

**ИНФОРМАЦИОННО-ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ
АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
СЕЛЬСКИХ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ****Шагиева А.Х., Макаров А.С., Карпова Н.В.**

Реферат. Антикризисный менеджмент сельских муниципальных образований представляет собой организованное специальное управление, в основу которого положена совокупность специфических управленческих решений, принимаемых руководящими органами учреждений и организаций, государственными и местными органами власти в условиях ресурсных ограничений и повышенного риска. Мониторинг результатов антикризисного менеджмента сельских муниципальных образований нацелен на отслеживание его состояния и результатов финансовой деятельности. Целью антикризисного менеджмента сельских муниципальных образований является восстановление их жизнедеятельности и вывод из кризисного состояния предприятий, учреждений, организаций, предоставляющих услуги сельскому населению. Характер изменений в процессе антикризисного менеджмента оценивали с учетом: полноты охвата направлений управления проектами и мероприятиями, темпов осуществления изменений, степени достижения целей, роста экономических показателей. В исследовании разработаны базовые положения совершенствования информационной системы антикризисного менеджмента сельских муниципальных образований. В систему информационного обеспечения включены: перечень индикаторов оценки хода антикризисного менеджмента, требования к банку данных. Предложена структура информационной системы и сетевая модель возможности создания сельскохозяйственного кластера на базе сельских муниципальных образований. Предложенная информационная система обслуживает и соединяет между собой в режиме взаимодействий органы местной власти, научно-образовательный блок, функциональные ведомственные системы: налоговую, статистическую, экозащиты, сельской инфраструктуры и другие. Она дает возможность менее затратно и более скоординировано создавать кластерное объединение сельских муниципальных образований. Главная идея оценивания и корректировки антикризисного менеджмента сводится к комплексному рассмотрению взаимосвязей параметров проведения тарифной, налоговой, инвестиционной и дотационной политики с учётом трансформаций в системе управления сельских муниципальных образований.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент, сельское муниципальное образование, информационная система, система индикаторов.

Введение. Экономические кризисы в условиях современной глобализации представляют собой одну из наиболее серьёзных проблем развития социально-экономических систем различного уровня. Эти проблемы связаны с негативными социально-экономическими последствиями кризисных явлений, выражающимися в застойных явлениях части экономического потенциала. В социальных потрясениях, приводящих в конечном итоге к снижению качества жизни населения и потере устойчивости региональной экономической системы в целом [1]. В различных исследованиях на основе анализа теоретических разработок ведущих ученых, прикладных проблем развития мировой экономики на современном этапе были определены предпосылки мировых кризисов [2,3], исследована их специфика в условиях российской экономики [4], определены приоритетные направления национальной антикризисной политики [5]. В современных научных дискуссиях вокруг вопросов борьбы с экономическим кризисом его территориальный аспект обсуждается мало, хотя именно на уровне регионов и их административно-

территориальных единиц реализуются антикризисные мероприятия, оценивается их эффективность и формируется потенциал противодействия кризису.

Такое положение требует обоснования научных подходов антикризисного менеджмента территорий различных уровней, разработки путей преодоления кризисных явлений органами власти на основе информационно-аналитического обеспечения принятия управленческих решений.

Современное состояние исследования проблем антикризисного менеджмента муниципальных образований характеризуется как период становления. Мировой опыт свидетельствует, что процесс муниципального менеджмента включает в качестве подсистемы антикризисный менеджмент, необходимый в практике хозяйствования для обеспечения управляемости системы в кризисные периоды.

Наиболее острыми проблемами в области финансов, приводящими к кризисам в муниципальных образованиях, являются: несовершенство межбюджетных отношений; низкая доля закрепленных за муниципальными обра-

зованиями налоговых поступлений, дотационность местных бюджетов; отсутствие самостоятельности местного самоуправления по формированию его экономической основы и проведению антикризисных мер по отношению к муниципальному хозяйству.

Анализ и обсуждение результатов исследований. Особенность осуществления антикризисного менеджмента сельских муниципальных образований заключается в его двойном характере – такой менеджмент следует осуществлять как на микроуровне, то есть на уровне отдельного сельского населенного пункта, так и комплексно на уровне района, республики, страны – то есть на макроуровне [6].

