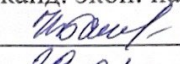


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономики и финансов

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК  
Заведующий кафедрой  
канд. экон. наук, доцент  
 К.А. Захарова  
29.01 2024 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистерская диссертация

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Финансовая экономика (финансомика)»

Выполнил работу  
обучающийся 3 курса  
заочной формы обучения



Жеребцова Светлана Сергеевна

Научный руководитель  
д-р экон. наук,  
доцент



Киселица Елена Петровна

Рецензент  
Профессор каф. менеджмента в  
отраслях ТЭК ИСОУ ТИУ  
д-р. экон. наук, профессор



Шилова Наталья Николаевна

Тюмень  
2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	6
1.1. ПОДХОДЫ К ПОНЯТИЮ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	6
1.2. ПРОЦЕСС АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	10
1.3. ПОДХОДЫ К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	17
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ И ПОДХОДОВ К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ.....	23
2.1. СОСТОЯНИЕ АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ.....	23
2.2. ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ АВИАТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	35
2.3. АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ В АВИАКОМПАНИЯХ.....	39
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ И ЕГО АПРОБАЦИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «АЭРОПОРТ СТРЕЖЕВОЙ».....	45
3.1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ.....	45
3.2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКРЕТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АЭРОПОРТ СТРЕЖЕВОЙ» И ОЦЕНКА ЕГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ.....	49

3.3. АПРОБАЦИЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОГО МЕХАНИЗМА РАЗРАБОТКИ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОЦЕНКА ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ 1-21.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

В наше время антикризисное управление становится очень популярным. Постоянные изменения во внешней среде наносят ущерб авиакомпаниям, приводя многих к крупным денежным потерям, а многих и к банкротству

Так количество обратившихся в суд с заявлениями о банкротстве компаний в 2023 году составило 23 519 тыс. шт., в 2,9 раз больше, чем в 2022 году. Среди регионов лидировали по числу открытых процедур конкурсного производства в отношении компаний: Москва (1173 шт.), Санкт-Петербург (341 шт.), Республика Татарстан (200 шт.), Свердловская область (177 шт.), Краснодарский край (138 шт.), Новосибирская область (115 шт.).

Из выше сказанного, можно сделать вывод, что актуальность выбранной темы обусловлена постоянно возникающими кризисными ситуациями на предприятиях. Все эти ситуации возникают от непонимания, на сколько важно вовремя предпринимать действия на ранних сроках и что процесс управления всегда должен включать в себя антикризисное управление.

В ходе подготовки выпускной квалификационной работы использовались приемы критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода, с возможностью выработки стратегии действий, а также методы саморазвития и самореализации (в том числе здоровьесбережение) с возможностью реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Формулирование выводов и разработка рекомендаций по результатам проведенного исследования осуществлялись с учетом способности управлять проектом на всех этапах жизненного цикла, способности организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование методических основ антикризисного управления для предприятий авиатранспортной отрасли.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты антикризисного управления предприятием.
2. Проанализировать состояния предприятий авиатранспортной отрасли и подходы к антикризисному управлению.
3. Разработать усовершенствованный механизм антикризисного управления предприятием в авиатранспортной отрасли и провести апробацию на примере ООО «Аэропорт Стрежевой».

Объект исследования: предприятия авиатранспортной отрасли

Предмет исследования: подходы к совершенствованию механизма антикризисного управления на предприятиях авиатранспортной отрасли.

Методы исследования: анализ, исследование, описание, классификация информации, обобщение, абстрагирование, конкретизация.

В качестве источников были взяты зарубежные и отечественные исследователи в области антикризисного управления – Беляева С.Г., Кошкин В.И., Уткин Э.А., Крыжановский В. Г., Коротков Э. М., Грязнова А.Г., Балдин К.В., Орехов В.И., Гапоненко Н.П., Новоселова Е. В., Вергилес Э.В., и другие.

Элементы научной новизны:

1. Уточнен термин «антикризисное управление», отличающийся от известных, объединением всех ключевых моментов, определяющих суть антикризисного управления, но сохранившим краткость формулировки.
2. Предложен уточненный вариант классификации кризисов в отрасли авиации, отличающийся от известных наиболее полным включением факторов. Такая классификация позволяет в короткие сроки определять причину кризиса и находить решения для её ликвидации.
3. Усовершенствован механизм антикризисного управления, отличающийся от известных переносом акцента на уровень стратегического управления.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### 1.1. ПОДХОДЫ К ПОНЯТИЮ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Антикризисное управление – очень важная часть менеджмента для любого предприятия. При правильной оценке предприятие может предвидеть многие потенциальные проблемы на ранних этапах их развития и, таким образом, избежать их в краткосрочной перспективе и с минимальными денежными затратами.

Антикризисное управление играет важную роль в эффективном функционировании любого предприятия. Правильная оценка ситуации позволяет компании предвидеть и предотвратить возможные проблемы на ранних стадиях своего развития, что позволяет избежать их в краткосрочной перспективе с минимальными финансовыми потерями.

Антикризисное управление – это комплекс финансовых, экономических и хозяйственных мер, проводимых государством, специальными органами СРО, арбитражными управляющими, арбитражными судами и так далее) и менеджментом организаций с целью предупреждения несостоятельности (банкротства), профилактики и вывода из кризиса предприятий рыночной экономики.

В последние годы наблюдается возникновение термина «антикризисное управление», который стал актуальным в свете реформирования российской экономики и проблемы многочисленных предприятий, находящихся на грани банкротства. Этот концепт, не так давно введенный в научную литературу отечественных авторов, стал показателем повышенного интереса к эффективному противостоянию финансовым кризисам и поиска способов восстановления бизнеса в стране.

В настоящее время существует множество подходов к пониманию концепции антикризисного управления. Самые распространённые представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Подходы к пониманию значения антикризисного управления

Подходы	Понимание термина
Первый подход	Антикризисное управление – это система управления, которая используется только в рамках процедуры банкротства.
Второй подход	Антикризисное управление – это система управления, направленная на преодоление и предотвращение кризисных ситуаций.
Третий подход	Антикризисное управление – это система отношений между предприятиями, находящимися в кризисной ситуации, и государством, играющим ведущую роль в правительстве.
Четвертый подход	Антикризисное управление – это система управления, которая используется только для вывода предприятия из определенной кризисной ситуации

Источник: составлено автором на основе [Переверзева, В.В., с. 212]

В большинстве случаев антикризисное управление рассматривается только как проблема макроэкономического масштаба. При этом не учитывается, что они могут возникнуть в отдельном предприятии и не всегда будут зависеть от общей экономической ситуации. По мимо этого, рассматривают часто только экономические аспекты кризиса, а в стороне оставляют социальные, политические, организационные, управленческие и многие другие факторы.

В таблице 1.2 представлены основные трактовки термина «антикризисное управление». Полная таблица представлена в приложении 1.

Таблица 1.2

Определение термина антикризисное управление

Автор	Определение
1	2
R. Hoen	Действия, необходимые для преодоления угрожающей жизни ситуации, в которой

## Продолжение таблицы 1.2

1	2
	основной проблемой является выживание (сосредоточение всего внимания на одновременных краткосрочных проблемах, связанных с реализацией жестких и быстрых решений мероприятия).
H.G. Becker	Разработка инструментов, позволяющих сообщить о приближающемся переломном моменте и создать новое направление развития.
M. Jaenicke	Комплексная система управления, которая нацелена на предотвращение возникновения кризисных ситуаций, а также на минимизацию негативных последствий и использование возможностей для дальнейшего развития предприятия, отрасли или национальной экономики
Беляева С.Г. и Кошкин В.И.	Совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур в отношении конкретного предприятия-должника.
...	

Источник: составлено автором на основе [Н.Ю. Круглова с. 512]

Анализируя таблицу 1.2, можно сделать вывод о том, что каждый автор интерпретирует данный термин по-своему. Некоторые дают очень широкое определение, в то время как другие предлагают слишком узкое или размытое понимание. Тем не менее, многие авторы придерживаются схожего мнения относительно значения данного термина, что позволяет классифицировать их подходы (таблица 1.3).

Таблица 1.3

## Подходы по значению трактования

Подход	Автор	Комментарий
1	2	3
Система управления	М. Jaenicke, Уткин Э.А., Коротков Э. М., Грязнова А.Г., Ларионов И.К., Вергилес Э.В., С.А. Дведенидова	Данный подход подразумевает разработанную систему для управления кризисной ситуацией
Набор методов	Беляева С.Г., Кошкин В.И., Балдин К.В., Орехов В.И., Гапоненко Н.П., Новоселова Е. В.,	Данный подход подразумевает определенный набор действий, который поможет справиться с кризисной ситуацией



## Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
Предвидение	Аистов М. Д., Курошева М.Г., А. Колосс,	Данный подход подразумевает антикризисное управление, как систему, которая должна показать наперед, когда возникнет кризисная ситуация
Инструмент	R. Ноен, Н.G. Becker, Крыжановский В. Г., Градов А. П., Кузин Б. И., Герчикова И.Н., Зуб А. Т., Паттерсон, Митрофф	Данный подход подразумевает, что антикризисное управление можно использовать на любом этапе жизни предприятия, для диагностики или устранения кризиса, определенными элементами

Источник: составлено автором

При распределении терминов, было составлено четыре подхода: система управления, набор методов, предвидение и инструмент. Благодаря этим подходам, можно наглядно увидеть насколько широко значение термина антикризисное управление. Каждый подход демонстрирует многофункциональность и возможность подстраиваться данному методу управления к любому предприятию, и к каждому индивидуальному кризису в них.

Но, несмотря на такое разделение, даже у них есть небольшое сходство, и, резюмируя все вышесказанное, можно дать следующее определение «антикризисному управлению». Антикризисное управление – это интегрированная система стратегий и мероприятий, направленных на предсказание и решение кризисных ситуаций, с целью восстановления предприятия в должный ход деловой активности.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что причиной всех кризисов является, прежде всего, управление (неадекватное, непрофессиональное, открытое мошенничество в результате злоупотреблений или воровства), направленное на преследование целей, выходящих за рамки обязанностей. Неэффективность управления является распространенной проблемой, с которой

сталкиваются современные предприятия. Она препятствует эффективному функционированию в условиях современных рыночных отношений.

Также было замечено, что из многих источников, в которых дается толкование термина «антикризисное управление», интересен тот факт, что до сих пор в научной литературе нет единого определения понятия «антикризисное управление». Различные авторы трактуют его как комплекс взаимосвязей между предприятиями, направленных на преодоление кризисных ситуаций.

Сам термин стал широко использоваться относительно недавно. Основной Причиной возникновения данной ситуации можно считать структурные изменения, происходящие в российской экономике, а также массовое появление предприятий, находящихся на краю финансовой катастрофы.

## 1.2. ПРОЦЕСС АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В настоящее время тема антикризисного управления часто поднимается, и это неудивительно. Многие предприятия начинают задумываться о том, насколько важно детальное понимание, откуда и когда могут исходить проблемы и, конечно же, какие есть пути выхода. Любое предприятие стремится к долгой и благополучной жизни на рынке, при этом теряя минимум денежных средств

Для эффективного использования стратегии антикризисного управления, необходимо иметь хорошее представление о ее сути и основных включенных процессах. Кроме того, важно осознавать, какие факторы оказывают влияние на возникновение кризисных ситуаций и каким образом можно управлять ими.

В основном факторы, которые могут вызывать кризис, принято делить на внешние и внутренние (рисунок 1.1. приложение 2).

Прежде всего, необходимо учитывать, что проведение антикризисного управления всегда зависит от человеческого фактора, то есть от того, как люди

ведут себя в период кризиса. Часто люди, принимая важные решения, опираются на опыт своих предшественников. Если социально-экономическая система правильно оценена, то можно заблаговременно предугадать наступление кризиса, чтобы его можно было избежать. Но при этом самый опасный кризис – это непредсказуемый.

Антикризисное управление на предприятии обладает специфическими особенностями, которые влияют на технологии и процессы. Однако важно подчеркнуть значимость гибкого использования ресурсов и внедрение новых методов работы и программно-целевых подходов в сфере управления. Это открывает новые перспективы для разработки и внедрения решений на предприятии, а такой подход стимулирует принятие эффективных мер по предотвращению кризисных ситуаций.

Как и в любом управлении, антикризисное управление имеет свои цели. Они представлены на рисунке 1.2.

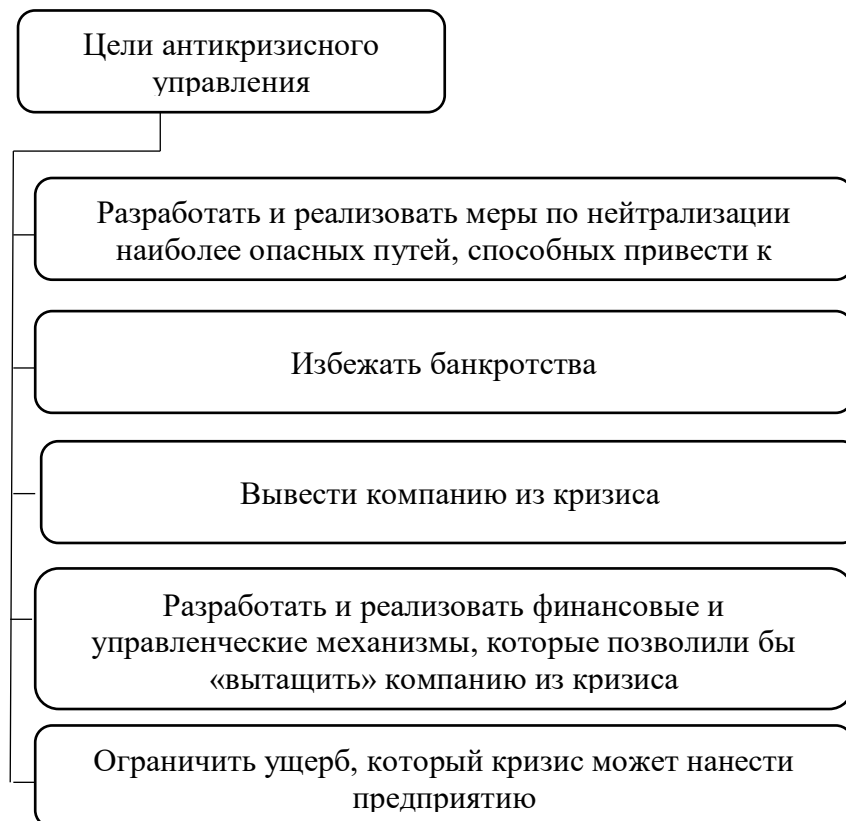


Рис. 1.2. Цели антикризисного управления

Источник: [Е.В. Охотский с. 889]

В настоящее время существует множество видов антикризисного управления в зависимости от типа кризиса. Каждый из них выбирается индивидуально для предприятия и того, что произошло. Рассмотрим самые популярные из них:

**Реактивное.** Антикризисное управление обычно начинает работать в условиях острого кризиса и нехватки времени. В такой момент пересмотр ранее принятых мер и целей предприятия и разработка новой модели поведения – очень сложные процессы. В этом случае целью считается создание необходимого

**Превентивное.** В рамках профилактической работы предприятия проводят мероприятия, направленные на выявление, оценку и управление рисками. Это также включает заключение о проблемах, связанных с повышением экономической безопасности компании за счет повышения ее адаптивных возможностей. В предварительном антикризисном управлении есть:

- Раннее антикризисное управление осуществляется для преодоления угроз, связанных с возникновением кризиса, и создания предпосылок для получения прибыли.

- Антикризисное управление применяется по слабым сигналам о кризисной опасности, если ухудшается конкурентоспособность товаров, услуг и компании в целом.

**Арбитражное.** Важное антикризисное событие включает в себя особую форму арбитражного управления. Она реализуется во время формализованных процедур по согласованию с заключением Арбитражного суда. Данная работа делится на аналогию:

- Антикризисное управление в период несостоятельности.
- Антикризисное управление в период банкротства используется при устойчивой потере компанией платежеспособности.

Ещё одним важным пунктом антикризисного управления, выступает экономический механизм, который в свою очередь включает в себя следующие элементы:

1. Диагностирование состояния компании по финансовым показателям.
2. Оценку бизнеса организации.
3. Маркетинг.
4. Менеджмент организационно-производственного характера.
5. Управление персоналом.
6. Менеджмент финансового направления.
7. Антикризисную инвестиционную политику.
8. Бизнес-планирование антикризисного характера.
9. Ликвидацию компании.

Также существуют правовые механизмы антикризисного управления. Они представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4

#### Правовые механизмы антикризисного управления

Название	Комментарий
1	2
Наблюдение	Необходимо проанализировать финансовое положение должника и обеспечить сохранность его имущественных ценностей.
Финансовое оздоровление	На основании решения собрания кредиторов, арбитражный суд принимает меры по финансовому оздоровлению. Административный управляющий, назначенный арбитражным судом, обязан провести финансовое оздоровление в оговоренные сроки и соблюдать утвержденный судом график погашения задолженности.
Внешнее управление	Основная задача, которая ставится перед внешним управлением – добиться финансового оздоровления путем продажи имущественной части должника.
Конкурсное производство	Срок конкурсного производства ограничен одним годом, но суд может продлить его еще на полгода. При открытии конкурсного производства арбитражный суд обладает всеми полномочиями для назначения конкурсного управляющего в соответствии с установленным порядком для назначения внешнего управляющего.

1	2
Мировое соглашение	Платеж перед кредиторами первого и второго ранга является обязательным условием для международного соглашения. Данное соглашение составляется с учетом одинаковых условий для всех кредиторов и обязательно оформляется в письменной форме. В тексте соглашения должна содержаться информация о порядке, размере и сроках исполнения обязательств должника.

Источник: составлено автором на основе [Горелова, Н.А. с. 432]

Из таблицы видно, что данные механизмы очень важны и не зря существуют в практике. Естественно, кредиторы и налоговые органы обращаются в Арбитражный суд только тогда, когда обязанность по выплате долга перед ними не исполняется. Если удовлетворение требований одного кредитора приводит к невозможности исполнения обязательства перед другими кредиторами в полном объеме, руководитель должника, в свою очередь, может обратиться с заявлением должника в Арбитражный суд.

Антикризисное управление – это долгосрочное стратегическое направление развития предприятия, которое не только помогает смягчить кризисную ситуацию, но также способствует росту финансового благосостояния компании.

Мое видение антикризисной стратегии заключается в программном документе, в котором описываются конечные и промежуточные цели, ресурсы и возможные пути их привлечения, а также применяемые технологии для решения проблем и выхода предприятия из кризисной ситуации.

На формирование антикризисной стратегии влияют следующие факторы:

- причины наступившей или наступающей кризисной ситуации;
- особенности законодательства РФ, регламентирующего вопросы по банкротству компаний;
- факторы внешней и внутренней среды, влияющие на состояние и работу организации.

Как и в случае с любой стратегией, существуют различные факторы, которые оказывают влияние на процесс выбора определенной стратегии. Антикризисная стратегия не является исключением, и ее выбор состоит из пяти основных этапов.

1. Текущий момент обводит вокруг нас множество финансовых вопросов, которые требуют внимательного взгляда. Понимание полной картины состояния предприятия становится неотъемлемой частью успеха в современном бизнесе. Провести анализ финансового состояния необходимо задолго до отчетной даты – не менее трех лет, чтобы не допустить проблем и неприятных сюрпризов. Однако, чтобы быть еще более готовыми и эффективными, рекомендуется проводить такой анализ сразу после создания предприятия или после проведения последней крупной проверки. Именно тогда мы сможем выявить неэффективность финансовой деятельности и предпринять соответствующие меры, чтобы избежать неминуемого банкротства. Четкое финансовое видение и предусмотрительные действия – вот наш путь к успеху и уверенности в будущем.

2. На этапе составления прогноза будущего состояния предприятия необходимо провести оценку возможности его банкротства. Часто для этой цели используется дискриминантный анализ. Если результаты анализа не свидетельствуют о неблагоприятной ситуации, то состояние предприятия считается стабильным, и впоследствии составляется прогнозный баланс предприятия.

3. Построение кривой жизненного цикла.

4. Определяя текущую точку на данной траектории, возникает возможность провести финансовый анализ состояния организации.

5. Выбор стратегии антикризисного управления. Проводится, основываясь на всех изученных данных и теоретических посылках.

Благодаря этим пяти этапам предприятия понимают, в какой ситуации они находятся и как действовать в той или иной ситуации. Этот метод выбора значительно упрощает дальнейший выбор стратегии. В связи с этим

рассмотрим существующие виды антикризисных стратегий, которые представлены в таблице 1.5. Полная таблица в приложении 3.

Таблица 1.5

## Виды антикризисных стратегий

Вид	Комментарий
Восстановительная стратегия.	Анализ финансовых ресурсов и конкурентоспособности является ключевым аспектом успешного выявления и устранения уязвимых мест предприятия. Аккуратное и оперативное определение источников слабости позволяет эффективно вмешаться и найти решения для преодоления этих проблем.
Стратегия активного приспособления	Основное направление нашей деятельности заключается в постоянном совершенствовании качества нашей продукции, проведении структурных изменений на предприятии, модификации ассортимента товаров и улучшении финансовой эффективности всех производственных процессов.
Стратегия консервативного поведения	Благодаря систематическому обновлению ассортимента продукции и внедрению передовых технологий производства, наше предприятие активно осуществляет диверсификацию, не только укрепляя свои позиции на рынке, но и достигая постоянного прогресса в своем развитии.
Стратегия свертывания производств	Отступление предприятия
Антикризисная маркетинговая стратегия	Целью данного проекта является повышение качества выпускаемой продукции, проведение структурной перестройки предприятия, модификация ассортимента продукции и улучшение финансовой эффективности производственных процессов.
Антикризисная производственная стратегия	Заключается в повышении качества товаров, структурной перестройке предприятия, модификации ассортимента продукции и улучшении финансовой эффективности производственных процессов.
...	

Источник: составлено автором на основе [В.М. Распопов с. 432]

Из таблицы можно сделать вывод, что существует множество разнообразных антикризисных стратегий, каждая из которых является превосходным вариантом для преодоления соответствующей кризисной ситуации, в которую могло попасть предприятие. Все эти стратегии имеют общую цель - помочь предприятию выбраться из кризиса и вновь стать успешно функционирующим и конкурентоспособным.



### 1.3. ПОДХОДЫ К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Антикризисное управление помогает предприятию распознать угрозы, минимизировать их заранее выбранными методами. Он работает как диагностика, бдительность и действия в максимально короткие сроки. Но это хорошо работает до того, как наступит непредвиденный кризис, и стоит заранее продумать свои планы для этих предприятий. На самом деле, наиболее надежный план антикризисного управления – это не просто план действий в условиях, характерных для предприятия, а прогнозирование непредвиденных кризисов. С этой целью на протяжении многих лет исследователи предлагали различные модели антикризисного управления.

Модель антикризисного управления – это все аспекты подготовки к кризису, концептуальная основа для его предотвращения, преодоления его последствий и выхода из них. Просматривая события с помощью модели, кризисные менеджеры получают представление о контексте и могут лучше применять передовой опыт.

Кризис – это непредсказуемое, менее вероятное событие, которое может оказать существенное негативное влияние на предприятие. Часто причины, последствия и способы выхода из кризиса неясны, но заинтересованные стороны должны действовать быстро.

Многие модели были разработаны как часть крупномасштабных усилий по повышению общего организационного потенциала и навыков прогнозирования, предотвращения и смягчения кризисов. Поэтому многие профессионалы, занимающиеся антикризисным управлением, придают большое значение инициативе, а не простому ответу. Этот спектр навыков в антикризисном управлении можно назвать моделью зрелости, которая варьируется от реакции до проактивных или даже предвосхищающих действий.

