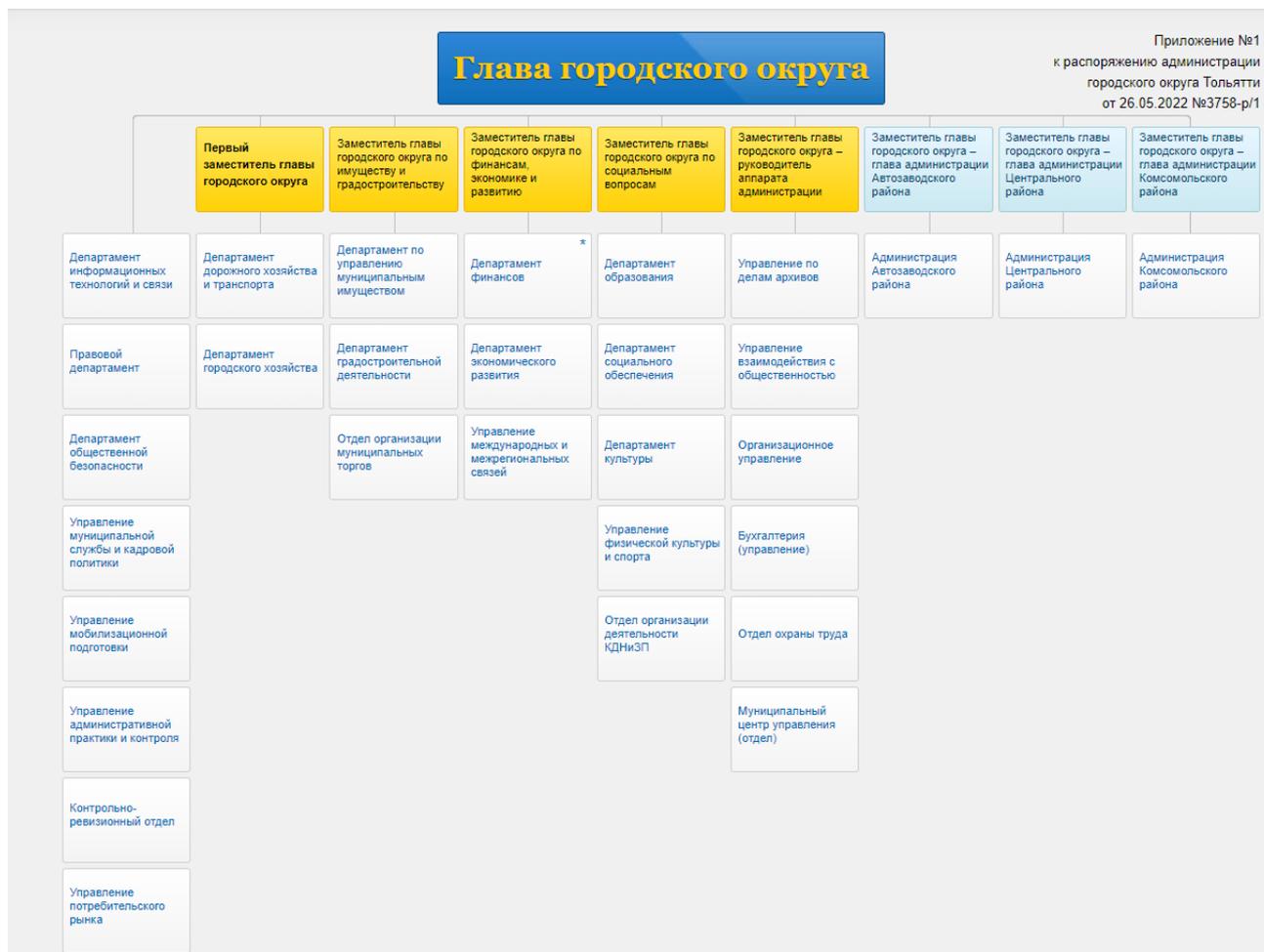
**Исполнение бюджета по подразделам бюджетной классификации расходов за  
2021 год, тыс.руб.**

Таблица Д.1 - Исполнение бюджета по подразделам бюджетной классификации расходов за 2021 год, тыс.руб.

Наименование подраздела	ПР	Утверждено, тыс. руб.		Кассовые расходы, тыс. руб.		% исполнения	
		Всего	в т.ч. за счет безвоз- мездных поступ- лений	Всего	в т.ч. за счет безвоз- мездных поступ- лений	Всего	в т.ч. за счет безвоз- мездных поступ- лений
Функционирование высшего должностного лица субъекта Российской Федерации и муниципального образования	0102	2031	0	1980	0	97,5	0
Обеспечение пожарной безопасности	0310	13382	0	13382	0	100,0	0
Другие вопросы в области национальной безопасности и правоохранительной деятельности	0314	2129	1080	1678	1080	78,8	100,0
Сельское хозяйство и рыболовство	0405	1300	1300	1283	1283	98,7	98,7
Транспорт	0408	4568	0	3869	0	84,7	0
Дорожное хозяйство (дорожные фонды)	0409	303482	235887	271209	205800	89,4	87,2
Другие вопросы в области национальной экономики	0412	12234	502	10685	502	87,3	100,0
Жилищное хозяйство	0501	6448	899	5849	899	90,7	100,0
Коммунальное хозяйство	0502	631069	624516	560835	554284	88,9	88,8
Благоустройство	0503	180470	81885	174705	78906	96,8	96,4
Сбор, удаление отходов и очистка сточных вод	0602	1151	0	1145	0	99,5	0
Другие вопросы в области охраны окружающей среды	0605	894	744	759	609	84,9	81,9
Общее образование	0702	125396	0	125396	0	100,0	0
<b>ВСЕГО</b>		<b>1916644</b>	<b>1202951</b>	<b>1772876</b>	<b>1073993</b>	<b>92,5</b>	<b>89,3</b>

## Структура Администрации г.о. Тольятти

Структура администрации / главы / администрации городского округа Тольятти



## Структура Администрации г.о. Сызрань