Антикризисный менеджмент сельских муниципальных образований представляет собой организованное специальное управление, в основу которого положена совокупность специфических управленческих решений, принимаемых руководящими органами учреждений и организаций, государственными и местными органами власти в условиях ресурсных ограничений и повышенного риска [7]. Антикризисный менеджмент сельских муниципальных образований должен проводиться с учётом двух условий: минимизации затрат и максимизации отдачи [8].

Мониторинг результатов антикризисного менеджмента сельских муниципальных образований нацелен на отслеживание его состояния и результатов финансовой деятельности. В процесс мониторинга информацию целесообразно разделить на три блока:

- мониторинг эффективности антикризисного менеджмента;
- мониторинг состояния и развития системы сельских муниципальных образований;
- мониторинг достижения целей антикризисного менеджмента.

Задачи разработки и внедрения качественного мониторинга сельских муниципальных образований решаются в четырех аспектах:

- проектирование структурно-функциональной основы мониторинга;
- материально-технологическое и организационное обеспечение;
- формирование системы индикаторов отслеживания процесса антикризисного менеджмента;
- аналитико-прогностическое обслуживание системы управления сельских муниципальных образований.

Характер изменений в процессе антикризисного менеджмента предлагается оценивать с учетом: полноты охвата направлений управления проектами и мероприятиями, темпов осуществления изменений, степени достижения целей, роста экономических показателей.

В мировой практике выделяют два подхода к разработке индикаторов антикризисного менеджмента сельских муниципальных образований: первый – построение интегрального индикатора с учетом эколого-экономических, эколого-социально-экономических, экологических показателей; второй – установление системы индикаторов, с выделением подсистем показателей: экологических, экономических, социальных, институциональных [9].

В США специально созданной правительственной группой разработана система из сорока индикаторов, что дает возможность измерять экономическую, экологическую и социальную подсистемы с целью: характеристики устойчивого развития муниципалитетов; оценки тенденции их развития; выявления наиболее весомых индикаторов устойчивого развития [9].

В Великобритании система индикаторов определяет тенденции 150 национальных индикаторов, включает 14 базовых индикаторов и сгруппирована по четырем направлениям: поддержка стабильного уровня экономического развития и занятости; социальный прогресс для удовлетворения потребностей каждого; эффективная охрана окружающей среды; рациональное использование природных ресурсов [9].

Авторский вариант индикаторов отслеживания процесса антикризисного менеджмента представлен в табл.1.

Система индикаторов включает в себя ряд показателей: уровень оплаты услуг потребителями, уровень возмещения затрат, уменьшение задолженности и убытков, уменьшение потерь ресурсов, долю инвестиций из разных источников, долю частных и концессионных предприятий, уровень доходности, инвестиции в инновационные мероприятия, уменьшение жалоб и обращений в суды, инвестиционную привлекательность, инновационную активность, объем отчислений в бюджет, качество услуг ЖКХ, уменьшение аварийности, уменьшение ремонтных затрат, увеличение затрат на экологическую безопасность, развитие рыночных отношений, развитие управленческих функций (инновационный менеджмент, аудит, аутсорсинг).

В современных условиях проектирования информационных систем из нескольких разновидностей подходов выделяется технология объектно-ориентированного проектирования [10]. Основой проекта в таком подходе является объектно-ориентированная модель предметной сферы системы сельских муниципальных образований. В модель входит: классификатор структурных блоков системы, методика декомпозиции информационного процесса, формальный аппарат решений, методы оценки