Различные подходы к модели зрелости антикризисного управления, от наиболее продвинутых до наименее продвинутых, заключаются в следующем:

– Упреждающее антикризисное управление. Этот подход направлен на предотвращение или разрешение кризиса при его самых ранних признаках.

– Проактивное антикризисное управление. При таком подходе организации проявляют инициативу на ранних стадиях кризиса и стремятся определять ход событий.

– Оперативное антикризисное управление. Это происходит при незначительном предупреждении о кризисе. Однако вдумчивый и быстрый анализ может привести к эффективным действиям, которые учитывают долгосрочные и краткосрочные результаты.

– Реактивное антикризисное управление. Часто это вызванная паникой или спонтанная реакция. Эмоции, такие как страх, играют ведущую роль, а объективное мышление в значительной степени отсутствует при реагировании на кризис. Компания сталкивается с кризисами, занимая оборонительную позицию, и после кризиса в бизнесе могут возникнуть проблемы, высокая текучесть кадров высшего звена или даже крах бизнеса.

Аналогичная модель Кана Алпаслана и его коллег фокусируется на вовлечении заинтересованных сторон и рассматривает континуум зрелости антикризисного управления следующим образом:

– Упреждающее антикризисное управление. Все заинтересованные стороны, которым потенциально может быть нанесен ущерб, должны участвовать в подготовке к кризису. На этапе реагирования организация предвидит побочные эффекты и добровольно раскрывает наиболее негативную информацию до того, как о ней узнают средства массовой информации.

– Адаптивное антикризисное управление. Предприятие признает, что кризис возможен, и вовлекает в подготовку широкий круг заинтересованных сторон. В условиях кризиса предприятие берет на себя ответственность, добровольно удовлетворяет потребности пострадавших и говорит правду.

– Защитное антикризисное управление. Предприятие готовится только к кризисам с высокими ожидаемыми издержками и привлекает заинтересованные

стороны только в том случае, если этого требует закон. Во время кризиса предприятие сопротивляется принятию полной ответственности, но признает некоторую. Предприятие делает только то, что предписано законом.

– Реактивное антикризисное управление. Предприятие отрицает возможность кризиса и любых негативных последствий. Во время экономического кризиса предприятие выбирает путь самосохранения, избегая ответственности, разрывая деловые отношения и утаивая правду. Его стратегия заключается в отказе от сотрудничества.

Ведущий национальный гуру антикризисного управления и эксперт по кризисным коммуникациям, Стивен Финк в своей влиятельной книге 1986 года "антикризисное управление: планирование неизбежного" изложил четырехэтапную модель кризиса, состоящую из продромальной, острой, хронической стадий и стадии разрешения (рисунок 1.3.).

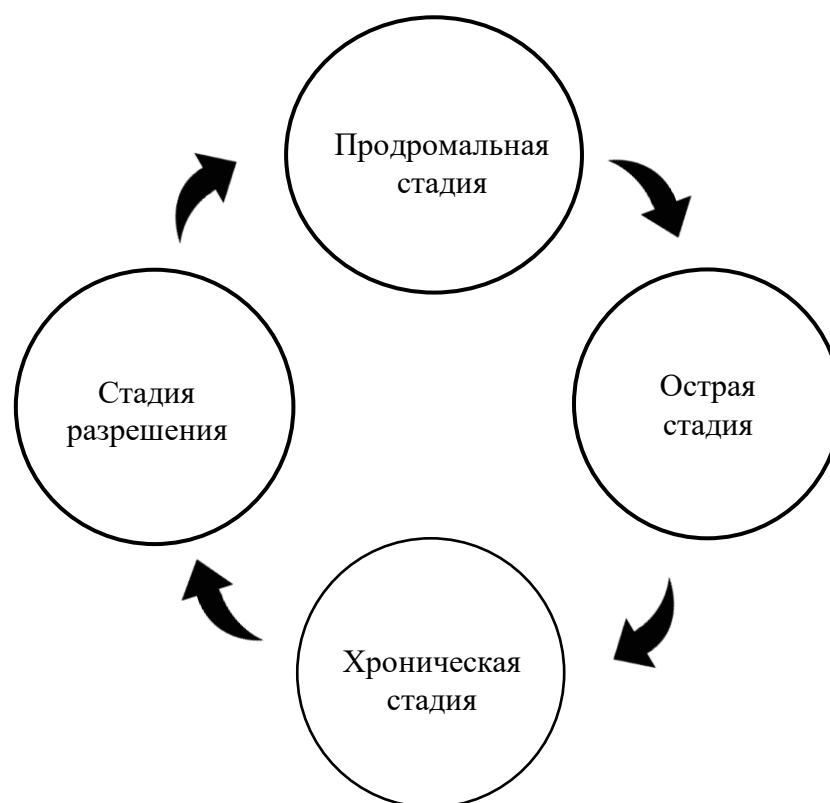


Рис. 1.3. Четырехэтапная модель кризиса Стивен Финка

Источник: [Николаев, В.И. с. 360]

Такая модель несмотря на её очень давнее создание, хорошо впишется и в современные условия определения кризисных ситуаций.

Продромальная стадия охватывает период между первыми признаками и началом кризиса. В течение этого периода, по словам Финка, антикризисные менеджеры должны проводить активный мониторинг, стремясь выявить признаки назревающего кризиса и пытаться предотвратить его или ограничить его масштабы.

Острая стадия начинается, когда триггер запускает кризисное событие. Эта фаза влечет за собой активизацию антикризисных менеджеров и их планов.

Хроническая стадия охватывает долгосрочные последствия кризиса, например, после наводнения или урагана, когда бригады устраняют повреждения зданий и дорог. Наконец, стадия разрешения кризиса представляет собой окончание кризиса и время для осознания того, что пошло не так, посредством анализа первопричин и внедрения изменений, гарантирующих, что они не повторятся.

Также современные модели представлены на рисунках 1.4.-1.8. (приложения 4-8).

Помимо моделей используют антикризисные подходы. В настоящее время имеется множество авторов предлагающие разнообразные антикризисные подходы. Рассмотрим некоторые из них.

Мызников И. А. предлагает технологию, которая обеспечивает выбор механизмов антикризисного управления предприятия, адекватных периодам жизненных циклов (рисунок 1.9.)

Данная схема позволяет рассматривать антикризисное управление так, что предприятие сможет прийти всего в пару этапов уже к выбору модели поведения, что является очень важным для понимания, как поступать в конкретной ситуации. На мой взгляд данный механизм может пригодиться многим предприятиям, для решения кризисных проблем.

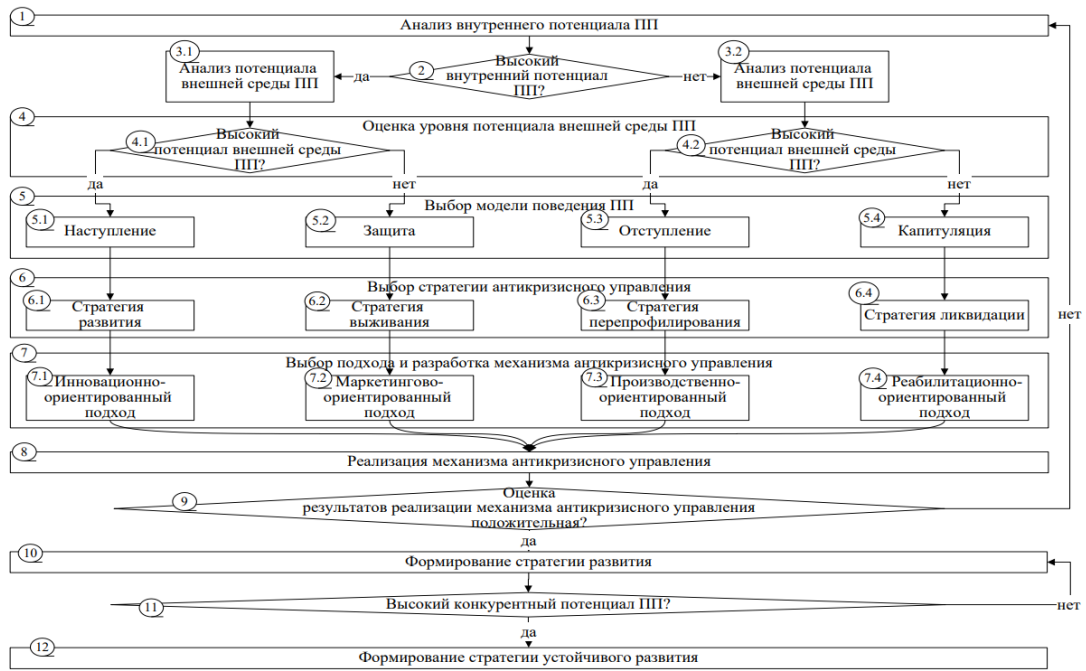


Рис. 1.9. Базовая схема технологии формирования механизмов антикризисного управления ПП

Источник: [И. А. Мызников с. 18]

Русаков М.А. предлагает схему, у которой мероприятия направлены на выход из экономического кризиса (Рисунок 1.10.).

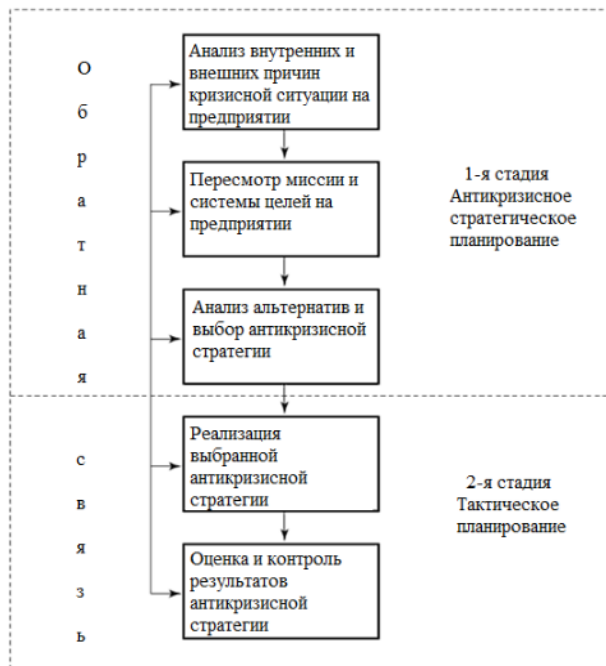


Рис. 1.10. Схема тактики и стратегии антикризисного управления

Источник: [Русаков М.А. с. 22]

Предложение автора состоит в том, чтобы разделить процесс управления на две стадии: стратегическое и тактическое планирование. На первой стадии необходимо провести анализ внутренних и внешних факторов, основываясь на котором можно будет вносить изменения в миссию компании, а также провести анализ и выбрать антикризисную стратегию.

На втором шаге осуществляется практическое воплощение выбранной стратегии и оценка достигнутых результатов. Такую структуру удобно применять, однако она ограничена в своей способности рассматривать разнообразные проблемы.

Мищенко Ю.И. предполагает, что антикризисное управление успешно начинается с анализа факторов, которые обеспечивают экономическую безопасность предприятия, либо с идентификации факторов, которые ведут к нарушению экономической стабильности. (рисунок 1.11. Приложение 9).

Алгоритм предполагает рассмотрение факторов, которые улучшат экономическую безопасность предприятия. Большим отличием от предыдущих схем являются факторы, которые рассматривают не по причине возникновения кризиса, а для предотвращения его в заранее.

Рассмотрев все модели по выявлению и решениям кризисных ситуаций, можно сделать вывод, что в настоящее время создано огромное разнообразие схем, алгоритмов для помощи организациям в кризисных ситуациях. У каждой из них есть свои достоинства.

Но для работы с кризисами предприятиям необходимо иметь хотя бы одну схему, которая будет подходить всем. Ведь каждое предприятие уникально и не может использовать любую схему для определения в каком оно сейчас состоянии находится и в случае кризисной ситуации какие шаги предпринять для выхода.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ И ПОДХОДОВ К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

### 2.1. СОСТОЯНИЕ АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

В современном мире сложно представить жизнь без перелётов. Каждый день большой поток пассажиров преодолевает огромное количество километров благодаря авиакомпаниям. Такая возможность даёт не только возможность посмотреть новые места или же решать проблемы в любой точке мира, но и экономит время на передвижении, что за частую играет очень важную роль в жизни людей.

Несмотря на такой востребованный сервис, авиатранспортная отрасль все равно сталкивается со множеством проблем, которые мешают развиваться. Рассмотрим наиболее значимые из них.

1. Дорогое топливо. На сентябрь 2023 г. топливо стоит 73 288 руб./ т. В среднем пассажирский самолет потребляет около 2,5-3,5 литра топлива на одного пассажира на 100 километров полета. В стандартном самолете не на международном рейсе вмещается от 150 до 200 пассажиров, а если же рейс международный, то вместимость увеличивается от 250 до 350 мест. Таким образом цена за 1 полёт достигает миллионы рублей, что очень сильно увеличивает затраты предприятий.

2. Дорогостоящее содержание самолетов и обновление технологического оборудования. Каждый механизм имеет свойство ломаться время от времени. Хотя это и не происходит часто, но даже небольшая деталь может стоить сотни тысяч рублей, что негативно сказывается на финансовой части предприятия.

3. Экономические кризисы. Такой фактор часто влияет на пассажира поток, ведь при кризисе, люди начинают всячески стараться экономить и поэтому начинают искать либо более дешевые билеты, либо рассматривают другие транспорты для передвижения. Другие же и во все воздерживаются от

путешествий. На рисунке 2.1. представлена статистика сколько людей было перевезено людей за последние пять лет различными авиакомпаниями.

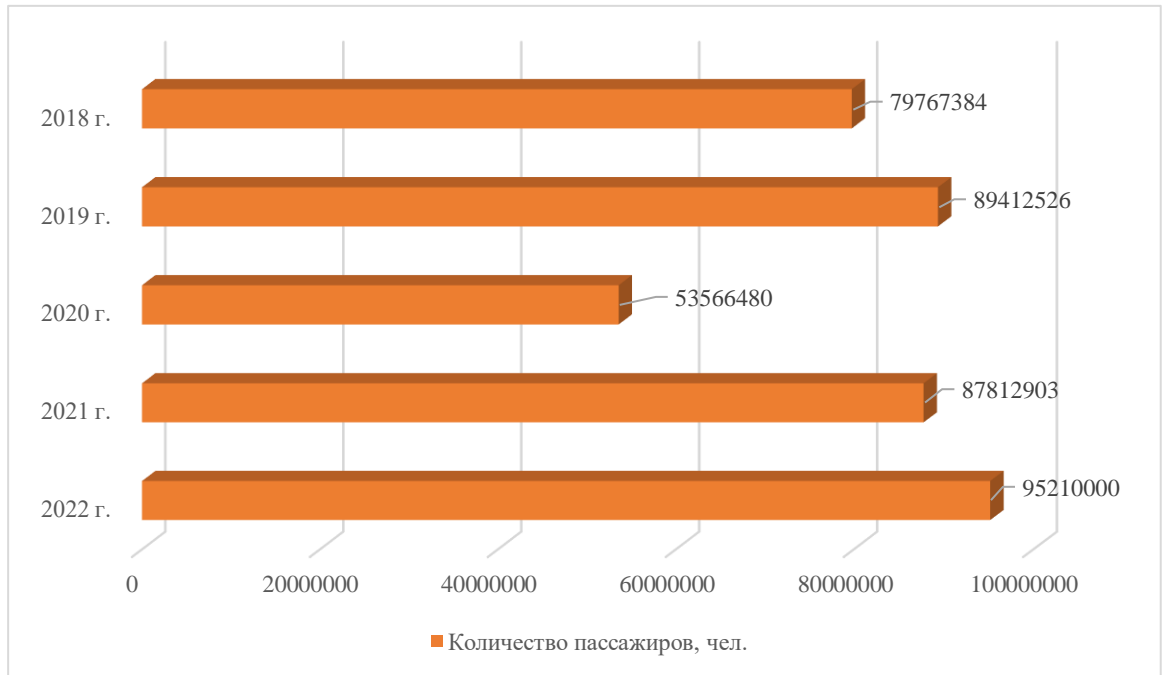


Рис. 2.1. Пассажиропоток авиакомпаний России

Источник: составлено автором

4. Безопасность полётов. За последние года всё чаще поступают сообщения, о минировании аэропортов или самолётов. К примеру, в 2020 году было зафиксировано 539 подобных инцидентов. В 2021 году этот показатель снизился до 183 случаев.

5. Конкуренты. Как и во всех отраслях, авиапредприятия соперничают и ищут способы заманить к себе как можно больше пассажиров. На самом деле это не так просто, как кажется. Предприятиям приходится делать какие-то акции по цене билетов, улучшать условия полетов и обслуживания, а это всё требует немалых финансовых затрат.

Но несмотря на такие стандартные проблемы, иногда у авиакомпаний возникают нестандартные проблемы, которые ведут огромные финансовые потери и требуют незамедлительных действий.

В 2020 году вспышка пандемии covid-19 оказала заметное влияние на глобальный рынок. Анализ докризисного периода и трендов, определяющих



развитие отрасли, показывают, что в пятилетнем периоде перед кризисом объемы пассажирских перевозок росли по всему миру, хотя и неоднородно. В России, согласно данным Росавиации, ежегодный рост составлял в среднем от 10 до 20%. Особенно стремительно развивался международный сектор, который потерпел наибольшие убытки из-за закрытия границ и карантинных ограничений. (рисунок 2.2.).

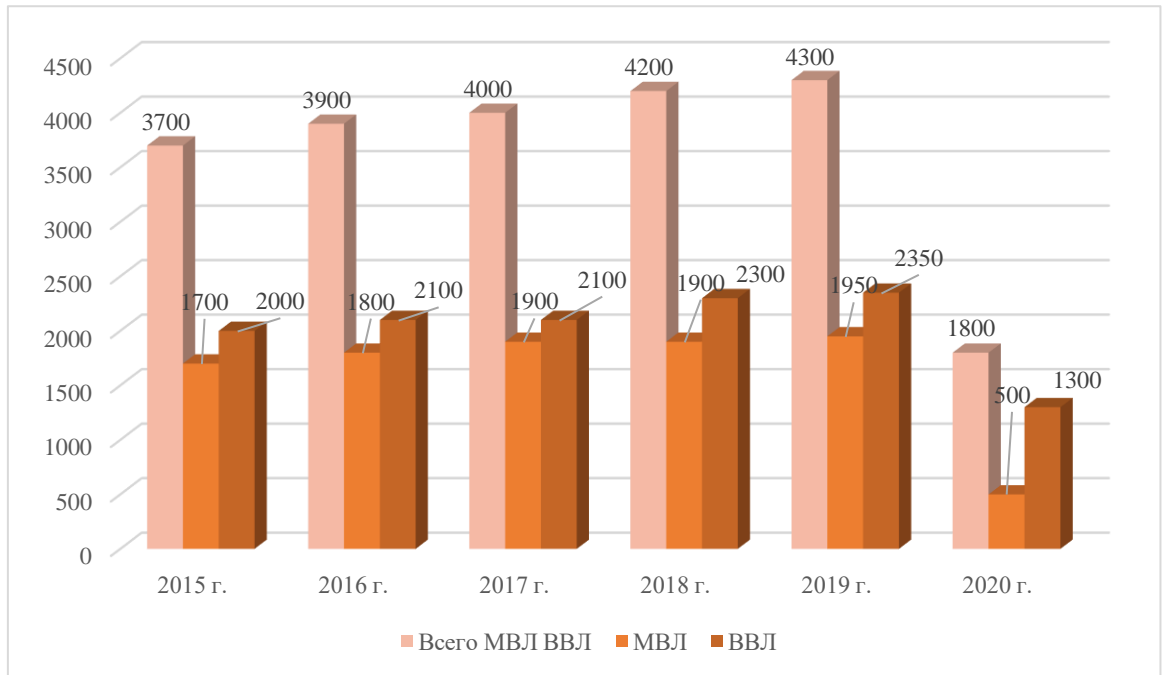


Рис. 2.2. Все авиакомпании. Данные ICAO

Источник: [Росавиация. Доклад об итогах ..., URL]

Изменение 2020 г. к 2019 г. составили: Всего –60%; МВЛ –74%; ВВЛ – 50%.

Кризис оказал разрушительное воздействие, сопоставимое с предыдущим периодом роста. Однако степень поражения различна в зависимости от множества факторов, преимущественно от размера внутреннего рынка и от мер, предпринятых властями в отношении карантинных ограничений.

Активное постпандемическое восстановление российского рынка авиаперевозок началось во второй половине 2021 года, поэтому, как показано в графике, пассажирооборот российской гражданской авиации в начале 2022 года достиг уровня до 2019 года. Кроме того, объем пассажирских перевозок на

внутренних воздушных линиях превысил показатель 2019 года, а восстановление на международных воздушных линиях было ограничено ограничительными карантинными мерами со стороны других государств.

Так, в начале 2022 года на российском рынке появились структурные изменения по сравнению с 2019 годом. Прежде всего, явным проявлением приоритетности перевозок на ВВЛ с измененной маршрутной сетью, роста доли ориентирования Москвы по региону и высоких показателей занятости кресел.

Если описывать российский рынок пассажирских перевозок на начало 2022-го более детально, начать стоит с описания парка самолетов. К началу 2022 года парк пассажирских самолетов насчитывал примерно 1270 единиц, среди которых около 840 – иностранные (67%) (рисунок 2.3).

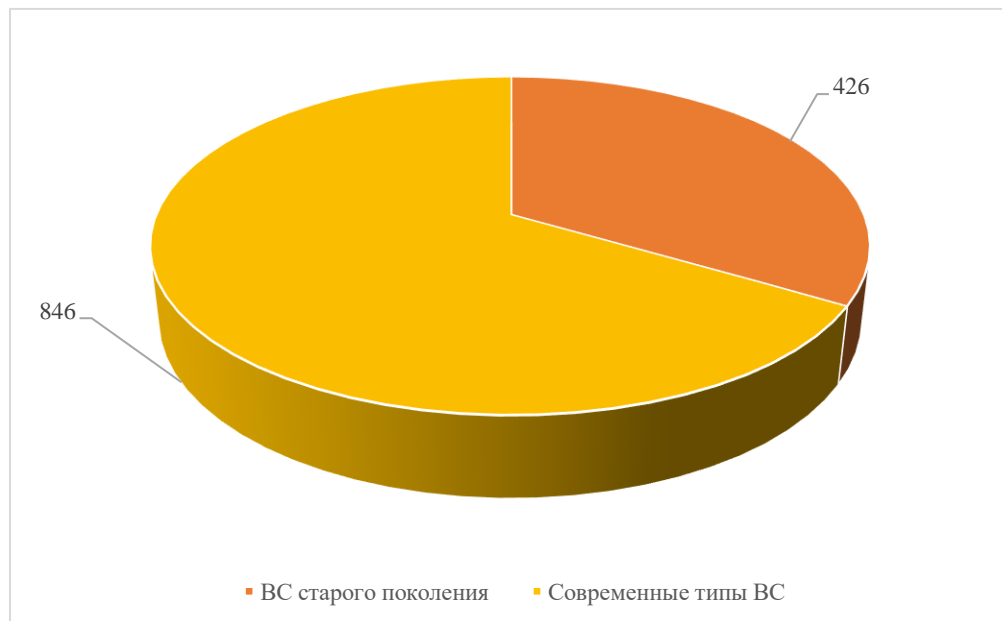


Рис. 2.3. Структура парка пассажирских ВС на начало 2022 года (без региональных и ВС местных воздушных линий)

Источник: [Росавиация. Доклад об итогах ..., URL]

На начало 2022 года крупнейшую долю на рынке занимала авиакомпания «Аэрофлот» – 24,4%. На втором месте стояла «S7 Airlines» с долей 17,7%, а на третьем месте была авиакомпания «Победа» с долей 13,5%. Однако, после 2020 года ситуация кардинально изменилась. Из-за пандемии COVID объемы

международных перевозок значительно сократились, что привело к снижению доли «Аэрофлота». Вместе с тем, доля компаний в группе «Аэрофлот» (включая «Аэрофлот», «Победу» и «Россию») снизилась не так значительно, в первую очередь из-за растущих объемов внутренних перевозок, особенно «Победы». В 2021 году доля материнского «Аэрофлота» начала восстанавливаться благодаря увеличению объемов международных перевозок и увеличению частотности внутренних рейсов (в том числе за счет развивающегося хаба в Красноярске). (рисунок 2.4).

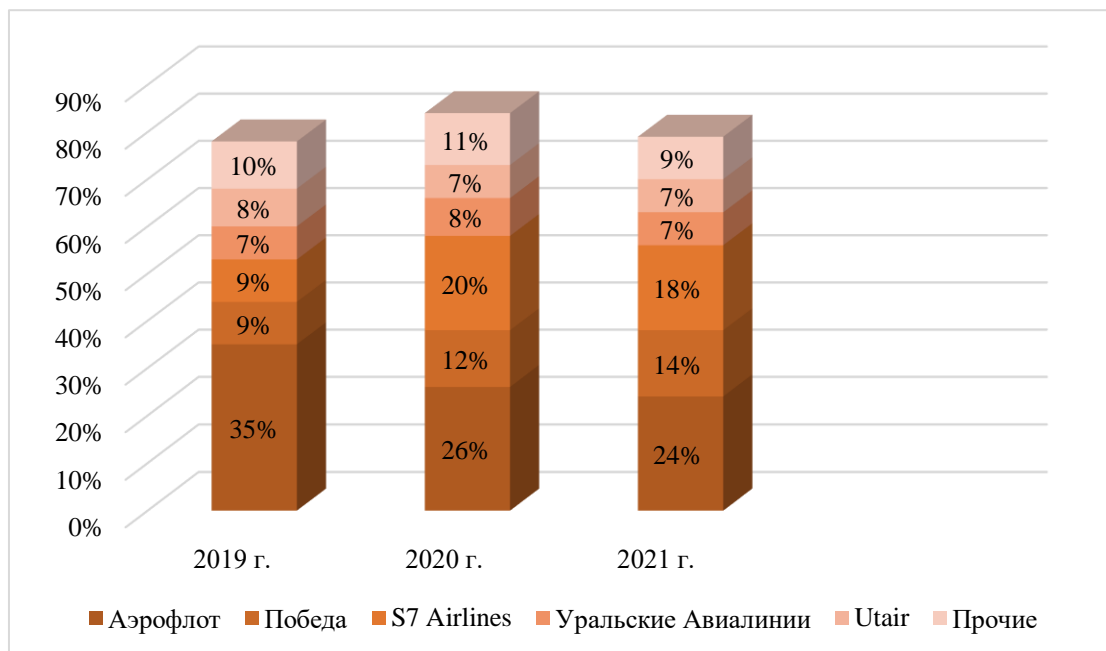


Рис. 2.4. Доля авиакомпаний по креслам за период 2019–2021 годов

Источник: [Росавиация. Доклад об итогах ..., URL]

В дополнение к шоку предложения, стал шок спроса – снижение мобильности и платежеспособности населения на фоне повышения уровня безработицы и снижения реальных доходов, был важной трансформацией структуры рынка ВВЛ после COVID. Это, в свою очередь, дало обратную связь с предложением в новой структуре рынка. В целях снижения стоимости перелета для обеспечения востребованности акцент в отрасли стал смещаться на региональные прямые перевозки в Москве. Такие перевозки сократили

среднюю совокупную дальность полета и, следовательно, среднюю стоимость для пассажиров.

За последние несколько лет доля региональных перевозок внутри Российской Федерации, за исключением Москвы, стремительно увеличивалась. Если говорить конкретно, то в 2019 году эта доля составляла 26% от общего числа доступных мест на внутренних рейсах. Однако, к концу 2021 года этот показатель вырос до 36% (рисунок 2.5.).

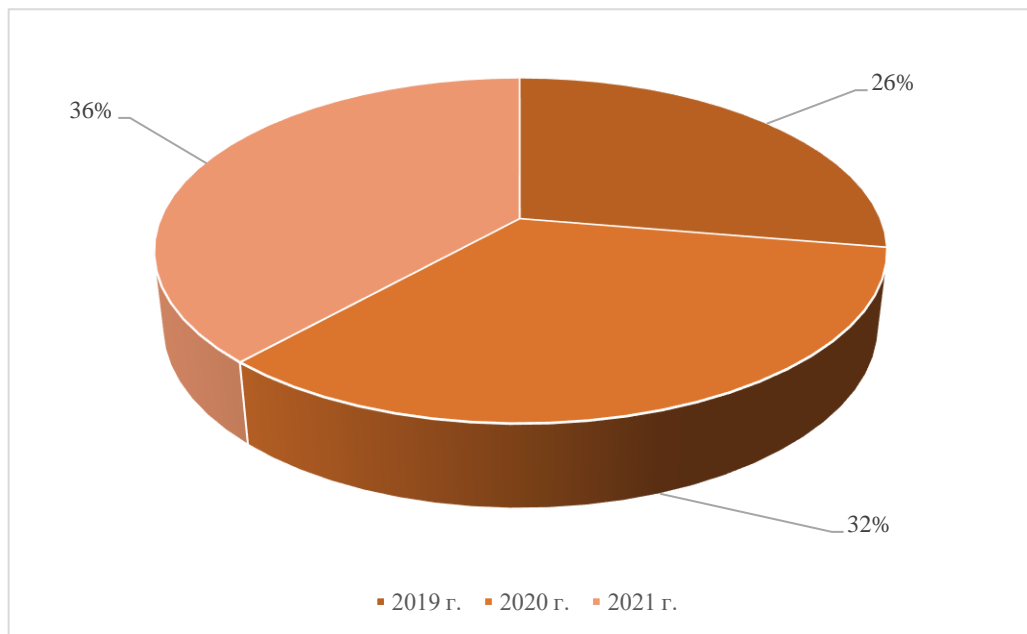


Рис. 2.5. Доля провозных емкостей (выставленных в продажу кресел) на ВВЛ РФ на региональных прямых маршрутах в облет Москвы

Источник: [Росавиация. Доклад об итогах ..., URL]

Как и на любом конкурентном рынке, одним из факторов, влияющих на изменение цен, является чувствительность спроса, особенно при снижении реальной прибыли. Это было отражено в росте среднего тарифа на авиаперевозки в экономическом классе на 1000 км пути, по данным Росстата и внутренней статистики S7 Airlines, который в среднем превышал инфляцию даже в 2019 году. Однако, начиная с 2020 года, тарифы начали расти значительно медленнее инфляции и даже сокращаться, если учитывать инфляцию. К началу 2022 года отрасль пришла к уровню пассажирского

тарифа, который номинально был даже ниже, чем в 2019 году. Тем не менее, следует отметить, что за период с 2020 по 2021 годы накопленная инфляция составила 13% от базового уровня 2019 года, что означает, что отрасль перешла к накоплению убытков. (рисунок 2.6.).

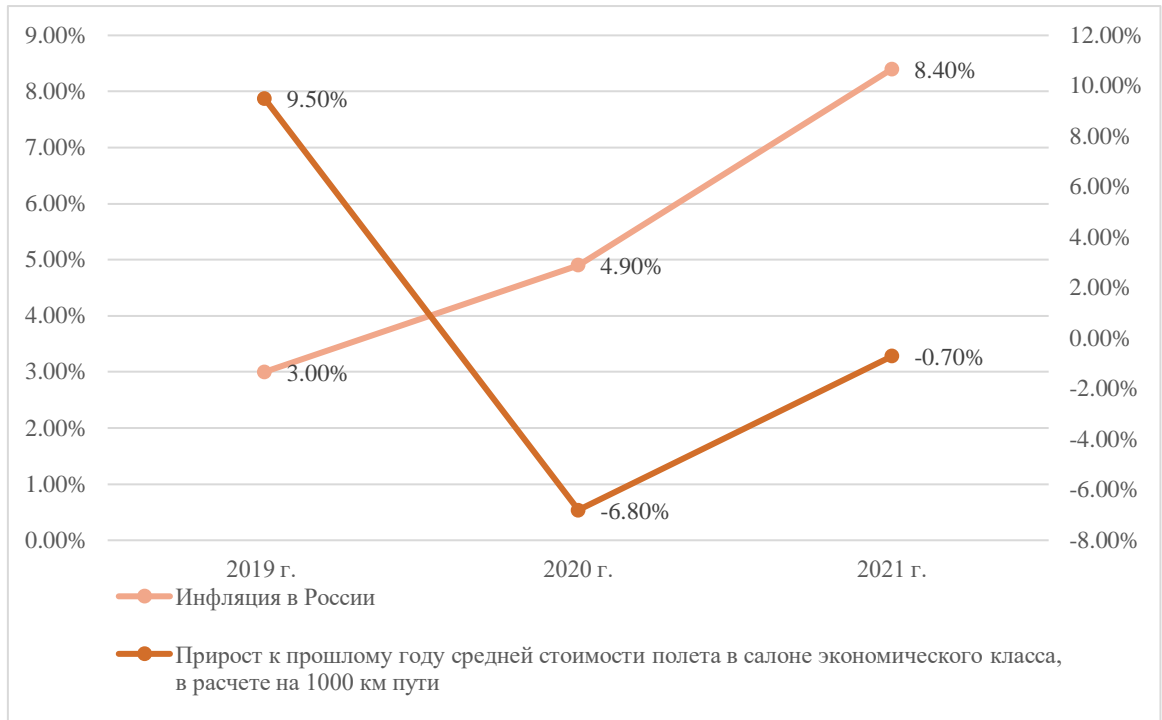


Рис. 2.6. Динамика среднего тарифа в экономклассе и инфляции в 2019–2021 годах

Источник: [Росавиация. Доклад об итогах ..., URL]

Закрытие воздушного пространства иностранными государствами для российских авиакомпаний в марте 2022 года существенно ограничило возможность осуществления международных полетов, что имело серьезные последствия для основных перевозчиков РФ. Это внесло первоначальные изменения в предложение и маршрутную сеть авиаперевозчиков. Как следствие, произошло резкое сокращение пассажиропотока и темпов восстановления перевозок после пандемии COVID-19, в отличие от глобальных тенденций. Однако последующие меры государственной поддержки, включенные в постановления Правительства №662 и №761, значительно повлияли на ситуацию и обеспечили ускоренный рост, начиная с апреля.

Благодаря этим мерам, в июле 2022 года удалось достичь уровня пассажиропотока, сравнимого с весной 2021 года, что обеспечило летний пик перевозок.

К декабрю 2022 года произошли существенные изменения в парке самолетов российских авиакомпаний. Общее количество коммерческого авиафлота осталось практически без изменений – в настоящее время функционирует около 1250 воздушных судов.

Тем не менее, самое значительное изменение коснулось парка современных самолетов. Ранее этот парк, обеспечивая до 95% всех пассажирских перевозок в стране, был в полном расцвете. Однако, по разным причинам, авиакомпаниям РФ доступно будет всего около 790 ВС к декабрю 2022 года. Сокращение парка, прежде всего, затронуло средне- и дальнемагистральный флот, в основной своей части состоящий из иностранных ВС. Тем не менее, следует отметить, что в ближнемагистральном флоте произошел незначительный прирост в размере 5 ВС, благодаря поставкам 18 новых самолетов Sukhoi Superjet (SSJ). (рисунок 2.7.).

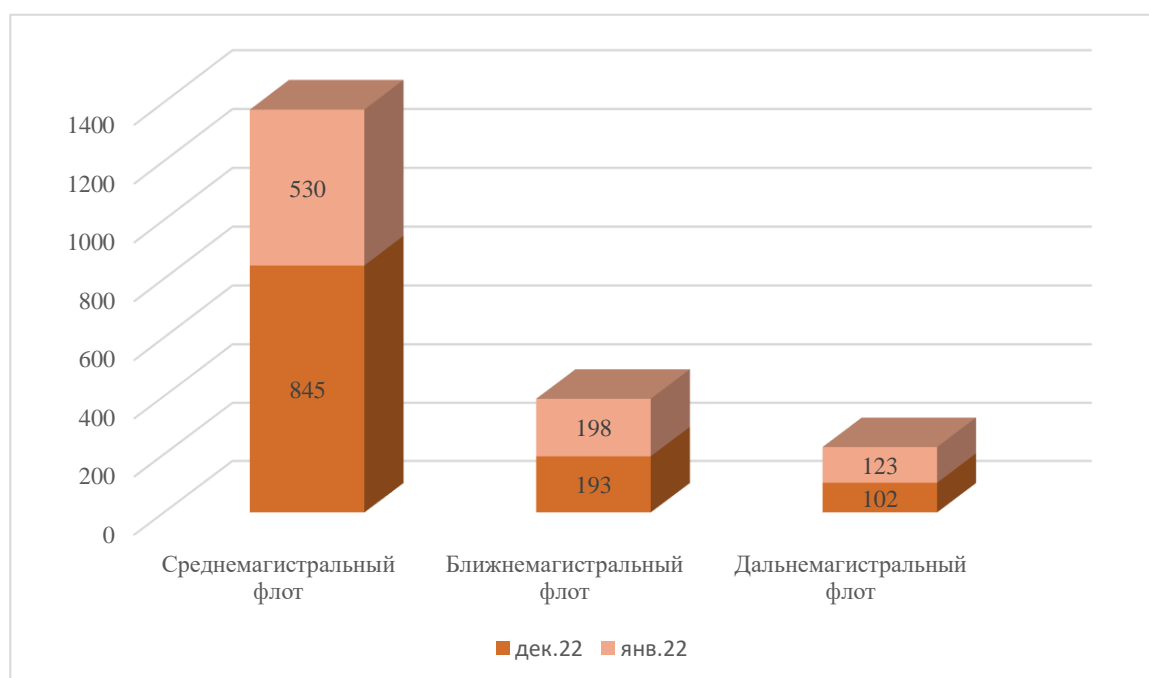


Рис. 2.7. – Структура парка современных типов ВС (95% пассажирских перевозок) на конец 2022 года

Источник: [Росавиация. Доклад об итогах ..., URL]

Такие тенденции изменения парка самолетов – сокращение количества доступных дальних и среднемагистральных самолетов – естественно, это привело к сокращению предельного диапазона рейсов и еще большему увеличению доли региональных маршрутов в общей маршрутной сети. На фоне возобновившегося падения реальных доходов в течение 2022 года доля региональных рейсов выросла до рекордных 40%.

Одновременно с развитием отрасли, модернизация маршрутной сети становится необходимой и логической мерой. Однако, на долгосрочный и даже среднесрочный период, российским авиационным компаниям сталкиваются с проблемой разгона производства среднемагистральных самолетов. Отсутствие должной государственной поддержки и недостаточная концентрация усилий на данном вопросе приводят к выводу, что темпы производства и развитие технологий для замены устаревающего авиапарка останутся недостаточными. Это может привести к значительному сокращению доступного парка самолетов для авиакомпаний уже в 2026-2027 годах.

Благодаря пересмотру маршрутной сети в пользу более коротких региональных полетов и невиданным объемам государственной поддержки (суммарно более 125 млрд рублей на все программы в отрасли), тарифы для пассажиров продолжают оставаться на относительно низком уровне. В результате анализа за 2022 год мы видим, что стоимость перевозки на расстоянии 1000 км все еще нарастает, но гораздо медленнее, чем темп инфляции. (рисунок 2.8.).

Как и в 2020 году, спрос отреагировал точно так же-наблюдается сокращение командировок (экономия командировочных расходов предприятий), небольшая глубина продаж и еще большее увеличение доли перевозок по базовому тарифу (без багажа) в общем объеме перевозок. Это означает, что спрос был еще более чувствительным к цене доставки, чем в середине 2020 года.

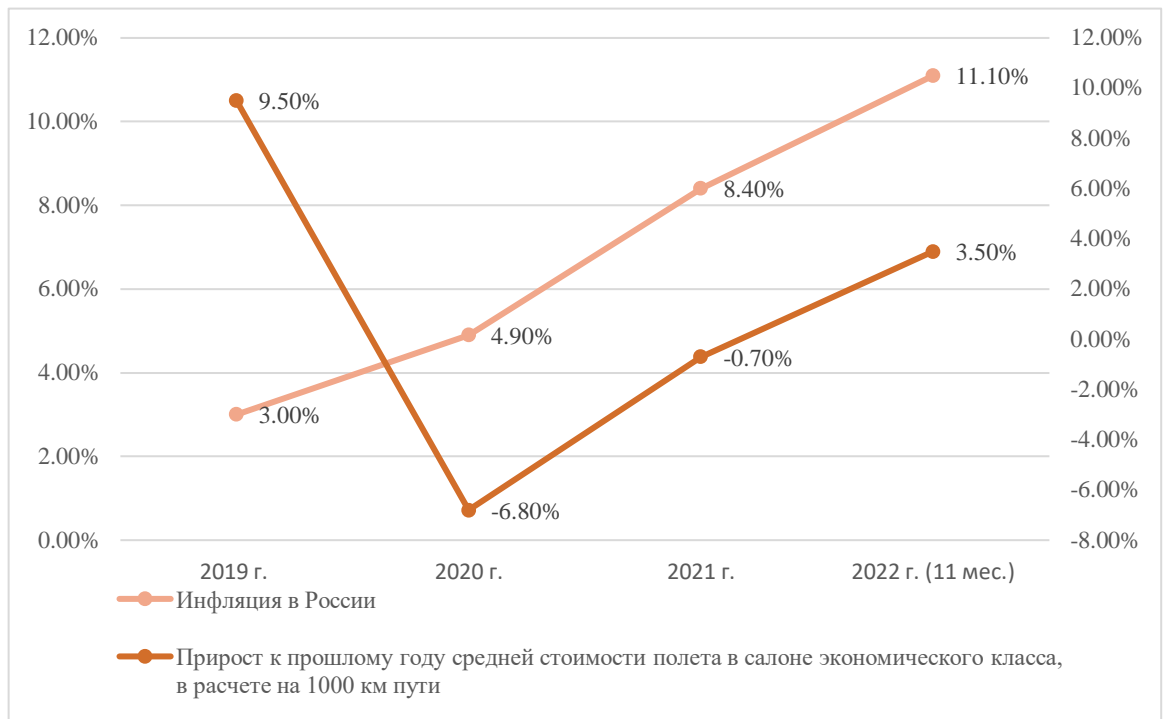


Рис. 2.8. – Динамика среднего тарифа в экономклассе и инфляции в 2019–2022 годах

Источник: [Росавиация. Доклад об итогах ..., URL]

Не успев оправиться от пандемии, 24 февраля 2022 года началась спецоперация России в Украине, которая обрекла российскую авиационную и аэрокосмическую отрасли на масштабный кризис.

Многие иностранные государства ввели ограничения на полеты гражданских воздушных судов Российской Федерации. Помимо этого, иностранными партнерами были предприняты меры по санкционному воздействию, с целью снизить наше экономическое развитие и конкурентоспособность на мировом рынке.

Но благодаря государственной поддержке, авиационной отрасли пришлось немного легче. Государство произвело возмещение денежных средств за связанных с выполнением внутренних воздушных перевозок, а также на возмещение стоимости авиабилетов по отмененным в связи с закрытием части воздушного пространства. Общая сумма государственной поддержки



предприятиям и организациям гражданской авиации, составила в 2022 году 174,2 млрд рублей.

Подводя итоги отрасли пассажирских авиаперевозок, можно констатировать следующие новые особенности, которые будут иметь долгосрочные последствия:

- на текущем рынке наблюдается увеличение чувствительности спроса к цене, что делает необходимым предложение более низких тарифов;

- перестройка структуры парка Всемирного самолета (ВС) неизбежно приводит к сокращению полётных возможностей на средние и дальние расстояния, что, в свою очередь, неизбежно вызывает изменения в сети маршрутов основных авиакомпаний. В результате этого процесса, количество региональных маршрутов, обходящих Москву, растёт;

- создание инновационных отечественных самолетов становится на сегодняшний день одним из ключевых вопросов, требующих чрезвычайной внимательности и поддержки со стороны государства. Прежде всего, необходимо разработать эффективную и прозрачную систему распределения заказов между российскими авиакомпаниями, чтобы обеспечить максимальную эффективность и конкурентоспособность воздушного транспорта на внутреннем рынке;

- экспертной перестройкой маршрутной сети непосредственно сдерживается увеличение затрат на транспортировку, а, следовательно, возможности повышения тарифных ставок для пассажиров, по крайней мере, на период реорганизации сети;

- Для сохранения стабильности цен на пассажирские перевозки в экономическом классе, особенно в условиях инфляции, весьма значимыми становятся меры государственной поддержки спроса. Это происходит в связи отсутствием устойчивого роста реальных доходов населения.

Несмотря на все препятствия, мировой авиационный транспорт стабильно развивается и становится неотъемлемой частью современной мировой

экономики. За последние десятилетия авиация претерпела значительные изменения и достигла высокого уровня развития. Однако есть перспективы дальнейшего улучшения и расширения отрасли. Представлены они в таблице 2.1. Полная таблица в приложении 10.

Таблица 2.1

## Перспективы развития мирового авиационного транспорта

Перспектива	Описание
1	2
Рост пассажиропотока	Один из ключевых аспектов развития международной авиации заключается в увеличении числа пассажиров. Каждый год все больше людей отдают предпочтение авиаперевозкам для своих путешествий и деловых поездок. Этот тренд связан с ростом доходов населения, улучшением доступности авиабилетов и расширением сети авиакомпаний. Прогнозируется, что в ближайшие десятилетия пассажиропоток будет продолжать расти, особенно в развивающихся странах.
Развитие новых технологий	Внедрение новых технологий представляет вторую важную перспективу развития авиационного транспорта. Современные самолеты продолжают совершенствоваться своей эффективностью, принося преимущества в экологическом и безопасном аспектах. Ожидается, что в ближайшем будущем будут разработаны и внедрены двигатели, которые не только будут экономически эффективными, но и экологически чистыми. Также, рассматривается использование легких и прочных материалов для проектирования самолетов, чтобы достичь оптимального баланса между весом и прочностью.
...	

Источник: [С.М. Васин с. 272].

В общем, перспективы развития глобальной авиационной транспортной отрасли лежат в росте числа пассажиров, прогрессе новых технологий, расширении авиационной инфраструктуры и развитии авиационного туризма. Эти факторы будут способствовать дальнейшему развитию и

совершенствованию авиационной индустрии, что на позитивно отразится на мировой экономике и социальной сфере.

Рассмотрев всё выше сказанное, можно сделать вывод, что авиатранспортная отрасль в связи с непредвиденными ситуациями пострадала. Проблемы возникали одна за другой и авиатранспортной отрасли понадобилось приложить большие усилия, чтобы достичь результата такого какой он сейчас.

Также были проделаны огромные работы для поддержания связей с другими странами, чтобы не потерять как пассажирский поток, так и перевозку в общем. Но даже несмотря на это всё, состояние авиатранспортной отрасли на данный момент находится в печальном состоянии. Всё чего смогли достигнуть предприятия, в большей степени выходит благодаря выплатам от государства. Если бы их не было, то результаты были бы намного плачевнее чем есть сейчас.

## 2.2. ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ АВИАТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В последние года авиатранспортные предприятия пережили множество неожиданных кризисов. Каждый из них ставил предприятия в жесткие рамки в связи с чем, приходилось искать выходы быстро. Но даже несмотря на это, суммарная чистая прибыль 27 ведущих авиакомпаний, составила 87,8 млрд. руб., а это в 2,8 раза больше, чем в 2021 году.

Большая часть этой суммы, а именно 47,8 млрд. руб., пришлась на два крупнейших частных перевозчика – S7 Airlines 34,4 млрд. руб. и «Уральские авиалинии» 13,5 млрд руб. Такой показатель для обоих предприятий является рекордом как минимум за шесть лет. В таблице 2.2 показаны топ-10 авиакомпаний по размеру чистой прибыли за 2022 г.