Таблица 1 – Индикаторы отслеживания процесса антикризисного менеджмента

Группа	Направления оценки	Задачи оценивания	Показатели
А	Положительные изменения в процессе антикризисного менеджмента	Удовлетворение потребностей. Достижение высококачественного сервиса предоставления услуг.	Здоровья. Бесконфликтности. Комфортности. Нагрузка на семейный бюджет.
Б	Повышение технико-технологической надежности	Уменьшение затрат на ремонтно-обслуживающие работы.	Обновление основных фондов. Снижение аварийности.
В	Повышение уровня управляемости и адаптивности	Изменения в структуре управления. Демонополизация. Привлечение МСБ.	Использование инноваций интеллектуального капитала. ИТ-технологии.
Г	Повышение уровня экономичности и эффективности	Снижение потерь и уровня задолженности. Возмещение расходов. Финансовая устойчивость.	Рентабельность. Энергоэффективность. Приток инвестиций. Уменьшение субсидий и дотаций.
Д	Рост влияния на внешнюю среду	Экология. Социум. Вклад в экономику региона.	Имидж
Е	Оценка эффективности инвестиций	Расчеты по локальным проектам.	Выполнение сметы. Отклонения от нормативов.

Таблица 2 – Компоненты предметной сферы антикризисного менеджмента сельских муниципальных образований

Признаки классификации	Базовые компоненты сельских муниципальных образований	Цели и направления антикризисного менеджмента
Структурно-производственная специфика сельских муниципальных образований	Жилой фонд. Теплоэнергетика. Водопроводно-канализационное хозяйство. Транспортное хозяйство. Другие блоки согласно принятой структуре сельских муниципальных образований	Повышение уровня доступности к сфере услуг качества обслуживания и жилого уровня населения.
Техническая политика	Обновление основных фондов для обеспечения производства и предоставления услуг.	Внедрение новых технологий снижения аварийности и повышения эффективности
Перестройка системы управления	Институциональные изменения. Компьютеризированная информационная система.	Создание информационных систем, кластерных форм, корпоративных и автономных институтов.
Экологическая политика	Финансовая обеспеченность и стабильность. Системы экономического стимулирования.	Снижение уровня дотаций из бюджета. Привлечение частного капитала. Демонополизация и создание конкурентной среды.
Региональная политика	Организационная перестройка. Привлечение общественности к решению вопросов развития. сельских муниципальных образований.	Развитие регуляторных механизмов на местном уровне. Привлечение новых источников и целевых инвестиций.

интеграционных связей между элементами системы.

Модель предметной области (антикризисный менеджмент сельских муниципальных образований) характеризуется открытым множеством взаимосвязей. В современных разработках антикризисного менеджмента и мониторинга его осуществления как раз это требование взаимодействия и взаимовлияния компонентов между собой в процессе запрограммированных изменений никак не учитывается, хозяйственные операции и изменения в формах деятельности не поддаются

нормам и логике отслеживания: реальный процесс и его информационная система не совпадают, что является первоосновой сбоев в антикризисном менеджменте.

Предметная сфера антикризисного менеджмента сельских муниципальных образований, включающая структуру и разновидности политики, приведена в табл. 2.

Из приведенной в табл. 2 объектов предметной сферы антикризисного менеджмента дальнейшие разработки можно сконцентрировать на перестройке инфраструктуры и техно-

логий менеджмента сельских муниципальных образований.

Состав информационной системы определяется информационной составляющей, логикой управления банком данных и информационно-коммуникационными операциями, инструментарием оценки ситуации и анализа изменений, программным обеспечением, механизмом подготовки решений и корректировки процесса антикризисного менеджмента.

Реализация информационной системы (организация ее разработки, внедрения и использования) формируется по разным моделям, основной из которых специалисты считают модель «клиент-сервер». В неё входят: создание и ведение банка данных; интерактивная генерация макетных дополнений (меню, формы, «окна», запросы, отчет); операционная технология учета в коммуникационных сетях; технологии автоматизированного делопроизводства – workflow, которые включают в себя тестовые редакторы, процессоры электронных таблиц для расчетов, анализа и графического представления данных, программы генерации запросов, сетевые планировщики для рабочих встреч, средства разработки иллюстративных материалов, словари.

Банк данных – это система программных, языковых, организационных и технических мер, создаваемых для накопления и коллективного многоцелевого использования информационных ресурсов в управлении хозяйственно-экономическими структурами. База данных является структурной составляющей банка данных в отдельной предметной сфере деятельности. Банк данных используется значительным количеством клиентов, поэтому имеет единый словарь данных, требования приведены в табл. 3.