Таблица 2.2

Топ-10 авиакомпаний по размеру чистой прибыли за 2022 г

Компания	Прибыль/Убыток млрд. руб.		Выручка млрд. руб.		Динамика выручки в %
	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.	
1	2	3	4	5	6
S7 Airlines	14,8	34,4	156	152,8	-2

## Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6
«Победа»	4,4	15	67,6	58,7	-13,2
«Уральские авиалинии»	5,4	13,5	95,7	89,4	-6,6
Red Wings	-1,9	4,5	23,3	32	+37,4
Utair	3,8	4,1	48,7	53,2	+9,3
«Азимут»	0,6	3,8	12,5	21,6	+72,3
«Аврора»	1,5	2	17,8	21,7	+22,4
Smartavia	0,1	1,9	20,1	17,5	-12,6
NordStart	-0,8	1,8	15,5	14,6	-5,9
«Газпром авиа»	-0,3	1,5	22,9	29,1	+27,1

Источник: [Росавиация. Доклад об итогах ..., URL].

В 2022 году пассажиропоток сократился на 14,2%, перевозки упали на 11,2% (основной причиной послужило закрытие 11 южных аэропортов), перелеты за пределы России упали на 25,6% (причиной стал запрет на рейсы в Евросоюз). Международные санкции сильно ударили по российским авиакомпаниям. Для нейтрализации действий санкций российским властям пришлось оказать дополнительную господдержку авиапредприятиям. Именно благодаря этому фактору удалось обеспечить относительную финансово-экономическую устойчивость большинству авиакомпаний.

Также росту прибыли помогло и очень значительное сокращение числа прямых зарубежных рейсов из России, так как на оставшиеся международные рейсы цены выросли.

Но несмотря на повышение прибыли, есть множество факторов, которые отрицательно влияют на финансовое состояние предприятий. Финансовые сложности авиакомпаний могут возникать по разным причинам и в разное время. При рассмотрении данных о компаниях, которые потерпели банкротство, было выявлено, что банкротство настигало компании в разное время. Таблица 2.3. Полная таблица представлена в приложении 11.

Одной из основных причин является банкротства резкое повышение цен на топливо, которое составляет значительный процент расходов авиакомпаний.

## Крупнейшие авиакомпании России, которые обанкротились

Компания	Описание
Трансаэро (1990-2015)	Авиакомпания во время кризиса 2014 года столкнулась со значительными финансовыми трудностями. Государство отказало компании в государственных гарантиях, и в октябре 2015 года компания отменила рейсы.
Sky Express (2006-2011)	В 2009 году авиакомпания вышла на международные линии, организовав рейсы на популярные европейские курорты. Кроме того, в последние годы перевозчик часто жаловался на задержки и слияния рейсов, что в конечном итоге привело к отзыву сертификата Россией.
...	

Источник: составлено автором.

При нестабильности цен на нефть и геополитических конфликтах, авиакомпании могут столкнуться с резким увеличением затрат на топливо, что ведет к ухудшению их финансового положения.

Еще одной причиной финансовых трудностей может быть конкуренция на рынке авиаперевозок. Существует большое количество авиакомпаний, борющихся за клиентов и рыночную долю. Вследствие этого цены на авиабилеты уменьшаются, а маржинальность авиакомпаний сокращается. В случае, когда компания не в состоянии справиться с конкуренцией и поддерживать необходимый уровень доходов, она может оказаться на грани банкротства.

Также финансовые трудности могут возникать из-за неэффективного управления авиакомпанией. Неэффективная организация бизнес-процессов, высокие издержки и неправильное распределение ресурсов могут привести к негативным результатам.

Кроме того, авиакомпании также испытывают финансовые проблемы из-за низкого уровня загрузки рейсов. Если авиакомпания не может заполнить достаточное количество мест на самолете, то она может столкнуться с убыточностью. Это может быть связано с недостаточным спросом на перевозки

на данном направлении, конкуренцией с другими авиакомпаниями или неправильной стратегией маркетинга и ценообразования.

В таблице 2.4 представлены факторы, которые влияют отрицательно на финансовое положение авиакомпаний. Полная таблица представлена в приложении 12.

Таблица 2.4

Факторы, отрицательно влияющие на финансовое положение  
авиакомпаний

Причины	Комментарий
<p>Падение пассажиропотока (В 2022 г. произошло снижение на 15% по сравнению с 2021 г.)</p>	<p>Снижение пассажиропотока в авиации обоснованно и объяснимо различными факторами. Во-первых, экономический кризис оказывает свое негативное влияние на спрос на авиабилеты. В условиях финансовых трудностей многие люди отказываются от долгих перелетов и выбирают более экономичные варианты путешествий. Во-вторых, ухудшение безопасности в регионе оставляет свой след на пассажиропотоке. Небезопасные условия воздушного движения отпугивают тех, кто ценит свою жизнь и предпочитает избегать рискованных ситуаций. Повышение цен на авиабилеты также важный фактор, ведь оно делает авиацию менее доступной для широкой аудитории. Когда цена становится слишком высокой, многие пассажиры вынуждены искать более дешевые альтернативы, и это неминуемо влияет на пассажиропоток в авиации.</p>
...	

Источник: составлено автором.

Из выше сказанного, можно сделать вывод, что на самом деле финансовое положение у авиакомпаний крайне шаткое. Из-за санкций многие самолеты простаивают в аэропортах без возможности починки, так как многие детали и комплектующие привозились из-за границы и не имеют аналогов в доступных на данное время местах. Также наши 76 самолетов стоят в аэропортах недружественных стран и им не дают разрешение на полет в связи с

введенными санкциями. 78% самолётов были не нашими и от них пришлось отказаться. В связи со спец операцией некоторые аэропорты закрыты, что усложняет работу и планирование рейсов авиакомпаниям.

### 2.3. АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ В АВИАКОМПАНИЯХ

Деятельность авиакомпаний оказывает влияние на широкий спектр потребительских и общественных групп, включая государственные структуры и международные организации. Гражданская авиация всегда привлекала внимание общественности из-за ряда причин, связанных с высоким риском, который она представляет.

В последние годы растет потребность не только говорить о положительных моментах, но и быть готовым показать отрицательные стороны. Во избежание злоупотреблений информационными потоками в крупных предприятиях начинают появляться специалисты по антикризисной связи, создаются подразделения и отделы.

В данной сфере антикризисное управление носит иной характер в отличии от привычного нам. Авиакомпании применяют его как управление безопасностью для пассажиров. Просчитываются все возможные случаи, которые могли бы представить компанию как небезопасного сотрудника. Ведь даже самый не значительный кризис, может совсем испортить имидж данного предприятия в последствии чего уйдёт поток пассажиров, а после может погибнуть и сама компания.

PR в России переживает бурное развитие на протяжении последнего десятилетия. Это происходит по ряду причин, прежде всего, связанных с осознанием многими коммерческими и некоммерческими организациями важности использования коммуникационных технологий для своего развития.

Авиакомпании, такие как Lufthansa или British Airways, предлагают специальные отчеты по поведению в различных кризисных ситуациях. Эти

обширные материалы периодически обновляются, учитывая изменения на рынке авиаперевозок. Они созданы для того, чтобы помочь сотрудникам компании оперативно и эффективно действовать в случае кризисных ситуаций. Все сотрудники авиакомпании обязаны ознакомиться с этими материалами и соблюдать правила поведения, чтобы гарантировать безопасность и оперативность работы.

При анализе кризисных сценариев в авиационных компаниях целесообразно использовать различные типы кризисов, предложенные в рамках теории кризисных коммуникаций. Эти типы представлены на рисунке .2.9. (приложение 13)

Однако уникальные случаи предполагают разработку уникальной типологии кризисов.

После изучения официального документа РФ – «Правила расследования авиационных происшествий и авиационных инцидентов с Государственными воздушными судами Российской Федерации», возникло несколько возможных классификаций кризисов в авиационной отрасли. Данные представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

#### Классификация кризисов в отрасли авиации

Классификация	Факторы
1	2
По причине	FOD (Foreign Object Debris – это любое изделие или вещество, которое может потенциально повредить воздушное судно и препятствовать безопасному полету столкновения воздушных судов на земле); – террористический акт; – человеческий фактор (ошибка пилота, техника, авиаконструкторов); – механическая неисправность; – неблагоприятные погодные условия; – столкновения с птицами.
По атрибуции ответственности	– виновата авиакомпания; – виноват аэропорт; – виноват производитель самолетов; – виноват пассажир; – виновата третья сторона.



1	2
Обстоятельства непреодолимой силы	Данные обстоятельства не подлежат объяснению.
По последствиям	– Авиационные происшествия: 1) катастрофа; 2) авария.
	– Авиационные инциденты: 1) авиационные инциденты; 2) серьезные авиационные инциденты; 3) серьезные авиационные инциденты с повреждением воздушного судна. – Чрезвычайные и наземные происшествия: 1) наземное происшествие; 2) чрезвычайное происшествие.

Источник: составлено автором на основе [Об утверждении Правил расследования..., URL].

В каждом виде кризиса необходимы определенные стратегии и инструменты коммуникации. Один из них – разработка и реализация эффективного плана коммуникации.

Существуют общие схемы, для повышения процесса эффективности системы управления авиапредприятием. Одна из более распространенных представлена на рисунке 2.5.

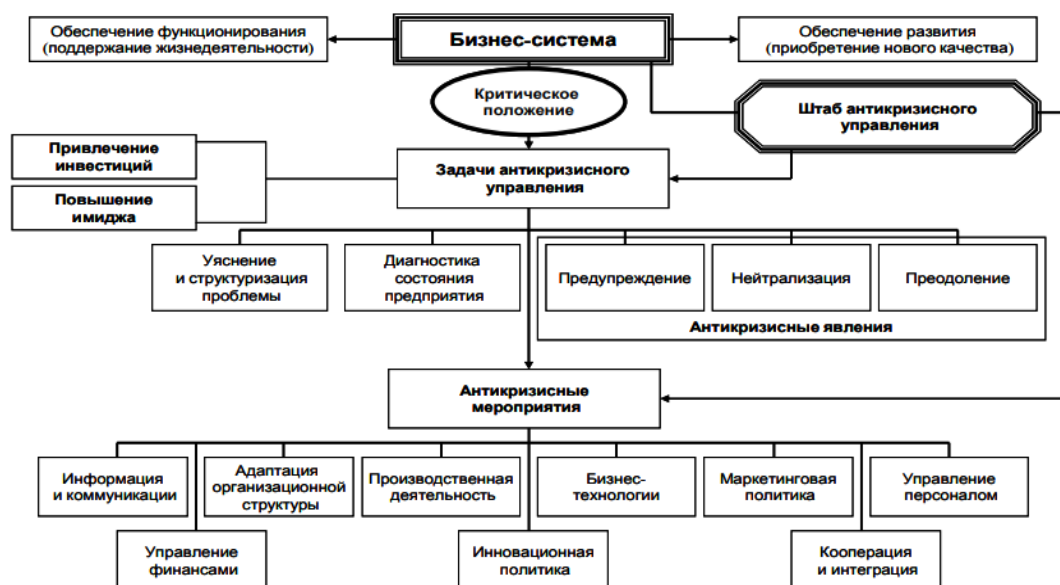


Рис. 2.5 Блок-схема антикризисного управления

Источник: [Артамонов Б.В. с. 7].

Основной миссией предприятия, погрузившегося в кризис из-за неудачных стратегических решений, является анализ причин, которые привели бизнес-систему в зону риска, обусловили ее низкую конкурентоспособность и финансовую слабость.

Мариничев В. Б. считает, что Успешное проведение мероприятий по преодолению кризиса напрямую зависит от применяемых диагностических методов и инструментов, их способности выявлять проблемные области и оценивать степень ухудшения финансово-экономического положения (рисунок 2.6.).

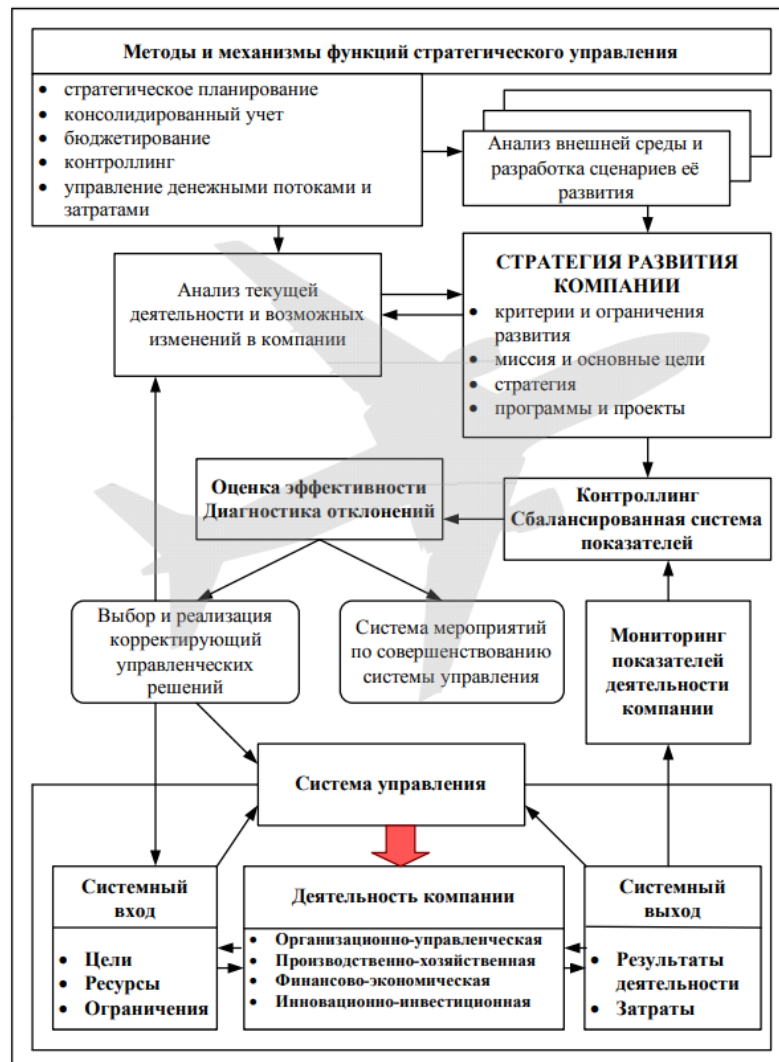


Рис. 2.6 Общая схема процесса повышения эффективности системы управления авиапредприятием

Источник: [О.Ю. Патласов с. 416].

Данная схема методов и механизмов, дает представление о подходе к организации системы управления, который позволяет значительно повысить эффективность управления за счет системного подхода.

На рисунке 2.7 представлена схема реализации процессов повышения эффективности управления деятельностью авиапредприятия

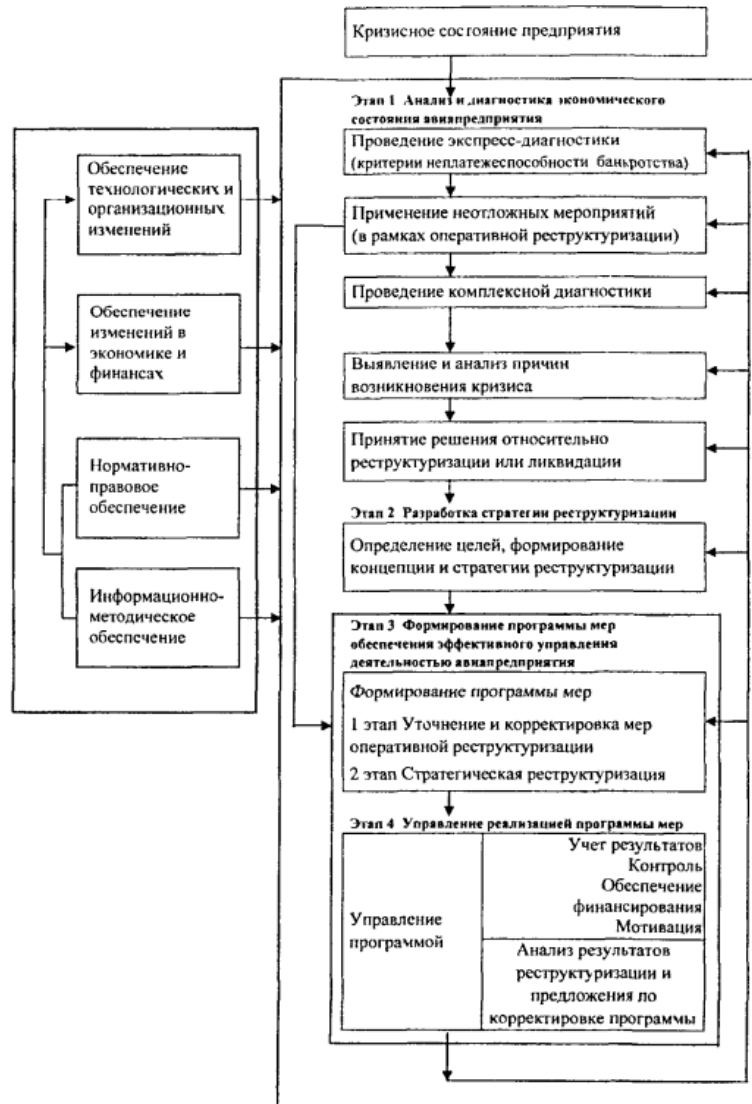


Рис. 2.7 Технологическая схема реализации процессов повышения эффективности управления деятельностью авиапредприятия

Источник: [Мариничев В. Б. с. 22].

Для успешной реструктуризации кризисных авиапредприятий автор разработал методику создания программы мер, направленных на эффективное управление деятельностью предприятия в условиях кризисного развития. Эта

методика основана на применении комплекса методов и мер реструктуризации, которые классифицированы по четырем направлениям. Путем реализации данных методов и мер осуществляется воздействие на факторы, приводящие к увеличению стоимости.

Для успешной реструктуризации кризисных авиапредприятий автор разработал методику создания программы мер, направленных на эффективное управление деятельностью предприятия в условиях кризисного развития. Эта методика основана на применении комплекса методов и мер реструктуризации, которые классифицированы по четырем направлениям. Путем реализации данных методов и мер осуществляется воздействие на факторы, приводящие к увеличению стоимости.

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что антикризисное управление в авиатранспортных предприятиях не отличается чем-то примечательным от привычного нам плана антикризисных мер.

С одной стороны, это большой плюс. Не нужно искать определенную схему для конкретного предприятия. С другой стороны, с каждым годом кризисы становятся всё более непредсказуемыми в связи с чем многие предприятия становятся банкротами.

Некоторые предприятия имеют свою небольшую специфику и стандартные схемы могут не сработать. Разумеется, на каждую ситуацию спроектировать схему невозможно, но можно сделать более обширную и функциональную, чтобы предприятия могли прогнозировать в заранее и тем самым выходить из кризиса быстрее или вовсе его миновать.

Конечно, такое управление требует от менеджеров очень большой внимательности, собранности и конечно же профессионализма. Но, к сожалению, в России данная сфера плохо развита. Так же не предусмотрено долгосрочное прогнозирование возможных кризисных ситуаций. Бесспорно, это очень сложный процесс, в котором предсказать что-либо очень сложно, но его изучение и применение на практике может сохранить множество предприятий.

### ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ И ЕГО АПРОБАЦИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «АЭРОПОРТ СТРЕЖЕВОЙ»

#### 3.1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В АВИАТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

Авиакомпании имеют существенную экзистенциальную потребность работать в высокоорганизованной среде, чтобы точно планировать свою деятельность для достижения своих стратегических целей, в ключевом месте размещать перевозки пассажиров и грузовых автомобилей, и чтобы достигнутые результаты работы обеспечивали высокую конкурентоспособность на рынке, в рамках которой соблюдение безопасности общего бизнеса будет поддерживаться.

Антикризисное управление имеет свои особенности, затрагивающие технологии и процессы в компании. Речь идет о мобильности и динамичности в применении ресурсов, изменениях, внедрении новых программ и инновационных методов работы, осуществлении программно-целевых подходов в технологиях по разработке и реализации решений в сферах управления, повышенной чувствительности к временному фактору в управленческих процессах, выполнении своевременных действий по динамике ситуаций, более пристальном внимании к предварительной и последующей оценкам решений в вопросах управления, выборе альтернатив в поведении и осуществлении деятельности, использовании антикризисного критерия качества решений в ходе их разработки и использования.

Если реализация идей, мероприятий или деловых начинаний высокой конкуренции окажется успешной, необходимо постоянно анализировать и контролировать риски со всех сторон. Риск как явление существует столько же, сколько и человечество. Это сложное, постоянное, неизбежное и

неопределенное явление, которое является частью нашей жизни, в области авиации практически он контролирует все действия.

Для разработки механизма антикризисной стратегии были рассмотрены и проанализированы методики разных авторов, в которых были найдены уязвимые стороны и возможности преобразования.

По результату анализа было выявлено, что никто из авторов ни в одной методике не рассматривают возможность неожиданных кризисов. Во всех методиках было продемонстрировано, как поступить если кризис наступил, но не в одной не было, что можно было его обнаружить еще на стадии сигналов. Следовательно, предполагается преобразовать механизм стадий кризисного процесса, взяв за основу Мызников И. А., представленного в первой главе.

Усовершенствованный механизм разработки антикризисной стратегии представлен на рисунке 3.1. (приложение 14).

Шаг 1. Оценка вероятности наступления кризиса. Для того, чтобы оценить вероятность наступления кризиса, нужно провести финансовый анализ. В него обязательно входят горизонтальный и вертикальный анализ, оценка финансового состояния, а также провести анализ с помощью пятифакторной модели Э. Альтмана. Необходимо взять данные за последние 5 лет. Если показатель в модели Э. Альтмана  $X \leq 1,23$  то предприятию стоит начать принимать антикризисные меры. Если же показатель больше, то проводить повторную оценку следует через 3 месяца. Такой срок обеспечит полноценное отслеживание ситуации на предприятии и позволит в случае ухудшения показателя принять меры в самые короткие сроки.

Шаг 2. Анализ внешней среды. Анализ, проводимый в данной сфере, дает возможность организациям своевременно прогнозировать появление угроз и возможностей, разрабатывать ситуационные планы для непредвиденных обстоятельств, а также создавать стратегию достижения поставленных целей и превращения потенциальных угроз в выгодные возможности. Лучше всего для этого подходит SWOT анализ. Данный анализ сможет провести даже начинающий менеджер.

Шаг 3. Выбор стратегии антикризисного управления. Самыми эффективными считаются:

1. Восстановительная стратегия. Она направлена на оценку и устранение возникающих трудностей для восстановления стабильного финансового состояния предприятия и уровня его конкурентоспособности. Данную стратегию целесообразно использовать, когда предприятие находится в тяжелом финансовом положении. В особенности если чистая прибыль с каждым годом становится всё меньше и меньше.

2. Стратегия активного приспособления. Здесь изменения во внешней среде рассматриваются как возможность для роста, например, разработка новых продуктов или вытеснение конкурентов из рыночной ниши под воздействием каких-либо дополнительных факторов. Такую стратегию стоит использовать при стабильном доходе предприятия, для увеличения конкурента способности на рынке и получение дополнительной прибыли.

3. Стратегия консервативного поведения. Эта стратегия больше подходит для стабильных и медленно меняющихся отраслей, где динамику развития легче предсказать, а инвестиции в надежные активы и программы с низким уровнем риска более обоснованы и даже менее прибыльны. Эта стратегия используется в хорошо развивающихся компаниях. Целесообразность его использования заключается, например, в получении дополнительной прибыли за счет покупки облигаций.

4. Стратегия свертывания производства. В случае явной неэффективности деятельности предприятия убыточное производство необходимо остановить, а активы перевести в другую отрасль. Часто стратегия используется как вынужденная мера, если предприятие угрожает ее выживанию, а фирма не конкурентоспособна. Однако есть возможность целенаправленного применения стратегии в условиях нормальной деятельности предприятия с целью получения источников финансирования роста в перспективных направлениях.

Выбор стратегии антикризисного управления один из важнейших шагов. При неправильной стратегии предприятие вместо выхода из кризиса, может погрузиться в ещё большие проблемы, которые приведут к банкротству.

Шаг 4. Разработка плана организационно-технических мероприятий. Предусматривается разработка и внедрение мероприятий с целью улучшения технического и организационного уровня производства. В рамках данного подхода предусмотрены действия, направленные на механизацию и автоматизацию производственных процессов, внедрение передовых технологий, оптимизацию организации труда и совершенствование производственных процессов с целью повышения эффективности и результативности работы.

Шаг 5. Определение бюджета. Для этого требуется рассмотреть какая сумма требуется для организационно-технических мероприятий. После сравнить с имеющейся суммой у предприятия и сделать вывод возможно ли осуществить данные мероприятия. Если нужной суммы нет, то необходимо найти источники, из которых можно получить денежные средства, это может быть взятие кредита или же продажа ценных бумаг, запрос у головного офиса и тому подобное.

Шаг 6. Реализация мероприятий по антикризисному управлению. В данном шаге необходимо применить все мероприятия, составленные в шаге 4 и посмотреть есть ли результат.

Шаг 7. Снизилась ли вероятность кризиса. Здесь сравниваются результаты, полученные до реализации антикризисных мероприятий и после. После чего рассчитывается процент разницы. Если по истечению 3 лет показатель окажется меньше 30%, то необходимо вернуться к шагу 2. Если показатель больше либо равен 30%, то к анализу необходимо вернуться через 3 месяца.



### 3.2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКРЕТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АЭРОПОРТ СТРЕЖЕВОЙ» И ОЦЕНКА ЕГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ

Одним из условий стабильного развития российского государства является его экономическая активность, которая, в свою очередь, невозможна без надежной транспортной системы. Авиакомпании – одна из основных отраслей экономики России. Перевозка иностранных и российских пассажиров на регулярных международных и внутренних авиалиниях является неотъемлемой частью работы и услуг.

Общие сведения об анализируемом предприятии представлены ниже (таблица 3.1).

Таблица 3.1

#### Общие сведения об ООО «Аэропорт Стрежевой»

Показатель	Значение						Темп роста 2023/2018, %
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022г.	2023 г.	
Выручка тыс. руб.	85734	84783	53633	47851	44463	37696	0,3
Себестоимость услуг, тыс. руб.	-66793	-70842	-50110	-47150	-48354	-44520	0,4
Прибыль (убыток), тыс. руб.	1119	388	-5283	-7825	-11940	-16827	-3,2
Среднесписочная численность работников, чел.	110	96	80	68	57	54	0,5

Источник: [составлено автором]

По данным из таблицы видно, что выручка с 01.01.2018 г. на 01.01.2023 г., упала на 56 510 000 тыс. руб. На данное явление повлияло уменьшение рейсов в данной организации.

Себестоимость услуг с 01.01.2018 г. на 01.01.2023 г. увеличилась на 37 254 000 тыс. руб.

Прибыль с 01.01.2018 г. на 01.01.2023 г. уменьшилась на 4 657 000 тыс.

руб.

Существует ряд финансовых показателей, которые можно рассмотреть для оценки общего финансового состояния компании и прогнозирования ее дальнейшей жизнеспособности. Некоторые конкретные цифры, такие как общий долг или чистая прибыль, менее важны, по сравнению с финансовыми коэффициентами, которые связывают и сравнивают различные показатели в балансе или отчете о прибылях и убытках компании. Общая тенденция финансовых коэффициентов, независимо от того, улучшаются они или ухудшаются со временем, также является важным фактором.

Для рассмотрения любой организации необходимо провести горизонтальный и вертикальный анализ (таблица 3.2 и 3.3 приложение 15, приложение 16).

Таблица 3.2

## Горизонтальный анализ

Наименование	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Темп роста	Темп прироста
<b>Актив</b>								
Основные средства	132	43	14	54	126	65	0,5	-0,5
Отложенные налоговые активы	-	-	1044	3155	5419	6265	1,2	0,2
Запасы	712	852	1408	1208	1063	1526	1,4	0,4
Дебиторская задолженность	51852	53160	44987	10297	7918	3833	0,5	-0,5
Денежные средства и денежные эквиваленты	867	431	859	610	5	26	5,2	4,2
Прочие оборотные активы	2	1	-	3	3	3	1,0	0,0
Баланс	53565	54487	48314	15316	14534	11717	0,8	-0,2
<b>Пассив</b>								
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10	10	10	10	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1152	1148	-3311	-11401	-20913	-24382	1,2	0,2

Источник: [составлено автором].

Из таблицы 3.2 видно, что итог баланса по активу с каждым годом становится ниже. На 01.01.2018 г. сумма составляла 53 565 000 тыс. руб., а на 01.01.2023 г. стал 11 786 000 тыс. руб. Это говорит о неблагоприятном развитии компании и что у нее не большие шансы на дальнейший рост.

Дебиторская задолженность с 01.01.2018 г. на 01.01.2023 г. уменьшилась в размере 48 019 000 тыс. руб.

Денежные средства и денежные эквиваленты также уменьшились с 01.01.2018 г. по 01.01.2023 г. на сумму 841 000 тыс. руб.

Капитал стабильно шесть лет держится в сумме 10 тыс. руб.

Далее проведём вертикальный анализ бухгалтерского баланса таблица 3.3 (приложение 16).

По результатам анализа в таблице 3.3 видно, что произошло уменьшение основные средства на 6 тыс. руб. в результате отчуждения или списания.

Рост в необоротных активах составил 2%. В строках оборотных активов наблюдаются небольшие структурные сдвиги по: «денежные средства и денежные эквиваленты» уменьшились на 1%, «запасы» увеличились на 67%. Уменьшение оборотных средств в запасах повышает их оборачиваемость, что может позитивно отразиться на текущей ликвидности.

Удельный вес собственного капитала в валюте баланса составил 10 тыс. руб., в основном это произошло из-за доли нераспределенной прибыли в составе собственного капитала.

Теперь нужно дать оценку финансового состояния.

Финансовом состоянии – это отчет о состоянии платежеспособности компании, который учитывает, как текущее финансовое положение, отраженное в балансе, так и оценку способности компании выжить в будущем. Оценка риска включает динамическое тестирование платежеспособности, тип динамического финансового анализа, который моделирует реакцию руководства на сценарии риска, чтобы проверить, сможет ли компания оставаться платежеспособной перед лицом ухудшающихся экономических условий или крупных бедствий. Динамическое тестирование

платежеспособности может включать как детерминированные прогнозы, основанные на известных рисках, и стохастические прогнозы, которые включают случайные события риска. Данная оценка приведена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

## Оценка финансового состояния ООО «Аэропорт Стрежевой»

Показатель	Расчётная формула	Расчёт					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Рабочий капитал	$R_k = \text{собственный капитал} + \text{долгосрочные обязательства} - \text{внеоборотные активы}$	1020	89	- 4368	-14579	-26445	-30 695
Коэффициент обеспеченности СОС	$K_{\text{осос}} = \text{собственные оборотные средства} / \text{оборотные средства}$	0,02	0,002	- 0,1	0,5	0,3	-4,5
Коэффициент текущей ликвидности	$K_{\text{тл}} = \text{оборотные активы} / \text{текущие обязательства}$	1,02	1,02	1	0,5	0,3	0,1
Коэффициент быстрой ликвидности	$K_{\text{бл}} = \text{краткосрочная дебиторская задолженность} + \text{краткосрочные финансовые вложения} + \text{денежные средства} / \text{текущие обязательства}$	0,02	0,008	0,02	1	0,6	0,1
Коэффициент автономии	$K_a = \text{собственный капитал и резервы} / \text{суммарные активы}$	0,2	0,02	- 0,07	-0,7	-1,4	-2,1
Коэффициент финансовой зависимости	$K_{\text{фз}} = \text{обязательства} / \text{активы}$	0,00	0,03	0,06	1,3	1,6	3,09

Источник: [составлено автором].

Из таблицы 3.4 видно, что рабочий капитал, с 01.01.2018 г. на 01.01.2023 г. упал на 31 750 000 тыс. руб. На 01.01.2023 г. он составляет -30 695 000 тыс. руб. Такой показатель демонстрирует, что предприятие не может вести нормальную бесперебойную операционную деятельность.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами должен быть не менее 0,1. На 01.01.2018 г. коэффициент составлял 0,02, но на

01.01.2023 г. стал -4,5. Такой показатель говорит о том, что структура баланса компании неудовлетворительна. Возрастает риск возникновения просроченной задолженности, растёт риск потери финансовой устойчивости.

Для коэффициента текущей ликвидности нормальным считается значение коэффициента 1,5-2,5. Значение на 01.01.2018 г. составило 1,02, а в 01.01.2023 г. составило 0,1. Значение 0,1 говорит, что возможен финансовый риск.

Коэффициент быстрой ликвидности считается нормальным при значении от 0,7 до 1. На 01.01.2023 г. коэффициент 0,1. Такой коэффициент показывает, что компания не способна быстро погасить краткосрочные обязательства оборотными активами. С таким показателем, кредит организации могут выдать под большой процент, либо же отказать в кредитовании.

Коэффициент автономии считается нормальным при  $X > 0,5$ . На 01.01.2018 г. коэффициент составил 0,2, а в 01.01.2023 г. упал до -2,1. Это сигнализирует о том, что финансовая устойчивость падает, а прирост активов возможен, только приобретением в долг.

Коэффициент финансовой зависимости считается оптимальным при коэффициенте от 0,6 до 0,7. На 01.01.2023 г. коэффициент составил 3,09, что показывает, что за год финансовая устойчивость ООО «Аэропорт Стрежевой» улучшилась и динамика положительная.

Также был подробно рассмотрен отчёт о финансовых результатах ООО «Аэропорт Стрежевой», на рисунке 3.2 представлены результаты анализов.

Из рисунка видно, что выручка с 2018 г. на 2023 г. упала на 56 510 тыс. руб. Себестоимость продаж с 2018 г. на 2023 г. повысилась на 37 254 тыс. руб. Прибыль от продаж с 2018 г. на 2023 г. упала на 4 657 тыс. руб. Чистая прибыль с 2018 г. на 2023 г. упала на 3 373 тыс. руб.

Такой результат демонстрирует шаткое положения предприятия. Ежегодно падают одни из важнейших показателей для стабильной жизни предприятия.

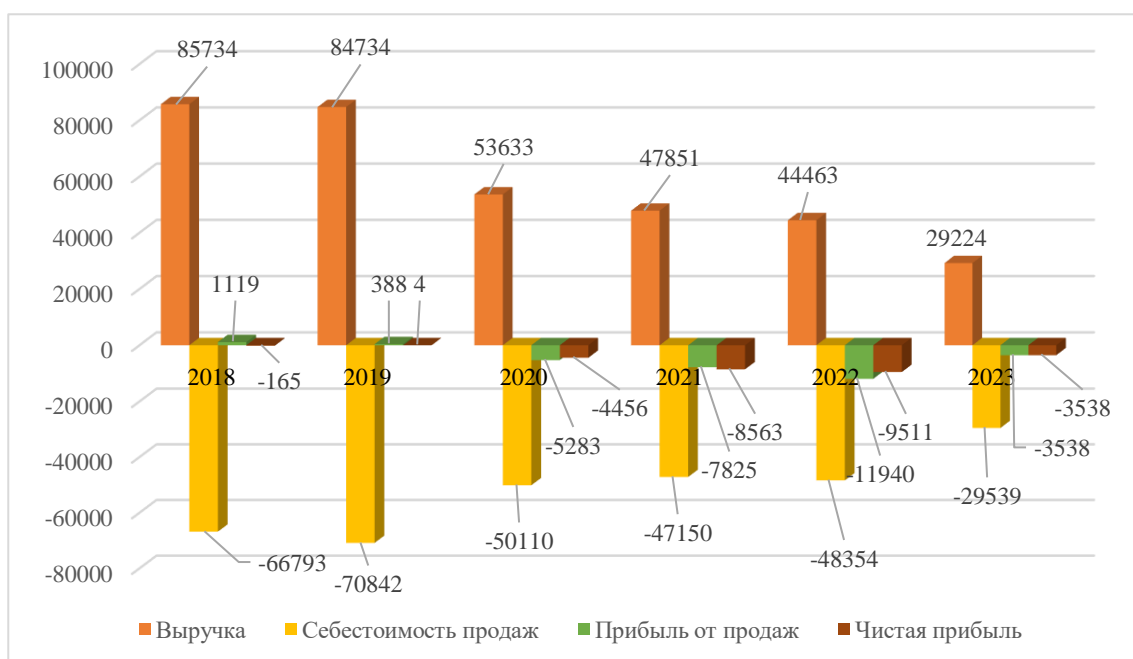


Рис. 3.2. Отчёт о финансовых результатах ООО «Аэропорт Стрежевой»

Источник: [составлено автором]

Для точного рассмотрения предприятия, также была взята пятифакторная модели Э. Альтмана. Результаты представлены в таблицы 3.5.

Таблица 3.5

#### Пятифакторная модель Э. Альтмана

Год	Значение
2018 г.	8,04
2019 г.	8,2
2020 г.	7,7
2021 г.	1
2022 г.	0,4
2023 г.	- 4,0

Источник: [составлено автором].

В оценке модели Э. Альтмана если  $X \leq 1,23$  – вероятность банкротства высокая. Из таблицы видно, что показатель падает из года в год. С 2018 г. по 2023 г. показатель упал на 12 единиц

Такой показатель демонстрирует, что вероятность наступления банкротства очень велика. Предприятию необходимо срочно принимать меры по выходу из кризисной ситуации.

### 3.3. АПРОБАЦИЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОГО МЕХАНИЗМА РАЗРАБОТКИ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОЦЕНКА ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

Анализ ООО «Аэропорт Стрежевой» показал, что предприятие находится в критическом состоянии. Показатели падают из года в год. Для того, чтобы вывести предприятие из тяжелого финансового положения, воспользуемся усовершенствованным механизмом разработки антикризисной стратегии.

Шаг 1. В пункте 3.2 уже была проведена оценка вероятности кризиса. Из рисунка 3.2 видно, что показатели падают год за годом из чего можно сделать вывод, что предприятию грозит кризис. По оценки модели Э. Альтмана, представленного в таблице 3.5 на 2023 г.  $X = -4,0$ . По модели показатель должен быть выше 1,23 чтобы возможность кризиса была минимальной. В нашем случае вероятность банкротства высокая.

Шаг 2. Рассмотрим внешнюю среду, для этого воспользуемся SWOT анализом (таблица 3.6, полная таблица в приложение 17).

Таблица 3.6

#### SWOT анализ ООО «Аэропорт Стрежевой»

	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Известные и хорошо зарекомендовавшие себя партнеры</li> <li>– Рост рынка и направлений авиаперевозок</li> <li>– Прогнозируемое увеличение объема перевозок</li> <li>– Снижение налогов</li> <li>– Поддержка региона</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Темпы быстрого роста конкурентов</li> <li>– Террористические акты</li> <li>– Введение новых налогов</li> <li>– Резкое повышение цен на топливо и детали</li> <li>– Рост требований по безопасности и обслуживанию пассажиров</li> </ul>
...		

Источник: [составлено автором].

Из таблицы видно, что ООО «Аэропорт Стрежевой» имеет свои сильные стороны, но слабые не дают дальнейшего развития. Возможные угрозы могут только ухудшить положение. Возможности могут помочь компании подняться

вверх, но будет сложно достичь их. Самыми негативными факторами, которые не дают развиваться, компании являются: неудачное местоположение и рейс только в один город. К сожалению, одно связано с другим и для улучшения ситуации нужно найти выход для обоих факторов сразу.

Шаг 3. При анализе ООО «Аэропорт Стрежевой» были выявлены такие факторы как: упадок прибыли (с 2018 г. на 2022 г. -47 271 тыс. руб.), отрицательный показатель чистой прибыли (с 2018 г. на 2022 г. -9 346 тыс. руб.). Отсюда следует, чтобы минимизировать кризисную ситуацию, необходимо поднять прибыль. В пункте 3.1. были указаны самые популярные антикризисные стратегии. Учитывая положение предприятия, целесообразно будет выбрать стратегию восстановительную. Из всех предложенных стратегий, именно эта стратегия Работа направлена на анализ и решение возникших проблем с целью достижения финансовой стабильности. Предприятия, что и требуется сейчас ООО «Аэропорт Стрежевой».

Шаг 4. Разработка плана организационно-технических мероприятий – связь со стратегией поможет сформулировать чёткие действия и рассчитать бюджет. В таблице 3.9 представлен план организационно-технических мероприятий.

Таблица 3.9

## План организационно-технических мероприятий

№	Содержание мероприятия	Ответственный	Срок	Затраты, тыс. руб.	Ожидаемый эффект
1	Заключение договора с авиакомпаниями для увеличения рейсов	Зам. директора по экономике и финансам	31.01.2024 г.	672	Увеличение выручки до 70 000 тыс. руб.
2	Сдача помещений в аренду	Экономист	31.12.2024 г.	1 140	Увеличение выручки до 900 тыс. руб.
ИТОГО:		-	-	1 812	-

Источник: [составлено автором].

Данный план направлен на увеличение прибыли на предприятии. Первое мероприятие подразумевает заключения договора с другими компаниями о том,



что ООО «Аэропорт Стрежевой» будет транзитным местом. Прибыль данный аэропорт получает путём оказания услуг. Сдача полос для взлёта и посадки, перевозка багажа и пассажиров, заправка и другие работы.

Таким образом при увеличении рейсов, увеличится оказания услуг, тем самым увеличится прибыль. Плюсы от такого сотрудничества также будут иметь и компании, с которыми будут заключены договора. Им больше не нужно будет каждый раз отправлять 120 местные самолёты и тратить на это большое количество топлива. Теперь у них будет возможность отправить самолет до 70 мест и дозаправить его в ООО «Аэропорт Стрежевой». Также с г. Стрежевой появятся желающие прямым рейсом долететь до определенной точки, тем самым компании получают дополнительный доход.

В настоящее время в месяц осуществляется 12 рейсов с города и в город Томск. По 3 рейса в неделю. Увеличение рейсов будет в 2 раза, то есть в месяц 24 рейсов, что составляет вылет/прилёт 6 раз в неделю. Расписание перелётов представлено в таблице 3.10

Таблица 3.10

## Расписание рейсов

№	Рейс	Количество раз в неделю
1	2	3
1	Стрежевой – Томск	1
2	Томск – Стрежевой	1
3	Новосибирск – Стрежевой – Екатеринбург	1
4	Екатеринбург – Стрежевой – Новосибирск	1
5	Уфа – Стрежевой – Красноярск	1
6	Красноярск – Стрежевой – Уфа	1

Источник: [составлено автором].

Убытки на данное мероприятия за год составят 672 000 000 тыс. руб. за оплату топлива для техники аэропорта.

Второе мероприятие подразумевает сдачу мест в аренду. В аэропорту есть возможность поставить пару небольших ларьков площадью 3х3 кв. м. Один для продажи сувениров, а второй для продажи еды. Постройка обоих киосков обойдётся в 60 000 тыс. руб. Аренда будет стоить 40 000 тыс. руб. Ежемесячная

прибыль составит, 80 000 тыс. руб. Но со сдачей под аренду увеличится оплата электричества. В среднем аэропорт ежемесячно платит 80 000 тыс. руб. С киосками оплата возрастет до 90 000 тыс. руб. Такие киоски будут пользоваться спросом для пассажиров, но, а также и для самих работников аэропорта и людей которые встречают и провожают пассажиров.

Из выше сказанного следует, что убытки по этому мероприятию составят 1 080 000 тыс. руб. за годовую оплату электричества + 60 000 тыс. руб. постройка киосков и того 1 812 000 тыс. руб.

Шаг 5. Определение бюджета. Для реализации проекта необходим 1 812 000 тыс. руб. Чистая прибыль у предприятия за 9 месяцев 2023 г. равна -3 538 000 тыс. руб. Но несмотря на это, предприятие сможет осуществить данные мероприятия. При заключении договоров ожидаемое увеличение прибыли до 8 000 000 тыс. руб. таким образом, полученная прибыль сможет покрыть стоимость мероприятий.

Шаг 6. Реализация мероприятий по антикризисному управлению.

После многочисленных переговоров и решения всех нюансов, 15.01.2024 г. были подписаны договора с АО «Аэропорт Толмачево» (г. Новосибирск) и АО «Аэропорт Кольцово» (г. Екатеринбург) о том, что они будут производить полеты через ООО «Аэропорт Стрежевой». Также 23.01.2024 г. были подписаны договора с ООО «Аэропорт Емельяново» (г. Красноярск) и АО «МАУ» (г. Уфа). Начало работы всех рейсов с 01.02.2024 г. Расписание рейсов представлено в таблице 3.11.

Таблица 3.11

#### Расписание рейсов

День недели	Рейс
1	2
Понедельник	Стрежевой – Томск
Вторник	Екатеринбург – Стрежевой – Новосибирск
Среда	Красноярск – Стрежевой – Уфа
Четверг	Томск – Стрежевой
Пятница	Уфа – Стрежевой – Красноярск
Суббота	Новосибирск – Стрежевой – Екатеринбург

Источник: [составлено автором].

Далее рассчитаем показатели с учетом добавленных рейсов (таблица 3.12)

Таблица 3.12

## Средняя выручка с 24 рейсами в месяц

Количество времени	Сумма оплаты услуг, тыс. руб.	Итог, тыс. руб.
Месяц	250	6 000
Год	250	72 000

Источник: [составлено автором].

Вывод: выручка поднимется в 2 раза, что и увеличит доход.

В связи с тем, что увеличился пассажиропоток, были построены киоски для сдачи в аренду. Первое от местной пекарни ООО «Горячий хлеб», второй от ИП, продающего сувениры. При заключении договоров были предоставлены расчёты, об окупаемости данных киосков.

Самолёты летают с вместимостью 70 человек 24 раза в месяц.

$70 * 24 = 1680$  человек при условии полного самолёта.

Теперь рассчитаем на сколько должен купить каждый пассажир чтобы обе аренды были оплачены.  $80\,000 / 1680 = 47,6$  руб/чел. – на такую сумму должен купить каждый пассажир, чтобы была оплачена арендная плата. Следовательно, в каждом рейсе должно быть не менее 35 пассажиров и того 840 человек за месяц.

Отсюда можно сделать вывод, что оба киоска будут получать достаточное количество выручки для оплаты аренды и существование бизнеса.

01.03.2024 г. ИП заключили с ООО «Аэропортом Стрежевой» договора по аренде помещений. Данные представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13

## Средний заработок со сдачи арендных мест

Место аренды	Арендная плата тыс. руб.	Количество времени	Итого тыс. руб
1	2	3	4
1	40	Месяц	40
1	40	Год	480
2	40	Месяц	40
2	40	Год	480

Источник: [составлено автором].

Вывод: при сдаче мест в аренду, доход повысится в год на 960 000 тыс. руб.

Шаг 7. Снизилась ли вероятность кризиса.

Произведём прогноз на 2024 г. без и с учётом мероприятий (таблица 3.14). На рисунках 3.3 и 3.4 представлены графики прогнозирования (Приложение 18, приложение 19).

Таблица 3.14

## Прогноз на 2024 г.

	Выручка тыс. руб.	Себестоимость тыс. руб.	Прибыль тыс. руб.
Без мероприятий	35 992	-44 505	-22 079
После мероприятий	72 096	75	47 533

Источник: [составлено автором].

Вывод: благодаря мероприятиям показатели поднялись.