Рассмотрим более комплексный вариант развития информационной системы антикризисного менеджмента сельских муниципальных образований.

Непосредственной основой информационной системы является ее банк данных, компьютерно-технологический комплекс, программное обеспечение и система управления базами данных. Среди управленческих видов работы

(анализ, прогноз, оценка, подготовка решений) система управления базами данных отрабатывает по своим алгоритмам сгруппированные характеристики антикризисного менеджмента – диаграммы сущностей (главных объектов влияния), диаграммы потоковых данных (процессы), диаграммы изменений состояния, технологии (качество информации и согласование интересов). Исходным продуктом информационной системы являются ответы на запросы, решение задач, обмен информацией, отчет, документальное оформление деятельности, подготовка вариантов внесения корректив в ход антикризисного менеджмента.

Предложенная информационная система обслуживает и соединяет между собой в режиме взаимодействий органы местной власти, научно-образовательный блок, функциональные ведомственные системы: налоговую, статистическую, экозащиты, сельской инфраструктуры и другие.

При качественной её разработке она даст возможность менее затратно и более скоординировано создавать кластерное объединение сельских муниципальных образований, поскольку в информационной системе отслеживается система связей и взаимодействий, что для кластера является первоосновой в создании и деятельности.

На рисунке представлена сетевая модель создания кластера с элементами информационной, организационной и документальной подготовки.

Процесс создания «кластера сельских муниципальных образований» начинается с создания инициативной группы (1), которая выполняет информационный анализ (3) и уточняет состав участников (4). Продуктом работы этой группы является «Аналитический отчет состояния сельских муниципальных образований» (2) и подготовка «Протокола намерений» (6). Далее выполняется первичный блок банка данных (7) и разработка концепции кластеризации (8). Более детально разрабатываются «Оргпроект» (9) и «Техно-экономические обоснования» (10) проекта создания кластера. Задачи реализации практических мероприятий включают в

Таблица 3 – Требования к банку данных

Управленческие	Экономические	Организационные
Обеспечивать заданный уровень достоверности.	Удовлетворять потребности пользователей.	Регулировать доступ пользователей.
Обеспечивать быстрый поиск.	Соответствовать нормам производительности работы.	Одновременно обслуживать различных клиентов.
Иметь единый орган управления.	Минимизировать затраты.	Минимизировать дублирование данных.
Иметь возможность реорганизации и развития.	Повышать эффективность управления.	Выполнять условия стандартизации.
Ставить задачи усовершенствования банка данных.		Централизованное администрирование.

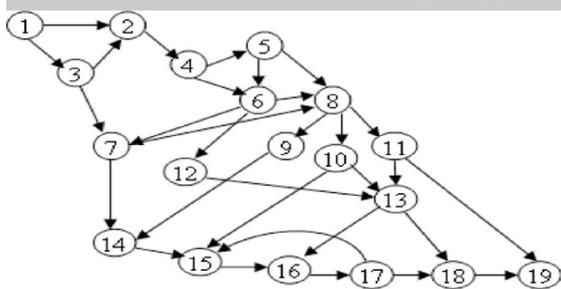


Рисунок – Сетевая модель создания кластера «Кластер сельских муниципальных образований»: организационная и документальная подготовка

«Дорожную карту» (11). Закрепляются институционально в процессе подготовительной базы к созданию кластера – проект Устава (12) и типовые договоры (13). Разрабатывается проект системы управления (структура, обособленный центральный орган, функции участников, доступ и пользование информационной системой) (14). Для управления разрабатывается проект информационной системы (15) с классификатором связей (16). Кластер создается как система, которая развивает свою стратегию деятельности и развития на принципах инновационно-инвестиционной политики (17), использует адекватный времени механизм стимулирования вклада, распределения прибылей и рисков (18) и прогнозирует стратегии развития кластера (19).