Теперь проверим, снизилась ли вероятность кризиса. Для этого рассчитаем модель Альтмана на 2024 г. с и без мероприятий.

Таблица 3.14

## Пятифакторная модель Э. Альтмана на 2024 г.

	Показатель
Без мероприятий	- 9,3
После мероприятий	-4,2

Источник: [составлено автором].

Вывод: вероятность кризиса снижена. Следовательно, через 3 года предприятие сможет выйти из кризиса.

Рассчитаем экономический эффект.  $72\,096\,000 / 47\,533\,000 = 0,5$

=> экономическая эффективность = 52%, а значит усовершенствованный механизм разработки антикризисной стратегии является рабочим.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

В ходе написания выпускной квалификационной цель была достигнута и все задачи выполнены. Были получены следующие выводы:

Антикризисное управление является относительно новым направлением. На настоящее время нет общего определения, но все существующие схожи по смыслу между собой. После исследования, удалось сформулировать следующую интерпретацию. Антикризисное управление – это интегрированная система стратегий и мероприятий, направленных на предсказание и решение кризисных ситуаций, с целью восстановления предприятия в должный ход деловой активности.

Как правило кризис из-за определенных факторов, которые, делятся на внешние и внутренние. Необходимо осознавать, что процесс управления в условиях кризиса всегда зависит от человеческого фактора зависит, как человек будет вести себя в ситуации кризиса. Во многих случаях люди, сталкиваясь с важными решениями, прибегают к опыту предшественников. Адекватная оценка социально-экономической системы позволяет заметить приближение кризиса заранее, что дает возможность избежать его и предотвратить негативные последствия.

В настоящее время самые популярные механизмы используют от авторов: Мищенко Ю.И., Русаков М.А., Мызников И.А. Рассмотрев их модели, был сделан вывод, что в настоящее время существуют разнообразные схемы, алгоритмы для помощи организациям в кризисных ситуациях. У каждой из них есть свои достоинства, но для работы с кризисами предприятиям необходимо иметь хотя бы одну универсальную схему, которая будет подходить всем.

Был проведён анализ состояния авиатранспортной отрасли. После пандемии COVID-19, отрасль только начала восстанавливаться, как появились санкции, которые отрицательно повлиявшие на данную отрасль. Не малыми усилиями были установлены новые связи и найдены альтернативы для реализации работы.

Также проанализировано финансовое положение авиатранспортной отрасли. В настоящее время оно крайне шаткое. Из-за санкций многие самолеты простаивают в аэропортах без возможности починки, так как многие детали и комплектующие привозились из-за границы и не имеют аналогов в доступных на данное время местах. 78% самолётов были не нашими и от них пришлось отказаться. В связи со спец операцией некоторые аэропорты закрыты, что усложняет работу и планирование рейсов авиакомпаниям.

Было рассмотрено антикризисное управления для авиакомпаний. Антикризисное управление в данной отрасли не отличается чем-то примечательным от привычного нам плана антикризисных мер. С одной стороны, это большой плюс. Не нужно искать определенную схему для конкретного предприятия.

Был предложен авторский усовершенствованный механизм разработки антикризисной стратегии. За основу взят механизм Мызников И. А. В усовершенствованном механизме сделан акцент на стратегическое управление. Благодаря такому управлению механизм направлен на долгосрочные цели и действия, которые подойдут каждому предприятию. Также было уменьшено количество шагов за счёт чего проводить оценку стало намного легче и быстрее.

Было проанализировано предприятие ООО «Аэропорт Стрежевой». При анализе было выявлено, что у предприятия очень низкие финансовые показатели, имеются большие задолженности и, к сожалению, показатели падают из года в год. Без каких-либо действий предприятие может просто стать банкротом.

Была проведена апробация усовершенствованного механизма разработки антикризисной стратегии на примере предприятия и оценка его эффективности. После соблюдения всех шагов механизма было выявлено, что механизм является рабочим. Благодаря всем проведенным мероприятиям экономическая эффективность составила 52%.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Atsushi Hanatani, Oscar A. Gómez, Chigumi Kawaguchi. Crisis Management Beyond the Humanitarian-Development Nexus. Routledge; 2019
2. Petitta L, Martínez-Córcoles M. A conceptual model of mindful organizing for effective safety and crisis management. The role of organizational culture. *Current Psychology*. 2023
3. Wahyu ER. Risk Analysis and Crisis Management: A Proactive Approach to Overcoming Business Uncertainty. *Journal Return*. 2023
4. Александрова, Е. А. Антикризисное управление: методология, организация, инструментарий. Москва: КноРус, 2015.
5. Антикризисное управление банковской деятельностью в современных условиях / А.М. Анжлуни, М.К. Чистякова, Н.В. Алентьева [и др.]. – Орел : Орловский государственный аграрный университет имени Н.В. Парахина, 2022. – 156 с.
6. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса. – М.: Инфра-М, 2016. – 170 с.
7. Антикризисное управление. Механизмы государства, технологии бизнеса. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. – 640 с.
8. Антикризисное управление. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2015. – 367 с.
9. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М., Трифонов В.А. Антикризисное управление организацией. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2016. – 142 с.
10. Баканов, М. И. Антикризисное управление в организациях. Санкт-Петербург: Питер, 2018.
11. Бобылева Алла Зиновьевна(редактор), Львова Ольга Александровна(редактор). Государственное антикризисное управление в нефтяной отрасли. Монография. – М.: Юрайт, 2018. – 326 с.

12. Васин С.М., Шутов В.С. Антикризисное управление. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, РИОР, 2017. – 272 с.
13. Гореликов К.А. Антикризисное управление. Учебник. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 216 с.
14. Горелова, Н.А. Антикризисное управление человеческими ресурсами / Н.А. Горелова. – М.: СПб : Питер, 2019. – 432 с.
15. Государственное антикризисное управление. Учебник. – М.: Юрайт, 2017. – 372 с.
16. Гришин, А. Г. Антикризисное управление: учебно-практическое пособие. Москва: ИНФРА-М, 2016.
17. Давыдова, Н. А. Антикризисное управление предприятием: методы и механизмы реализации. Москва: Экономика, 2014.
18. Дееттер, П.А. Антикризисное управление: модели и методы [Текст] / П.А. Дееттер, И.А. Александрова. – М.: Издательство Юрайт, 2017.
19. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2017. – 376 с.
20. Зуб, А. Т. Антикризисное управление: учебник для вузов / А. Т. Зуб. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 343 с.
21. Иванов, В. С. Антикризисное управление в современных условиях. Москва: Дело, 2017.
22. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Антикризисное управление. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 504 с.
23. Колесникова Т.А. Антикризисное управление обществом риска. Синергетическая концепция. – М.: Либроком, 2018. – 176 с.
24. Коллектив авторов. Стратегия России 2020. Особое Мнение. Материалы Круглого Стола. – М.: , 2011. – 121 с.
25. Колосова, Е. П. Антикризисное управление: стратегии и технологии. Москва: КноРус, 2017.
26. Коротков, Э. М. Антикризисное управление / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2023. – 406 с. – ISBN 978-5-534-01066-4.



27. Корягин Н.Д. – Отв. Ред. Антикризисное управление. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: , 2017. – 367 с.

28. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление. Учебник и практикум. В 2 частях. Часть 1. – М.: Юрайт, 2016. – 384 с.

29. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление. Учебник и практикум. В 2 частях. Часть 2. – М.: Юрайт, 2016. – 222 с.

30. Кочеткова Александра Игоревна, Кочетков Павел Никитович. Антикризисное управление. Инструментарий. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт, 2017. – 440 с.

31. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 512 с.

32. Лазарев, В. Н. Антикризисное управление организацией: теория и практика. Москва: Финансы и статистика, 2015.

33. Марков, С. В. Антикризисное управление в коммерческой организации. Санкт-Петербург: Питер, 2016.

34. Мызников, И. А. Антикризисное управление как основа стратегического развития промышленных предприятий в Донецком регионе в условиях интеграционных преобразований / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход: материалы VIII международ. Науч.-практ. Конф., 6 июня 2022 г.: сборник статей и тезисов докладов / под общ. Ред. Гойхера О.Л., Барина М.А., Захарова С.С. – Владимир: Транзит-ИКС, 2022. – С. 34-37.

35. Наумова Н.В. Антикризисное управление в условиях непредвиденных изменений: применение метода «сценариев». Москва: КноРус, 2018.

36. Николаев В.И. Кризисное управление [Текст] / В.И. Николаев. – М.: Дашков и К, 2018. – 360 с.

37. Орехов В.И., Орехова Т.Р., Карагодина О.В. Антикризисная модель роста экономики России на основе обеспечения повышения производительности труда. – М.: Инфра-М, 2016. – 112 с.

38. Орлова, А. В. Антикризисное управление в сфере услуг: методы и инструменты. Москва: Юрайт, 2016.

39. Осипенко, I. Антикризисные модели и аспекты устойчивого развития: монография [Текст] / I. Осипенко. – Рига: Baltija Publishing, 2016.

40. Остапенко, В.В. Антикризисные модели и конкурентоспособность предприятия [Текст] / В.В. Остапенко. – М.: Омега-ла, 2015.

41. Охотский Е.В. Государственное управление в условиях кризиса и санкционных ограничений. Отечественный и зарубежный опыт. – М.: МГИМО, 2017. – 889 с.

42. Патласов О.Ю., Сергиенко О.В. Антикризисное управление в коммерческой организации. Учебник. – М.: Проспект, 2016. – 416 с.

43. Переверзева, В.В. Антикризисное управление и финансовое оздоровление: учебное пособие / В.В. Переверзева, Т.В. Юрьева. – Москва : Международный издательский центр «Город XXI век», 2018. – 212 с.

44. Першина, Л. В. Антикризисное управление: основы теории и практики. Москва: Юрайт, 2017.

45. Пикало, А.С. Антикризисное управление в современных условиях [Текст] / А.С. Пикало. – Киев: КНЭУ, 2017. – 291 с.

46. Постановление Правительства РФ от 2 декабря 1999 г. N 1329 «Об утверждении Правил расследования авиационных происшествий и авиационных инцидентов с государственными воздушными судами в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) URL: <https://base.garant.ru/12117871/> (дата обращения 01.11.2023).

47. Разумова, Г. М. Антикризисное управление в хозяйствующих субъектах. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

48. Распопов В.М., Распопов В.В. Превентивное антикризисное управление. Учебное пособие. – М.: Магистр, Инфра-М, 2016. – 432 с.

49. Романов, М.Т. Организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятия [Текст] / М.Т. Романов. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 364 с.

50. Росавиация. Доклад об итогах работы федерального агентства воздушного транспорта в 2022 году URL: <https://favt.gov.ru/public/materials/b/8/d/f/9/b8df9075c7294acaa9d8fe739b1815d0.pdf> (дата обращения 25.10.2023).

51. Сафаров, С.Н. Антикризисное управление: основные теоретические и методологические подходы [Текст] / С.Н. Сафаров, В.Э. Горн. – М.: КНОРУС, 2019. – 295 с.

52. Сеницын, В. В. Антикризисное управление в корпорации: методы, приемы, практика. Москва: Финансы и статистика, 2019.

53. Ткаченко О.А. Антикризисное управление в сфере образования: теория и практика. Москва: Дело, 2015.

54. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях. – М.: Инфра-М, 2016. – 158 с.

55. Хоружий Л.И., Турчаева И.Н., Кокорев Н.А. Учет, отчетность и анализ в условиях антикризисного управления. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2015. – 304 с.

56. Черненко В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко. – Москва : Юрайт, 2023. – 459 с.

57. Черненко В.А. Антикризисное управление / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. – Санкт-Петербург : Гриф УМО ВО, 2023. – 466 с.

58. Черненко В.А., Шведова Н.Ю. Антикризисное управление. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2018. – 418 с.

59. Чоговадзе Л.В. Антикризисное управление: модели и методы [Текст] / Л.В. Чоговадзе, Ю.А. Петренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016.

60. Шаховских В.В. Антикризисное управление на предприятии. Санкт-Петербург: Питер, 2018.

61. Шепеленко Г.И., Чернышева Ю.Г. Антикризисное управление производством и персонал. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 240 с.

62. Э.М. Коротков. Антикризисное управление. Учебник. – М.: Юрайт, 2017. – 408 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНА АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Автор	Определение
1	2
R. Hoen	Действия, необходимые для преодоления угрожающей жизни ситуации, в которой основной проблемой является выживание (сосредоточение всего внимания на одновременных краткосрочных проблемах, связанных с реализацией жестких и быстрых решений мероприятия).
H.G. Becker	Разработка инструментов, позволяющих сообщить о приближающемся переломном моменте и создать новое направление развития.
M. Jaenicke	Действия, необходимые для преодоления угрожающей жизни ситуации, в которой основной проблемой является выживание (сосредоточение всего внимания на одновременных краткосрочных проблемах, связанных с реализацией жестких и быстрых решений мероприятия).
Беляева С.Г. и Кошкин В.И.	Комплексное сочетание форм и приемов для воплощения мер, направленных на преодоление кризисной ситуации, с фокусом на определенной должностной организации.
Уткин Э.А.	Управление в кризисной ситуации или управление, направленное на выведение предприятия из кризисной ситуации.
Крыжановсий В. Г.	Предполагает включение в содержание понятия «антикризисное управление» следующих элементов: <ul style="list-style-type: none"> <li>–предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии;</li> <li>–анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития;</li> <li>–бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия;</li> <li>–разработка процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией.</li> </ul>

1	2
Коротков Э. М.	Управление, направленное на прогнозирование рисков и кризисных ситуаций, осуществляется через анализ и идентификацию первых признаков возникновения кризиса. Цель такого управления заключается в минимизации отрицательных последствий кризиса и использовании его факторов в целях последующего развития.
Грязнова А.Г.	Система управления предприятием, имеющая комплексный, системный характер, направлена на предотвращение или ликвидацию негативных явлений для бизнеса путем использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и внедрения стратегически ориентированной социальной программы на предприятии. Это позволяет преодолеть временные трудности и укрепить, а также расширить свои позиции на рынке в любых условиях, преимущественно используя собственные ресурсы.
Балдин К.В., Орехов В.И. и Гапоненко Н.П.	Сущность антикризисных процедур для конкретного предприятия состоит в использовании разнообразных форм и методов, направленных на преодоление кризисных ситуаций и обеспечение эффективного функционирования.
Новоселова Е. В.	Конкретный набор методов управления кризисными ситуациями для предотвращения кризиса или для бизнеса.
Аистов М. Д.	Сохранение и укрепление конкурентного положения предприятия, предотвращение банкротства или возврат дееспособности в случае неплатежеспособности, превращение ее в существующую ситуацию.
Градов А. П. и Кузин Б. И.	Создание и осуществление мероприятий с целью устранения наиболее опасных (имеющих наибольшее воздействие на данное явление) маршрутов, ведущих к возникновению кризисной ситуации.
Герчикова И.Н.	Одна из важных микроэкономических концепций заключается в исследовании производственных отношений на уровне предприятия в ходе его реструктуризации и прекращения деятельности.

1	2
Ларионов И.К.	Ситуация, когда частное предприятие попадает в кризис и превращается в неплатежеспособное, может быть под контролем благодаря системе организационно-управленческих мер. В случаях, когда кризисная ситуация становится непреодолимой или длительной, команда специалистов может применить процедуру банкротства для нейтрализации последствий.
Зуб А. Т.	Антикризисное управление (АКУ) – это снижение потенциального риска нормальной работы организации. Таким образом, АКУ стремится предотвратить кризис путем внесения организационных изменений, которые обеспечат единство основных стейкхолдеров, членов организации и ее руководства, чтобы предотвратить кризис, и, если это произойдет, их кризис выйдет с меньшим ущербом для организации.
Вергилес Э.В.	Это управление способно предугадывать либо смягчать кризисы, а также работать в условиях выживания во время кризиса и выводить предприятие из кризисных ситуаций с минимальными расходами.
Курошева М.Г.	Антикризисное управление – это комплекс действий, направленных на поддержание и восстановление стабильного функционирования предприятия на всех этапах его развития, с использованием внешних и внутренних механизмов воздействия.
А. Колосс	Организация и выполнение мероприятий с целью поддержания оптимальных базовых характеристик для обеспечения нормального (оптимального) состояния системы энергоснабжения.
С.А. Дведенидова	Система управления кризисными явлениями и решений является неотъемлемой частью функционирования экономической среды. Ее задача состоит в определении, предотвращении, устранении и преодолении кризисных ситуаций на всех уровнях экономики. Она предусматривает комплексные меры, охватывающие все стадии кризисного процесса, включая профилактику и предупреждение.

## Продолжение приложения 1

1	2
В.В. Пилипчук	Система управления, обладающая комплексным и системным характером, нацелена на противодействие и ликвидацию нежелательных явлений, которые могут оказать негативное воздействие на бизнес. Ее эффективность основывается на полном использовании потенциала в области управления, развития и контроля. Реализация такой системы осуществляется посредством специальной стратегической программы, которая позволяет преодолеть временные трудности и одновременно сохранить и увеличить свою долю на рынке.
И.А. Марчева	Управление, нацеленное на прогнозирование возможных опасностей кризисных ситуаций, анализ их ознакомительных признаков, принятие соответствующих мер для сокращения негативных последствий этих кризисов, а также умелое использование кризисных факторов в целях последующего развития. Другими словами, это система диагностики, предотвращения, нейтрализации и преодоления возникающих кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономической сферы.
Паттерсон	Это программа действий, которую следует проводить немедленно при возникновении неприятной ситуации.
Митрофф	Последовательная взаимозависимая оценка кризисов и различных типов сил, которые могут угрожать компании.

Источник: составлено автором на основе [Н.Ю. Круглова с. 512]



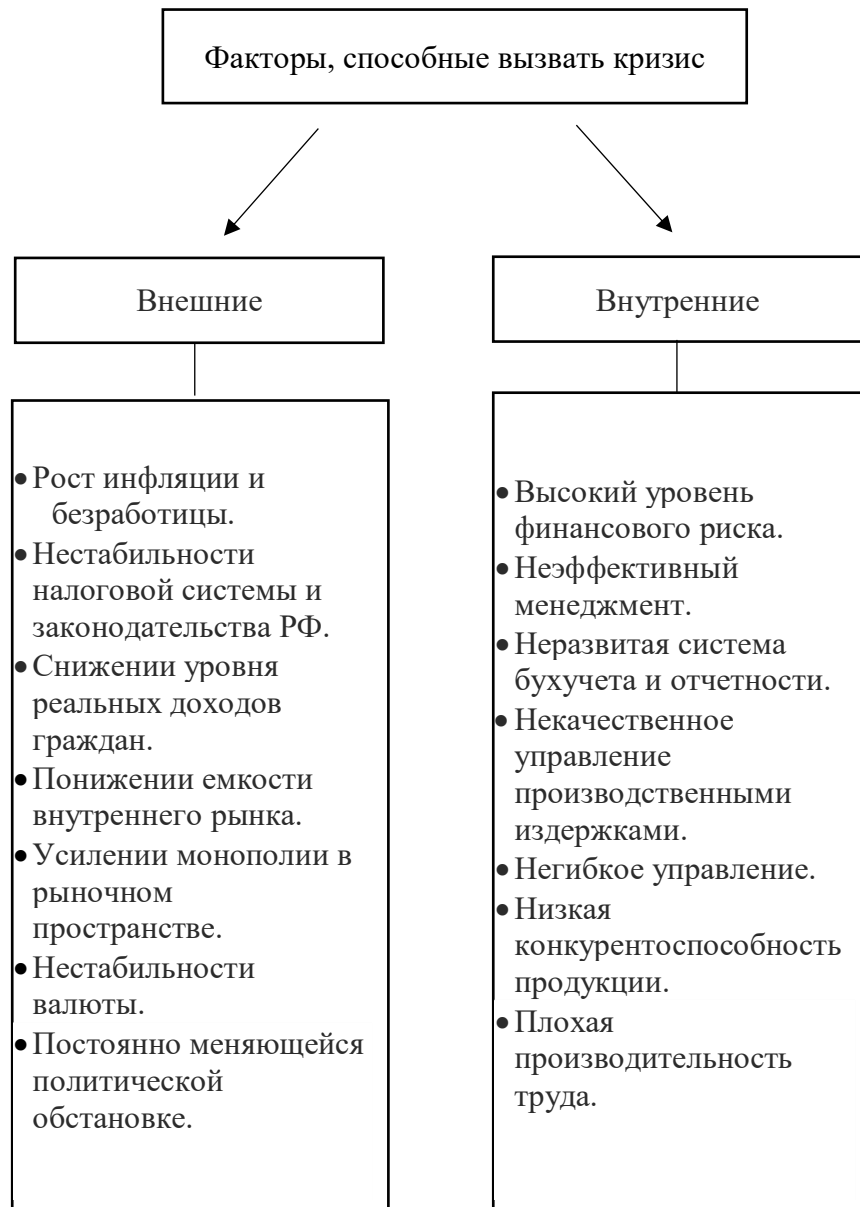


Рис. 1.1. Факторы, которые могут вызывать кризис на предприятии

Источник: [Корягин Н.Д. с. 365]

## ВИДЫ АНТИКРИЗИСНЫХ СТРАТЕГИЙ

Вид	Комментарий
Восстановительная стратегия.	Анализ финансовых ресурсов и конкурентоспособности является ключевым аспектом успешного выявления и устранения уязвимых мест предприятия. Аккуратное и оперативное определение источников слабости позволяет эффективно вмешаться и найти решения для преодоления этих проблем.
Стратегия активного приспособления	Процесс основывается на создании инновационного фирменного продукта или вытеснении конкурирующих организаций, которые предоставляют аналогичные услуги или продукты.
Стратегия консервативного поведения	Благодаря систематическому обновлению ассортимента продукции и внедрению передовых технологий производства, наше предприятие активно осуществляет диверсификацию, не только укрепляя свои позиции на рынке, но и достигая постоянного прогресса в своем развитии.
Стратегия свертывания производств	Отступление предприятия
Антикризисная маркетинговая стратегия	Одной из главных задач, перед которой стоит любое предприятие, является определение своих приоритетных направлений развития. Столь быстрое развитие рынка и конкуренция заставляют предпринимателей постоянно находить новые способы обеспечить устойчивое развитие своего бизнеса.
Антикризисная производственная стратегия	Заключается в повышении качества товаров, структурной перестройке предприятия, модификации ассортимента продукции и улучшении финансовой эффективности производственных процессов.
Антикризисная кадровая/ управленческая стратегия	Воплощение мощного кадрового потенциала, осуществление инновационных подходов к управлению и перестройка системы управления – вот приоритеты, на которые ориентируется данное направление.
Антикризисная финансовая стратегия	Основной целью данного инициативного подхода является обеспечение улучшения ликвидности активов, оптимизации системы бухгалтерского учета и контроля над затратами, а также достижение оптимальной структуры доходов и капитала.

Источник: составлено автором на основе [В.М. Распопов с. 432]

Модель Мюллера. Согласно этой модели, кризисный процесс делится на 4 фазы. Рисунок 1.4.

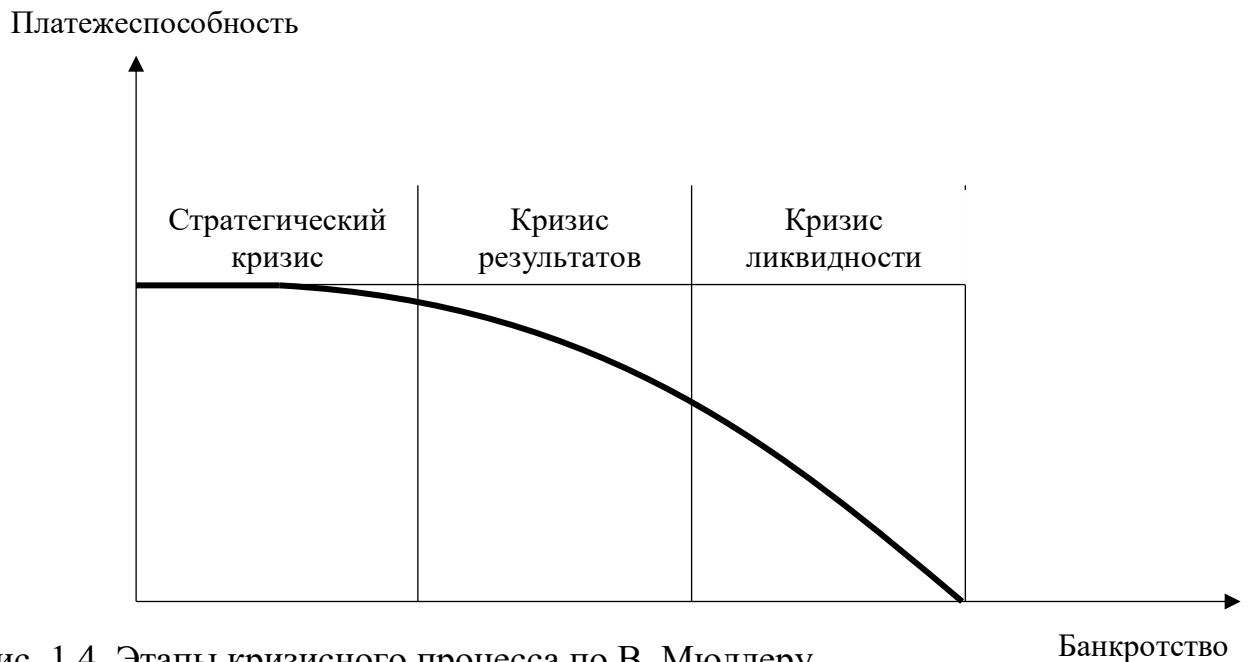


Рис. 1.4. Этапы кризисного процесса по В. Мюллеру

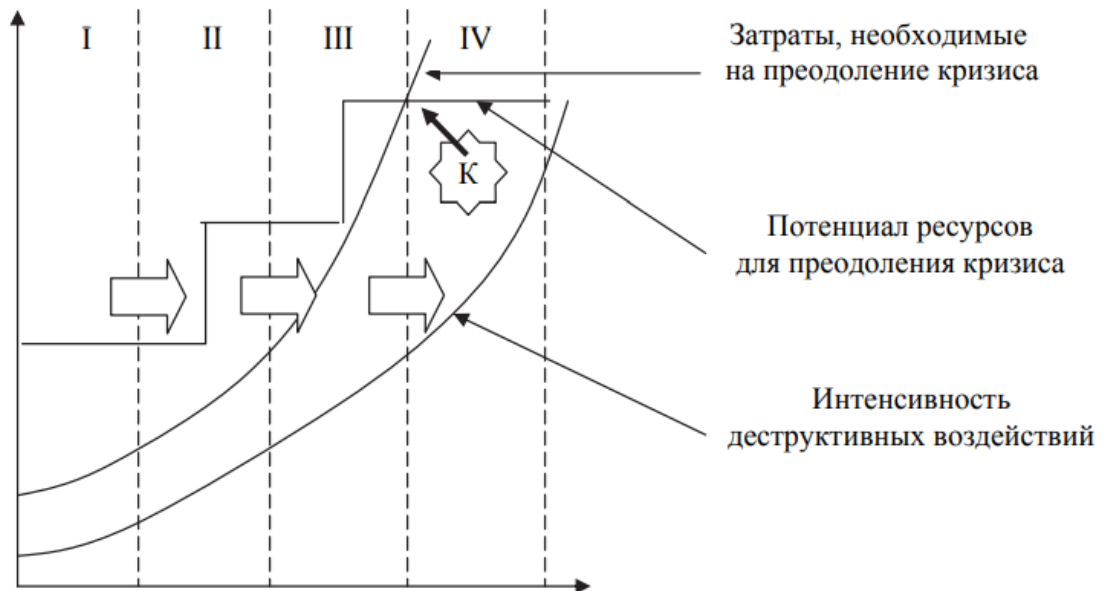
Источник: [Николаев, В.И. с. 368]

Иногда бывает так, что все четыре фазы кризиса не развиваются одновременно, а происходят с задержкой. Интересно, что кризис может затянуться на длительное время и при этом предприятие страдает от неприятных последствий до тех пор, пока полностью не восстановится. Есть и ситуации, когда на первый взгляд кризис кажется незначительным, но фактически он приводит к полному банкротству предприятия.

Благодаря такой модели можно узнать, в какой точке находится предприятие в настоящее время и тем самым указать, где именно начинается происходить кризис, что ускорит процесс выхода из него.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Модель Кристека. Характеризует возможность преодоления кризиса и его раннего распознавания в зависимости от этапа кризиса. Она представлена на рисунке 1.5.



I стадия – потенциальный кризис; II стадия – латентный (открытый) кризис;  
III стадия – острый преодолимый кризис; IV стадия – острый непреодолимый

Рис. 1.5. Стадии кризисного процесса по Кристеку

Источник: [Николаев, В.И. с.363]

I стадия – потенциальный кризис. Он характеризуется только как возможный, но еще не реальный.

II стадия – латентный/скрытый кризис. Данная фаза характеризуется скрытым, но уже имеющимся или начинающимся кризисом.

III стадия – острый преодолимый кризис. Начинается ощущение исходящего от кризиса негативного воздействия.

IV стадия – острый непреодолимый кризис. Предприятие вступает в последнюю стадию становления кризисного процесса, которая завершается ликвидацией фирмы. На данном рубеже запросы для преодоления упадка важно превосходят имеющийся потенциал.

Модель Айвазяна, Б. Кириченко. Делит кризисный процесс на четыре стадии, которые представлены на рисунке 1.6.

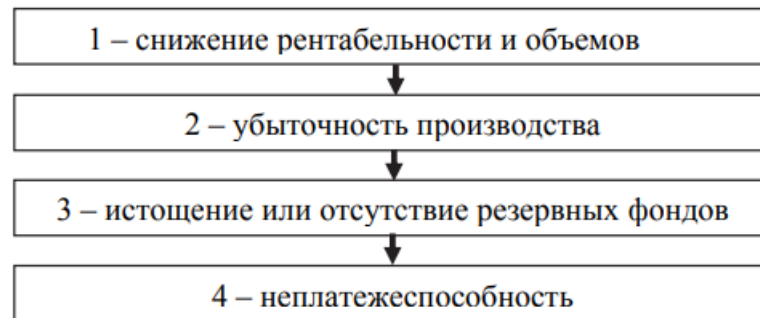


Рис. 1.6. Кризисный процесс по З. Айвазяну, Б. Кириченко

Источник: [Т.А. Колесникова с. 176]

1 стадия. Падение вызвано снижением рентабельности и размера прибыли, на практике это приводит к усилению негативных тенденций денежного положения, снижению источников формирования и резервов.

2 стадия. Убыток от производственной работы, что, в свою очередь, приводит к сокращению его запасных (если таковые имеются) – в неблагоприятном случае сразу начинается 3-й этап. Устранение проблемы обычно осуществляется путем реструктуризации хозяйствующего субъекта.

3 стадия. Истощение или недоступность запасов, по сути, приводит к тому, что доля обратных средств направляется на возмещение затрат и переходит в режим сокращенного воспроизводства.

4 стадия. Неплатежеспособность связана с тем, что предприятие не имеет возможности поддерживать сокращенное производство и испытывает трудности с оплатой по предыдущим обещаниям.

Матрица кризисных состояний является надежным инструментом для выявления разнообразных этапов кризиса, которые отличаются своим характером, степенью проблемности и интенсивностью происходящих процессов. Рисунок 1.7.

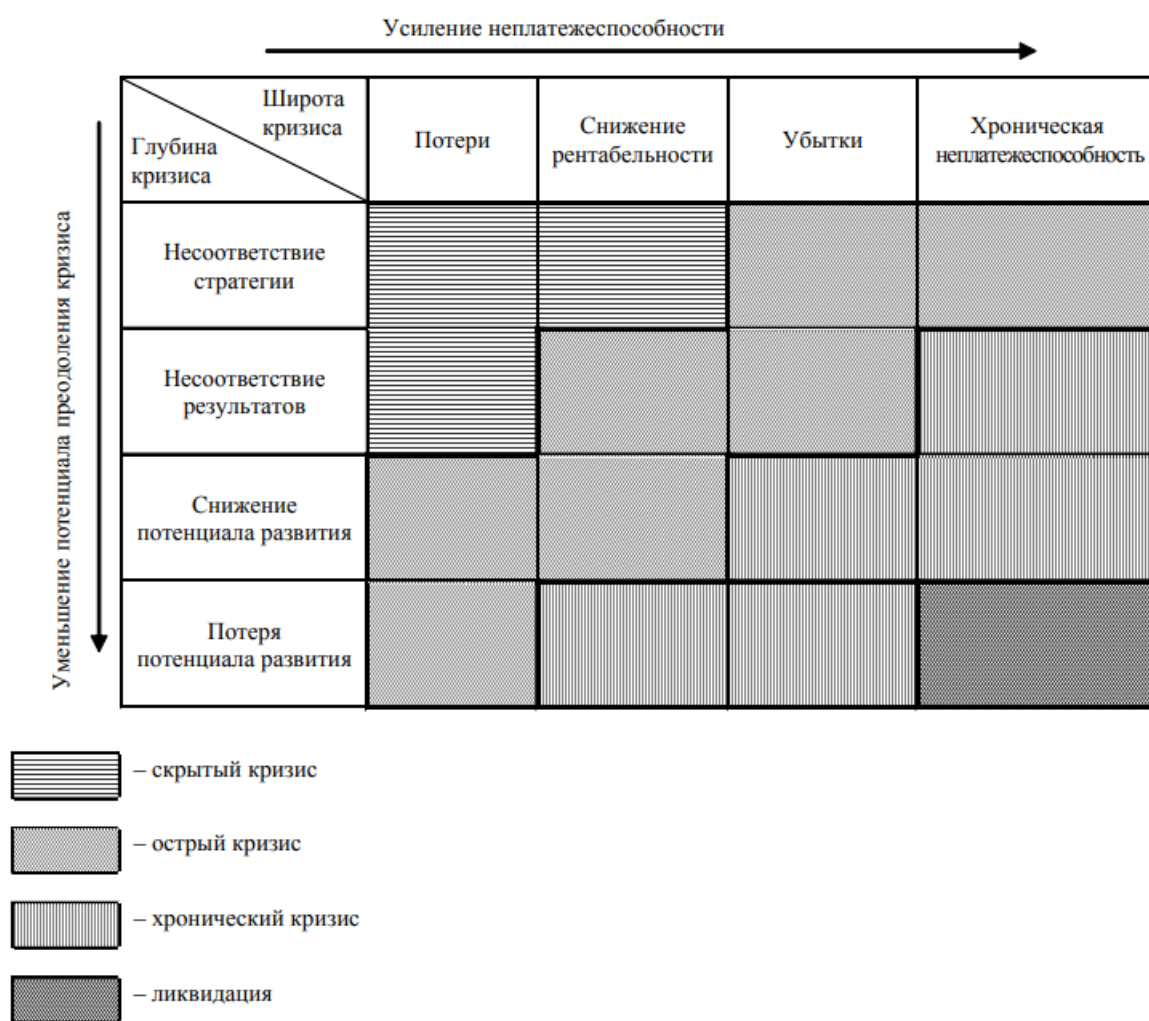


Рис. 1.7 Матрица кризисных состояний

Источник: [Э.М. Коротков с. 408]

Такая матрица будет рассматривать причины более глубоко и подробно. Простое использование, что хорошо будет для начинающих менеджеров. Но опять же отсутствует элемент по непредвиденным кризисам. Что делает эту матрицу не полностью функциональной.

Я. Митрофф. Модель предполагает разработку адаптивных мер на каждом этапе жизненного цикла кризиса: выявление сигналов кризиса; его предотвращение; реагирование на ситуацию, когда кризис уже наступил; восстановление после кризиса и обучение. Рисунок 1.9.

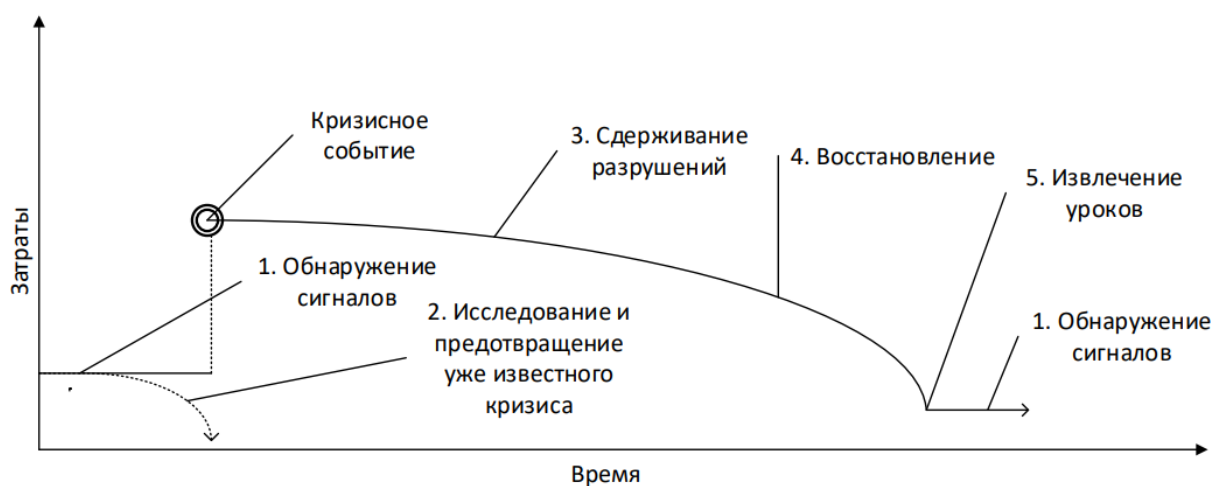


Рис. 1.8 Жизненный цикл кризиса и кризис-менеджмента в модели Я. Митроффа

Источник: [Э.М. Коротков с. 408]

Здесь описывается начало кризиса с определенного момента, трудности возвращения в докризисное состояние и разрешения кризисной ситуации. Но интереснее всего тот факт, что эта модель циклична. Стадия извлечения уроков позволяет предприятию включить тот опыт, который оно накопило во время кризиса.

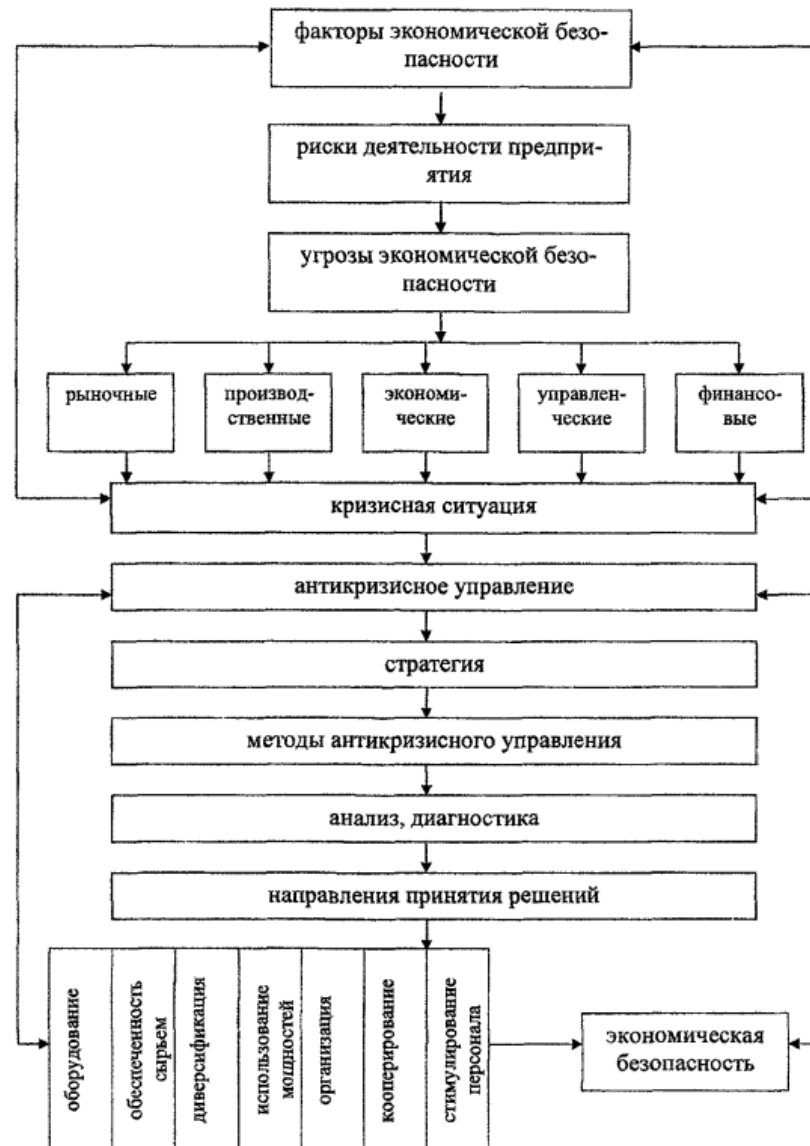


Рис. 1.11. Алгоритм антикризисного управления в обеспечении экономической безопасности предприятий

Источник: [Мищенко Ю.И. с. 18]



## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО АВИАЦИОННОГО ТРАНСПОРТА

Перспектива	Описание
1	2
Рост пассажиропотока	<p>Одной из основных перспектив развития мирового авиационного транспорта является постоянный рост числа пассажиров. С каждым годом все больше людей предпочитают использовать самолеты для своих путешествий и деловых поездок. Повышение доходов населения, более доступные авиабилеты и расширение сети авиакомпаний - все это стимулирует эту тенденцию. Прогнозируется, что в ближайшие десятилетия пассажиропоток будет продолжать расти, особенно в развивающихся странах.</p>
Развитие новых технологий	<p>Внедрение новых технологий является вторым важным фактором в развитии авиационного транспорта. Современные самолеты становятся все более эффективными, экологичными и безопасными. В перспективе предстоит разработка и внедрение экономичных и экологически чистых двигателей, а также использование легких и прочных материалов для конструирования самолетов. Это позволит сократить расходы на топливо, уменьшить выбросы парниковых газов и повысить безопасность полетов.</p>
Расширение авиационной инфраструктуры	<p>Развитие мирового авиационного транспорта в третьей перспективе тесно связано с расширением авиационной инфраструктуры. С ростом числа пассажиров и увеличением авиационных операций потребуются строительство новых взлетно-посадочных полос, расширение терминалов и улучшение наземного обслуживания в различных аэропортах. Эти меры будут способствовать удовлетворению возрастающего спроса на авиационные услуги и обеспечат пассажирам и перевозчикам комфортные условия.</p>

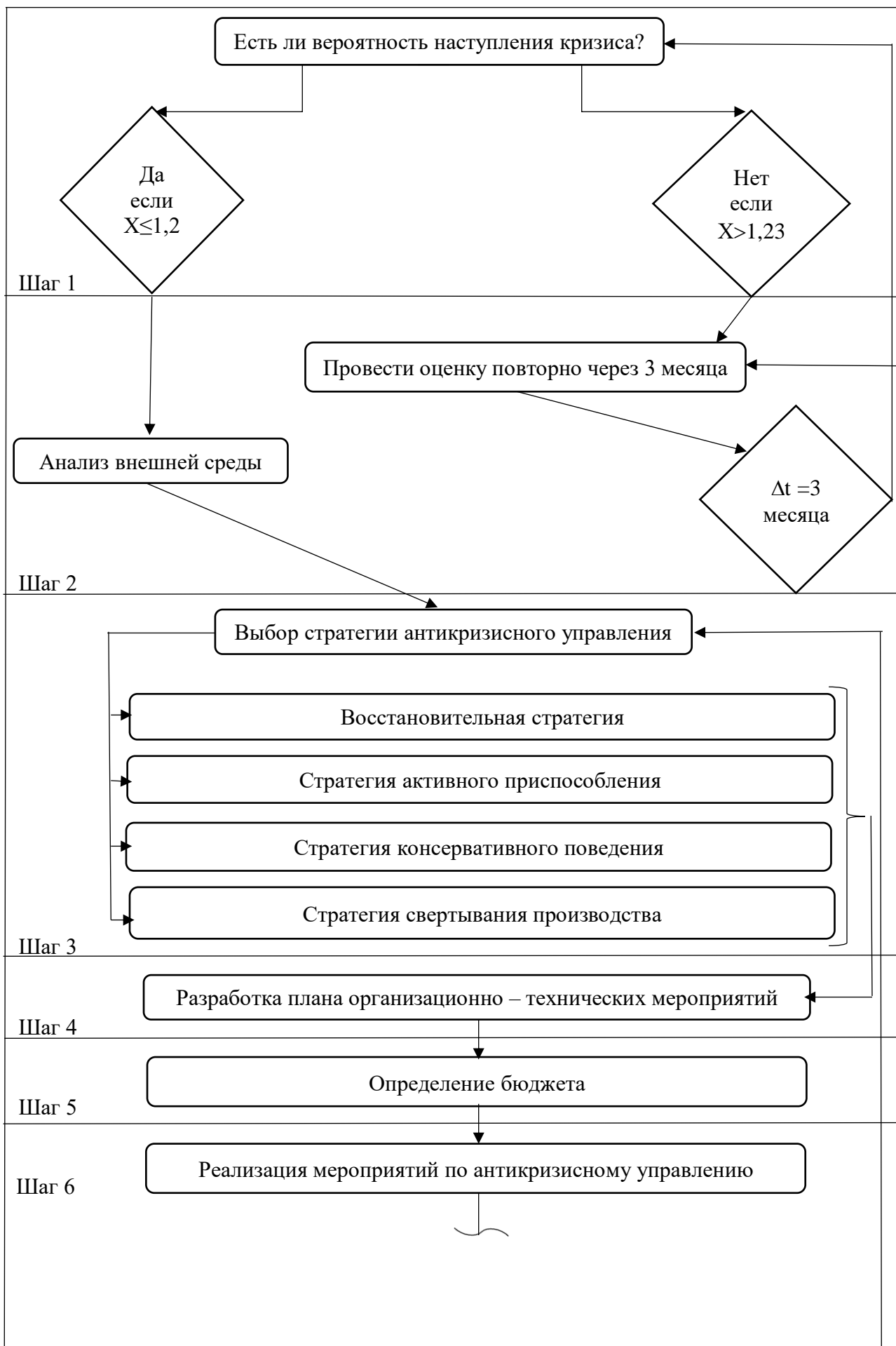
Развитие авиационного туризма	Одним из важных аспектов дальнейшего эволюционирования глобальной авиационной отрасли является расширение сферы авиационного туризма. С увеличением числа пассажиров и улучшением их доступности к авиабилетам, все больше и больше людей получают возможность осуществить свои мечты о путешествиях. В свою очередь, авиационные компании активно развивают новые туристические направления и предлагают специальные туристические пакеты. Такие инициативы способствуют не только развитию туристской индустрии, но и открывают совершенно новые перспективы для экономического роста.
-------------------------------	--

Источник: [С.М. Васин с. 272]

**КРУПНЕЙШИЕ АВИАКОМПАНИИ РОССИИ, КОТОРЫЕ  
ОБАНКРОТИЛИСЬ**

Компания	Описание
Трансаэро (1990-2015)	Авиакомпания регулярно брала кредиты, накапливая долги, но с кризисами 1998 и 2008 годов ей удалось справиться, продав часть своих самолетов, однако во время кризиса 2014 года авиаперевозчик столкнулся со значительными финансовыми трудностями. Государство отказало компании в государственных гарантиях, и в октябре 2015 года компания отменила рейсы.
Sky Express (2006-2011)	В 2009 году авиакомпания вышла на международные линии, организовав рейсы на популярные европейские курорты. Кроме того, в последние годы перевозчик часто жаловался на задержки и слияния рейсов, что в конечном итоге привело к отзыву сертификата Россией.
Внуковские авиалинии (1994-2001)	Во время кризиса 1998-1999 годов компания с управлением, оставшимся с советских времен, столкнулась с финансовыми трудностями, и сотрудники перестали платить зарплату. В 1999 году с «Сибирью» велись переговоры о присоединении Хромых «Внуковских авиалиний», но стороны не согласились с кандидатурой директора Объединенного авиапредприятия, и слияние было прекращено. К 2001 году было решено обанкротить компанию, передав в Сибирь самолеты, пригодные для полетов.
ВИМ-Авиа (2002-2017)	В 2010 – е годы авиакомпания активно развивала рейсы внутри России, увеличив долю регулярных рейсов до 80%. После кризиса 2014 года ситуация в компании начала ухудшаться, задержки рейсов увеличились, а осенью 2017 года она прекратила работу из-за долга за авиаотвор.
КрасЭйр (1991-2009)	Во время кризиса 2008 года альянс столкнулся с финансовыми трудностями и долгами, не смог избежать их и обанкротился.