На представленной сетевой модели «событие» обсуждения проекта представлено однократно, но механизм обсуждений и согласований должен действовать многократно в течение всего периода создания кластера. Узловыми точками (событиями) модели, в которых концентрируется наибольшее количество внутренних связей, являются – создание инициативной группы (7), протокол намерений (6), концепция кластеризации (8), варианты договорных отношений (13), информационная система (15). Выделяя эти события, подчёркиваем, что в процессе кластеризации действуют три наиболее важных фактора: человеческий, информационный и нормативно-правовой (институциональный). Инвестиционный, организационный и ресурсный факторы зависят от трёх первых.

Сетевая модель, отражая последовательность работ и событий, является частью «Дорожной карты» создания «кластера сельских муниципальных образований». Реальность выполнения этой модели определяется персоналом, и пониманием преимуществ и особенностей этой новой организационной формы.

Структура управления «кластера сельских муниципальных образований» имеет на верхнем уровне иерархии: совет, исполнительную дирекцию. Из обеспечивающих функций: секретариат, информационную систему, отдел

обеспечения. Функции по видам деятельности – социально-экономических программ, инновационно-инвестиционной политики, стратегического планирования, внешних связей, внутренней организации.

Целевые задачи научно-проектного вектора деятельности кластера решает центр инновационного проектирования, в котором прорабатываются: модернизационные проекты, ГИС-технологии, тарифы, мероприятия по энергосбережению, проекты развития информационно-управленческого обеспечения.

В кластер входят научные и учебные заведения, малый бизнес и общественные организации. Кластер как сбалансированная и потенциально мощная система расширяет свои возможности по привлечению инвестиций, решению конфликтных ситуаций, диалога с потребителями и поставщиками.

В информационную базу оценки хода антикризисного менеджмента предлагается включить группу удельных показателей, характеризующих: долю затрат на единицу продукции; оснащённость на одного управленца (работника) оргтехникой и ИКТ; долю стимулирующей части в фонде оплаты труда, количество аварийных ситуаций. Выбранные индикаторы характеризуют уровень использования ресурсов, темп развития сельских муниципальных образований, степень достижения целей антикризисного менеджмента. В рассматриваемом перечне индикаторов антикризисного менеджмента сельских муниципальных образований не хватает детализации, и оценка его хода будет недостаточно эффективной, если эти показатели рассматривать отдельно. Главная идея оценивания и корректировки антикризисного менеджмента сводится к комплексному рассмотрению взаимосвязей параметров проведения тарифной, налоговой, инвестиционной и дотационной политики с учётом трансформаций в системе управления сельских муниципальных образований.

Выводы. На современном этапе развития мировой экономики проблемы антикризисного управления актуальны не только для субъектов хозяйствования, но и для уровней национальной, региональной и местной экономики. Это требует формирования системы антикризисного менеджмента, для обеспечения которого необходима активизация деятельности как государства, так и непосредственно органов местного самоуправления в направлении поиска эффективной модели муниципального управления.

Антикризисный менеджмент сельских муниципальных образований носит специфический характер. Его целью является как восстановление жизнедеятельности села в целом, так и вывод из кризисного состояния предприя-

тий, учреждений и организаций, предоставляющих услуги сельскому населению. В связи с этим эффективный антикризисный менеджмент сельских муниципальных образований должен проводиться комплексно, путём минимизации затрат при том же объёме предоставления услуг сельскому населению, что в предкризисном состоянии, и максимизации отдачи при данном уровне затрат.

В исследовании разработаны базовые положения совершенствования информационной системы антикризисного менеджмента сельских муниципальных образований. В систему информационного обеспечения включены: перечень индикаторов оценки хода антикри-

зисного менеджмента, требования к банку данных. Предложена структура информационной системы и сетевая модель создания кластера сельских муниципальных образований.

Система практических рекомендаций в проведенном исследовании даёт возможность сформировать гибкий и многофункциональный механизм совершенствования регуляторной политики сельских муниципальных образований, где антикризисный менеджмент сочетает все необходимые составляющие: знания и ресурсы.