Источник: составлено автором



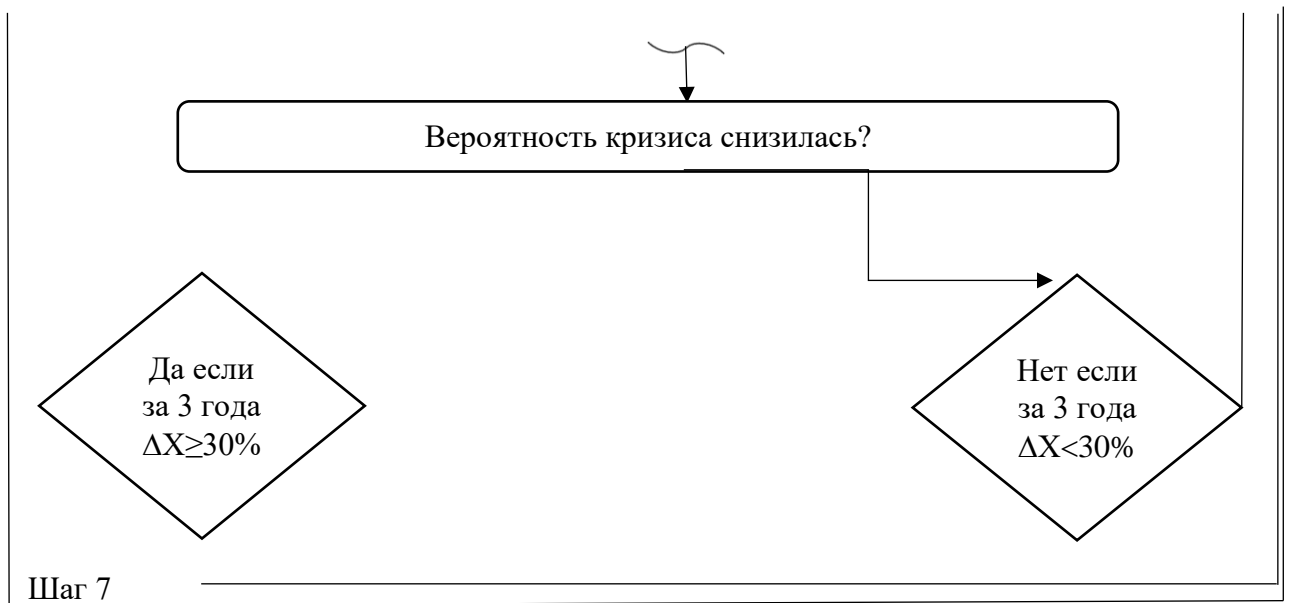


Рис. 3.1 Усовершенствованный механизм разработки антикризисной стратегии

Источник: [составлено автором]

**ФАКТОРЫ, ОТРИЦАТЕЛЬНО ВЛИЯЮЩИЕ НА ФИНАНСОВОЕ  
ПОЛОЖЕНИЕ АВИАКОМПАНИЙ**

Причины	Комментарий
1	2
<p>Падение пассажиропотока (В 2022 г. произошло снижение на 15% по сравнению с 2021 г.)</p>	<p>Снижение пассажиропотока в авиации обоснованно и объяснимо различными факторами. Во-первых, экономический кризис оказывает свое негативное влияние на спрос на авиабилеты. В условиях финансовых трудностей многие люди отказываются от долгих перелетов и выбирают более экономичные варианты путешествий. Во-вторых, ухудшение безопасности в регионе оставляет свой след на пассажиропотоке. Небезопасные условия воздушного движения отпугивают тех, кто ценит свою жизнь и предпочитает избегать рискованных ситуаций. Повышение цен на авиабилеты также важный фактор, ведь оно делает авиацию менее доступной для широкой аудитории. Когда цена становится слишком высокой, многие пассажиры вынуждены искать более дешевые альтернативы, и это неминуемо влияет на пассажиропоток в авиации. Кроме того, появление конкуренции со стороны других видов транспорта, таких как железнодорожные и автобусные перевозки, также оказывает свое воздействие на пассажиропоток в авиации. Конкуренция приводит к тому, что пассажиры предпочитают более удобные, быстрые или дешевые варианты перемещения, что влечет за собой снижение числа пассажиров в авиации.</p>

1	2
<p>Высокие затраты на авиатопливо (Средняя оптовая цена авиакеросина в РФ в сентябре 2023 г. достигла 73 288 руб./ т)</p>	<p>Вопрос высокой стоимости авиационного топлива является серьезной заботой для авиакомпаний, особенно в тех периодах, когда цены на нефть и газ находятся на высоком уровне. Учет топлива составляет 21% от общих эксплуатационных расходов авиакомпаний, а рост его стоимости негативно отражается на их финансовом положении. Однако компании обычно не могут полностью передать эти затраты на пассажиров, чтобы избежать роста стоимости билетов до неприемлемого уровня для рынка. Это приводит к ухудшению рентабельности авиакомпаний, делая прибыль отсутствующей или недостаточной для обеспечения стабильной работы.</p>
<p>Проблемы с обслуживанием и модернизацией воздушного флота</p>	<p>Возникновение сложностей в поддержании и обслуживании авиационного парка может быть обусловлено несколькими факторами. Во-первых, высокие затраты на обслуживание и ремонт воздушных судов являются серьезной проблемой для авиакомпаний. Постоянный рост расходов на техническое обслуживание, приобретение запасных частей и модернизацию оборудования может значительно нагружать бюджет, особенно в случае эксплуатации устаревшего авиапарка. Во-вторых, осуществление модернизации авиационного флота может сталкиваться с трудностями из-за строгих норм и требований по регулированию безопасности.</p>
<p>Негативное влияние макроэкономических факторов на авиакомпании</p>	<p>Авиакомпании являются одной из наиболее уязвимых отраслей экономики, подверженных негативному воздействию макроэкономических факторов. Одним из таких факторов является экономический спад. Во время экономического спада спрос на авиаперевозки падает, поскольку люди пытаются сэкономить.</p>

Управленческие ошибки, неэффективная стратегия развития	Одной из ключевых ошибок в управлении является неспособность точно определить свою целевую аудиторию. Недостаточная аналитика и непонимание потребностей клиентов могут серьезно повлиять на бизнес-стратегии и маркетинговые решения, что в конечном итоге приведет к значительным затратам и уменьшению прибыли. Для того чтобы быть успешной авиакомпанией, необходимо тщательно изучить своих клиентов, понять их потребности и предложить конкурентоспособные услуги и цены, которые привлекут и поддержат лояльность клиентов.
---	--

Источник: составлено автором



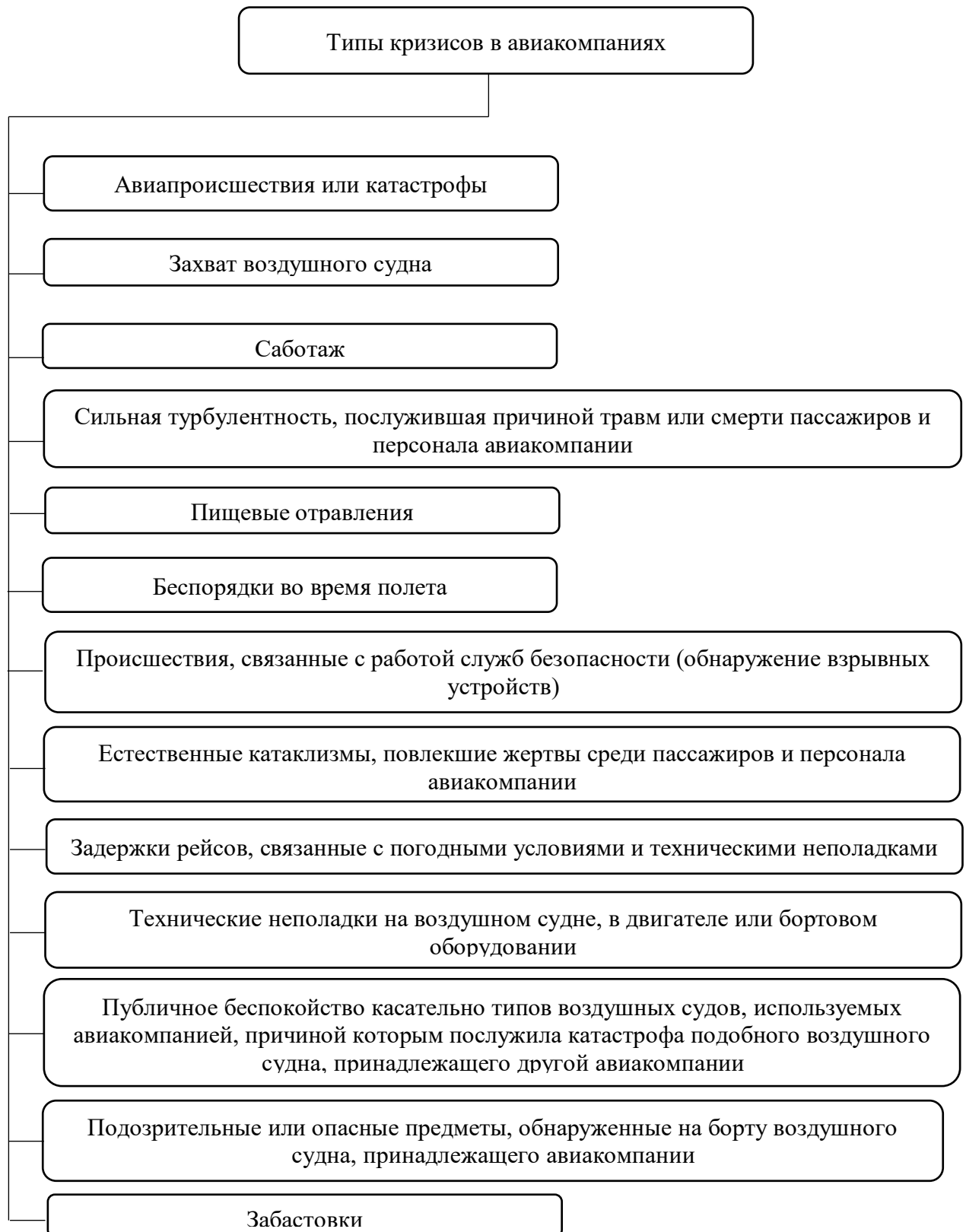


Рис. 2.9. Типы кризисов в авиакомпаниях

Источник: составлено автором на основе [Переверзева, В.В. с. 212]

## ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Наименование	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Темп роста	Темп прироста
<b>Актив</b>								
Основные средства	132	43	14	54	126	65	0,5	-0,5
Отложенные налоговые активы	-	-	1044	3155	5419	6265	1,2	0,2
Запасы	712	852	1408	1208	1063	1526	1,4	0,4
Дебиторская задолженность	51852	53160	44987	10297	7918	3833	0,5	-0,5
Денежные средства и денежные эквиваленты	867	431	859	610	5	26	5,2	4,2
Прочие оборотные активы	2	1	-	3	3	3	1,0	0,0
Баланс	53565	54487	48314	15316	14534	11717	0,8	-0,2
<b>Пассив</b>								
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10	10	10	10	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1152	1148	-3311	-11401	-20913	-24382	1,2	0,2
Отложенные налоговые обязательства	72	34	3	11	3	7	2,3	1,3
Заемные средства	330	330	330	5011	12573	10218	0,8	-0,2
Кредиторская задолженность	52011	52975	51281	21685	22861	25933	1,1	0,1
Прочие обязательства	-	-	1	-	-	-	-	-
баланс	53565	54487	48314	15316	14534	11786	0,8	-0,2

Источник: [составлено автором]

## ВЕРТИКАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Наименование	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Удельный вес					
							2018	2019	2020	2021	2022	2023
Актив												
Основные средства	132	43	14	54	126	65	0,25	0,08	0,03	0,35	0,87	0,01
Отложенные налоговые активы	-	-	1044	3155	5419	6265	-	-	2,16	20,60	37,28	0,53
Запасы	712	852	1408	1208	1063	1526	1,3	1,6	2,9	7,9	7,3	0,13
Дебиторская задолженность	51852	53160	44987	10297	7918	3833	96,8	97,6	93,1	67,2	54,5	0,33
Денежные средства и денежные эквиваленты	867	431	859	610	5	26	1,6	0,8	1,8	4,0	0,0	0,0
Прочие оборотные активы	2	1	-	3	3	3	0,0	0,0	-	0,0	0,0	0,0
Баланс	53565	54487	48314	15316	14534	11717	100	100	100	100	100	100
Пассив							2018	2019	2020	2021	2022	2023
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10	10	10	10	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1152	1148	-3311	-11401	-20913	-24382	2,2	2,1	-6,9	-74,4	-143,9	-2,1
Отложенные налоговые обязательства	72	34	3	11	3	7	0,1	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0
Заемные средства	330	330	330	5011	12573	10218	0,6	0,6	0,7	32,7	86,5	0,9
Кредиторская задолженность	52011	52975	51281	21685	22861	25933	97,1	97,2	106,1	141,6	157,3	2,2
Прочие обязательства	-	-	1	-	-	-	-	-	0,0	-	-	-
Баланс	53565	54487	48314	15316	14534	11786	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Источник: [составлено автором]

## SWOT АНАЛИЗ ООО «АЭРОПОРТ СТРЕЖЕВОЙ»

	<p><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Известные и хорошо зарекомендовавшие себя партнеры</li> <li>– Рост рынка и направлений авиаперевозок</li> <li>– Прогнозируемое увеличение объема перевозок</li> <li>– Снижение налогов</li> <li>– Поддержка региона</li> </ul>	<p><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Темпы быстрого роста конкурентов</li> <li>– Террористические акты</li> <li>– Введение новых налогов</li> <li>– Резкое повышение цен на топливо и детали</li> <li>– Рост требований по безопасности и обслуживанию пассажиров</li> </ul>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Скоординированная работа подразделений</li> <li>– Положительный имидж аэропорта среди клиентов</li> <li>– Оснащенность современным оборудованием</li> <li>– Высокий уровень безопасности</li> <li>– Соответствие аэропорта международным стандартам</li> </ul>	<p><b>После «СИБ»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Появление партнеров</li> <li>– Рост рынка и направлений авиаперевозок</li> <li>– Поддержка региона для развития</li> <li>– Сдача помещений в аренду</li> </ul>	<p><b>После «СИУ»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Улучшение безопасности полетов</li> <li>– Улучшение обслуживания пассажиров</li> <li>– Заключение договоров с небольшими скидками на закупки топлива и детали</li> </ul>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Низкий уровень заработной платы</li> <li>– Отсутствие активной рекламы и новых возможностей аэропорта</li> <li>– Неудачное местоположение</li> <li>– Рейс только в г. Томск</li> <li>– Конкуренты в более удачном местоположении</li> </ul>	<p><b>После «СЛВ»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Появление новых возможностей аэропорта</li> <li>– Рейсы не только в г. Томск</li> <li>– Повышение заработной платы</li> <li>– Местоположение не будет играть огромной роли</li> </ul>	<p><b>После «СЛУ»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Поиск новых партнеров</li> <li>– Размещение рекламы</li> <li>– Улучшение условий полетов и обслуживания пассажиров</li> </ul>

Источник: [составлено автором]

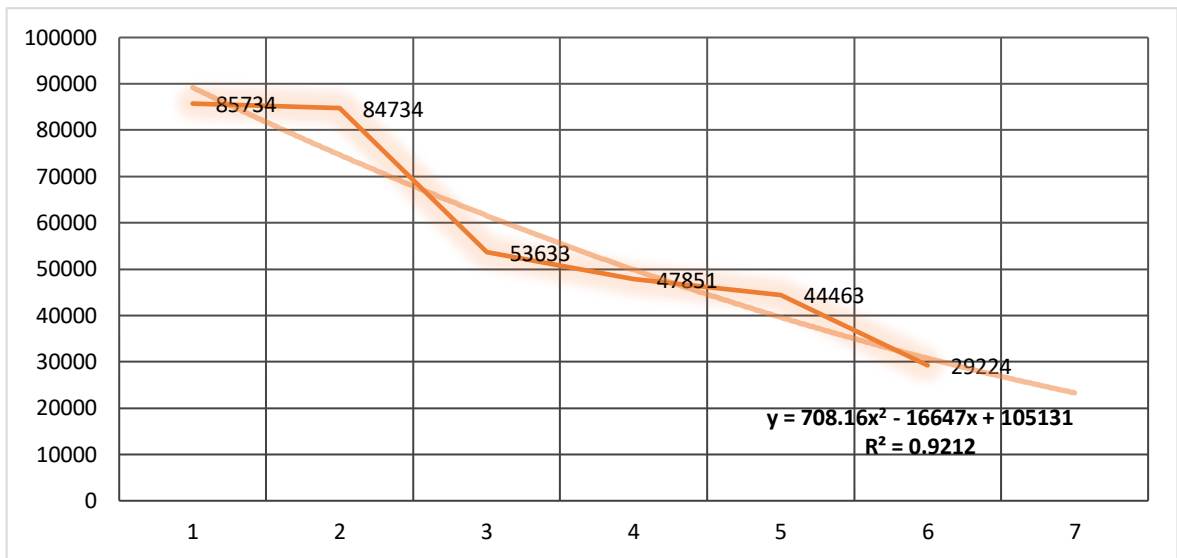


Рис. 3.3. Прогноз выручки на 2024 г. без применения мероприятий

Источник: [составлено автором]

Рассчитав уравнение мы получим, что  $y = 23\,302$  тыс. руб.

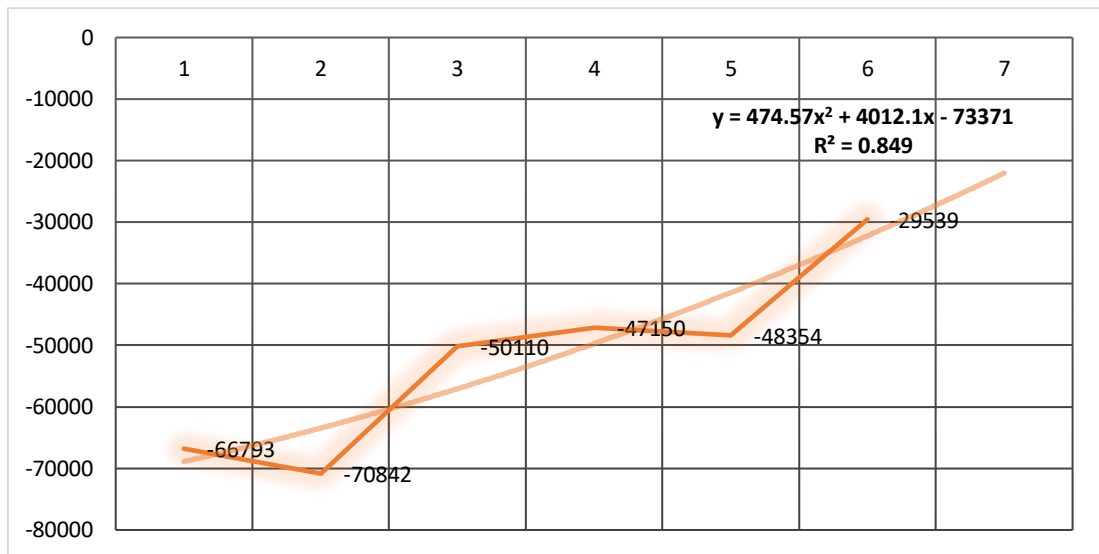


Рис. 3.4. Прогноз себестоимости на 2024 г. без применения мероприятий

Источник: [составлено автором]

Рассчитав уравнение мы получим, что  $y = -22\,032$  тыс. руб.

## БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ООО «АЭРОПОРТ СТРЕЖЕВОЙ»



ИНН 7 0 2 2 0 1 6 9 9 1  
 КПП 7 0 2 2 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 2

## Бухгалтерский баланс

Форма по ОКУД 0710001

## АКТИВ

Пояснения /	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
-	Нематериальные активы	1110	-	-	-
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
-	Основные средства	1150	126	54	14
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
-	Финансовые вложения	1170	-	-	-
-	Отложенные налоговые активы	1180	5419	3145	1044
-	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
-	Итого по разделу I	1100	5545	3199	1059
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
-	Запасы	1210	1063	1208	1408
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	-	2
-	Дебиторская задолженность	1230	7918	10297	44987
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5	610	859
-	Прочие оборотные активы	1260	3	3	-
-	Итого по разделу II	1200	8989	12117	47255
-	<b>БАЛАНС</b>	1600	14534	15316	48314

Принято 15.03.2023 в 08:10

Имя файла «NO. ВУНОТСН.7000.7000.7022016991702201001\_20230315\_7740ee44-45dc-4006-9fe3-58123f0c3323»



ИНН 7 0 2 2 0 1 6 9 9 1  
 КПП 7 0 2 2 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 3

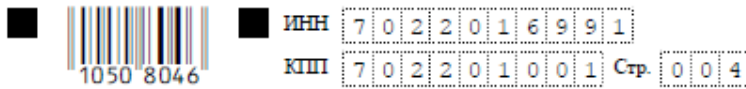
## ПАССИВ

Пояснения /	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров <sup>2</sup>	1320	(-)	(-)	(-)
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
-	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
-	Резервный капитал	1360	-	-	-
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(20913)	(11401)	(3311)
-	Итого по разделу III	1300	(20903)	(11391)	(3301)
<b>III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ <sup>3</sup></b>					
-	Паевой фонд	1310	-	-	-
-	Целевой капитал	1320	-	-	-
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
-	Резервный и иные целевые фонды	1370	-	-	-
-	Итого по разделу III	1300	-	-	-
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
-	Заемные средства	1410	-	-	-
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	3	11	3
-	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
-	Прочие обязательства	1450	-	-	-
-	Итого по разделу IV	1400	3	11	3

Принято 15.03.2023 в 08:10

Имя файла «NO\_VUNOTCH\_7000\_7000\_7022016991702201001\_20230315\_7740ee44-45dc-4006-9fe3-58123f0c3323»





Пояснения /	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
-	Заемные средства	1510	12573	5011	330
-	Кредиторская задолженность	1520	22861	21685	51281
-	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
-	Прочие обязательства	1550	0	-	1
-	Итого по разделу V	1500	35434	26697	51612
-	<b>БАЛАНС</b>	1700	14534	15316	48314

## Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения.

2 Здесь и в других формах отчетов, а также в расшифровках отдельных показателей вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

3 Заполняется некоммерческими организациями вместо раздела «Капитал и резервы»

Принято 15.03.2023 в 08:10

Имя файла «NO\_VUNOTCH\_7000\_7000\_7022016991702201001\_20230315\_7740ee44-45dc-4006-9fe3-58123f0c3323»