Литература

1. Shagieva A.Kh. Information infrastructure components of anti-crisis management in the city economy / A.Kh. Shagieva, A.S. Makarov, N.V. Karpova, G.I. Vagazova, I.Sh. Madyshev // International Journal of Civil Engineering and Technology. - 2018. - 9(11). - P. 1709-1719.
2. Freeman C. The Economics of Industrial Innovation / C. Freeman. - London: Francis Pinter. - 1982. - P. 250.
3. Lucas R. Methods and Problems in Business Cycle Theory / R. Lucas // Journal of Money, Credit and Banking. - 1980. - № 12(4). - P. 696-715.
4. Сухарев О.С. Управление экономикой. Введение в теорию кризисов и роста / О.С. Сухарев. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 342 с.
5. Белова А.Г., Блохин А.А., Гонтмахер Е.Ш., Григорьев Л.М., Масленников Н.И., Перцовский О.Е., Плаксин С.М. Экономический кризис в России: экспертный взгляд / под ред. Юргенса И.Ю. - М.: ЭконИнформ, 2009. - 112 с.
6. Баженов С.И. Теоретические положения антикризисного управления развитием жилищно-коммунального хозяйства региона / С.И. Баженов // Гуманитарные аспекты реформирования ЖКХ. Bulletin USUES. Science. Education. Economy. - 2014. - № 1(7). - С.67-71.
7. Ряховская А.Н. Антикризисное управление экономическими системами регионов и муниципалитетов / А.Н. Ряховская // Экономические науки. - 2014. - № 2(111). - С.28-34.
8. Ряховская А.Н. Государственные программы как инструмент антикризисного управления в моногородах / А.Н. Ряховская, О.Г. Крюкова // Эффективное антикризисное управление. - 2012. - № 5(74). - С.70-77.
9. Бобылёв С.Н., Макеенко О.Г. (ред.). Индикаторы устойчивого развития (эколого-экономические аспекты): монография / под ред. С.Н. Бобылёва, П.А. Макеенко. - М.: Центр подготовки и реализации международных проектов технического содействия, 2001. - 464 с.
10. Шагиева А.Х. Антикризисное управление: институциональный аспект. Институционализация антикризисного управления / А.Х. Шагиева, С.В. Киселёв. - Германия.: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. - 148 с.

Сведения об авторах:

Шагиева Альбина Хатыповна – кандидат биологических наук, доцент, e-mai: shagievaah@mail.ru
 Макаров Андрей Сергеевич – кандидат ветеринарных наук, доцент, e-mai: a_makar@list.ru
 Карпова Наталья Валентиновна – кандидат ветеринарных наук, доцент, e-mai: KarpovaNatalia@mail.ru
 ФГБОУ ВО «Казанская государственная академия ветеринарной медицины имени Н.Э. Баумана», г. Казань, Россия.

INFORMATION AND INFRASTRUCTURAL COMPONENTS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF RURAL MUNICIPAL FORMATIONS

Shagieva A.Kh., Makarov A.S., Karpova N.V.

Abstract. The anti-crisis management of rural municipalities is an organized special management, based on a set of specific management decisions taken by the governing bodies of institutions and organizations, state and local authorities in the context of resource constraints and increased risk. Monitoring the results of the crisis management of rural municipalities is aimed at tracking its condition and financial performance. The purpose of the crisis management of rural municipalities is to restore their livelihoods and the withdrawal from the crisis of enterprises, institutions, organizations that provide services to the rural population. The nature of changes in the crisis management process was assessed taking into account: the full coverage of the areas of project and event management, the pace of change, the degree of achievement of goals, and the growth of economic indicators. The study developed the basic provisions for improving the information system of crisis management of rural municipalities. The information support system includes: a list of indicators for assessing the course of crisis management, requirements for a data bank. The structure of the information system and the network model of the possibility of creating an agricultural cluster based on rural municipalities are proposed. The proposed information system

serves and interconnects, in the mode of interaction, local authorities, scientific and educational unit, functional departmental systems: tax, statistical, environmental protection, rural infrastructure and others. It makes it possible to create a cluster of rural municipalities in a less costly and more coordinated way. The main idea of evaluating and adjusting crisis management is to comprehensively examine the interrelationships of the parameters of the tariff, tax, investment and subsidy policies, taking into account the transformations in the management system of rural municipalities.

Key words: crisis management, rural municipality, information system, indicator system.

References

1. Shagiya A.Kh. Information infrastructure components of anti-crisis management in the city economy / A.Kh. Shagiya, A.S. Makarov, N.V. Karpova, G.I. Vagazova, I.Sh. Madyshev // *International Journal of Civil Engineering and Technology*. - 2018. - 9(11). - P. 1709-1719.
2. Freeman C. The Economics of Industrial Innovation / C. Freeman. - London: Francis Pinter. - 1982. - P. 250.
3. Lucas R. Methods and Problems in Business Cycle Theory / R. Lucas // *Journal of Money, Credit and Banking*. - 1980. - № 12(4). - P. 696-715.
4. Sukharev O.S. *Upravlenie ekonomikoy. Vvedenie v teoriyu krizisov i rosta*. [Economy Management. Introduction to the theory of crisis and growth]. / O.S. Sukharev. - M.: Finansy i statistika. - 2012. - P. 342.
5. Belova A.G., Blokhin A.A., Gontmakher E.Sh., Grigorev L.M., Maslennikov N.I., Pertsovskiy O.E., Plaksin S.M. *Ekonomicheskij krizis v Rossii: ekspertnyy vzglyad*. [The economic crisis in Russia: an expert view]. Edited by Yurgensa I.Yu. - M.: Ekon-Inform. - 2009. - P. 112.
6. Bazhenov S.I. Theoretical provisions of the crisis management of the development of housing and communal services in the region. // Humanitarian aspects of housing and communal services reforming. [Teoreticheskie polozheniya antikrizisnogo upravleniya razvitiem zhilishno-kommunalnogo khozyaystva regiona. // Gumanitarnye aspekty reformirovaniya ZhKKh]. / S.I. Bazhenov // *Bulletin USUES. Science. Education. Economy. The herald of USUES. Science. Education. Economy*. - 2014. - № 1(7). - P. 67-71.
7. Ryakhovskaya A.N. Anti-crisis management of economic systems of regions and municipalities. [Antikrizisnoe upravlenie ekonomicheskimi sistemami regionov i munitsipalitetov]. / A.N. Ryakhovskaya // *Ekonomicheskie nauki. - Economic sciences*. - 2014. - № 2(111). - P. 28-34.
8. Ryakhovskaya A.N. State programs as a tool for crisis management in single-industry towns. [Gosudarstvennye programmy kak instrument antikrizisnogo upravleniya v monogorodakh]. / A.N. Ryakhovskaya, O.G. Kryukova // *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie. - Effective crisis management*. - 2012. - № 5(74). - P.70-77.
9. Bobylov S.N., Makeenko O.G. (red.). *Indikatoriy ustoychivogo razvitiya (ekologo-ekonomicheskie aspekty): monografiya*. [Indicators of sustainable development (environmental and economic aspects): monograph]. Edited by S.N. Bobyleva, P.A. Makeenko. - M.: Tsentr podgotovki i realizatsii mezhdunarodnykh proektov tekhnicheskogo sodeystviya. - 2001. - P. 464.
10. Shagiya A.Kh. *Antikrizisnoe upravlenie: institucionalnyy aspekt. Institucionalizatsiya antikrizisnogo upravleniya*. [Crisis management: institutional aspect. Institutionalization of crisis management]. / A.Kh. Shagiya, S.V. Kiselov. Germaniya.: LAP LAMBERT Academic Publishing. - 2012. - P. 148.

Authors:

Shagiya Albina Khatypovna – Ph.D. of Biological Sciences, Associate Professor, e-mail: shagiyaah@mail.ru
 Makarov Andrey Sergeevich - Ph.D. of Veterinary Sciences, Associate Professor, e-mail: a_makar@list.ru
 Karpova Natalya Valentinovna - Ph.D. of Veterinary Sciences, Associate Professor, e-mail: KarpovaNatalia@mail.ru
 Kazan State Academy of Veterinary Medicine named after N.E. Bauman, Kazan, Russia.