

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
(РОСАВИАЦИЯ)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ» (МГТУ ГА)

Кафедра экономики и управления на воздушном транспорте

М.А. Родионов

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АВИАПРЕДПРИЯТИЯМИ

Учебно-методическое пособие
по изучению дисциплины

*для студентов
направления 25.03.03
очной формы обучения*

Москва
ИД Академии Жуковского
2025

УДК 338.24:65
ББК 338:05
Р60

Рецензент:

Большедворская Л.Г. – д-р техн. наук, доцент

Родионов М.А.

Р60 Антикризисное управление авиапредприятиями [Текст] : учебно-методическое пособие по изучению дисциплины / М.А. Родионов – М.: ИД Академии Жуковского, 2025. – 36 с.

Данное учебно-методическое пособие издается в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Антикризисное управление авиапредприятиями» по учебному плану для обучающихся по направлению подготовки 25.03.03 очной формы обучения.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры 28.05.2025 г. и методического совета 02.06.2025 г.

УДК 338.24:65
ББК 338:05

В авторской редакции

Подписано в печать 03.10.2025 г.
Формат 60x84/16 Печ. л. 2,25 Усл. печ. л. 2,09
Заказ № 2014/0522-УМП13 Тираж 25 экз.

Московский государственный технический университет ГА
125993, Москва, Кронштадтский бульвар, д. 20

Издательский дом Академии имени Н. Е. Жуковского
125167, Москва, 8-го Марта 4-я ул., д. 6А
Тел.: (499) 755-55-43
E-mail: zakaz@itsbook.ru

© Московский государственный технический университет гражданской авиации, 2025

Содержание

Введение.....	4
1. Основные сведения о дисциплине и ее структура.....	5
2. Терминология (понятийный аппарат) дисциплины	7
3. Содержание дисциплины.....	10
3.1. Введение в теорию антикризисного управления. Кризисы в социально-экономическом развитии, их государственное регулирование.....	10
3.2. Роль кризисов в жизненном цикле авиапредприятия, основы организации антикризисного управления	12
3.3. История развития институтов несостоятельности (банкротства) и современное содержание процедур банкротства в Российской Федерации.....	17
3.4. Особенности антикризисного управления в процессе реализации процедур банкротства	20
3.5. Диагностика банкротства авиапредприятия.....	23
3.6. Антикризисная стратегия, организационно-производственный менеджмент на кризисном авиапредприятии.....	25
3.7. Роль маркетинга, инноваций и инвестиций в антикризисном управлении, антикризисный консалтинг и контролинг.....	27
3.8. Информационно-аналитическое обеспечение процессов принятия антикризисных решений, риски и эффективность антикризисного управления авиапредприятиями	29
3.9. Обеспечение информационной безопасности антикризисного менеджмента, антикризисное управление персоналом авиапредприятия.....	32
4. Рекомендуемая литература.....	35

Введение

Пособие разработано в соответствии с рабочей программой дисциплины "Антикризисное управление авиапредприятиями" и включает в себя: методические рекомендации по изучению дисциплины и проведению практических занятий, список рекомендуемой учебной литературы, тематику практических занятий и глоссарий.

Цель освоения дисциплины - подготовка выпускников к организационно-управленческой деятельности, обеспечивающей эффективное антикризисное управление авиапредприятиями в условиях конкурентной борьбы на основе процессного подхода к управлению.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование знаний методов антикризисного управления для решения задач антикризисного управления авиапредприятиями;
- формирование умений по критическому анализу и синтезу информации, включая системный подход, анализу кросс-функциональных процессов авиапредприятия;
- формирование навыков анализа финансово-экономической ситуации и выбора рациональных антикризисных мероприятий в конкретной обстановке.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у студентов соответствующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций. В целом, в результате изучения дисциплины "Антикризисное управление авиапредприятиями" студент должен:

знать основные положения, принципы и закономерности, необходимые для решения профессиональных задач антикризисного управления;

уметь оценивать эффективность вариантов антикризисных решений как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью;

владеть навыками использования основных положений экономики и процессного подхода при решении задач антикризисного управления.

1. Основные сведения о дисциплине и ее структура

Дисциплина “Антикризисное управление авиапредприятиями” относится к учебным дисциплинам обязательной части учебного плана образовательной программы направления подготовки 25.03.03 – Аэронавигация, профиля Организация бизнес-процессов на воздушном транспорте, квалификация (степень) – бакалавр. Дисциплина изучается на 4 курсе и является одной из определяющих при обучении по направлению (профилю) подготовки “Организация бизнес-процессов на воздушном транспорте”. При этом прорабатываются девять тем. Формы контроля: 4 курс – итоговый дифференцированный зачет по курсу.

Для успешного освоения данной дисциплины обучающийся должен владеть знаниями, умениями и навыками, сформированными по дисциплинам: Экономика, Тайм-менеджмент, Высшая математика, Информатика и информационные технологии, Управление авиатранспортными проектами, Экономика воздушного транспорта, Бухгалтерский учет, Теория процессного управления, Бизнес-статистика, Бизнес-анализ, Теория процессного управления, Информационный менеджмент авиапредприятий, Риск-менеджмент, Организация бизнес-процессов оценки авиатранспортных инновационных проектов, Организация бизнес-процессов обеспечения информационной безопасности управления авиапредприятиями и др.

Освоение дисциплины “Антикризисное управление авиапредприятиями” необходимо для прохождения производственной (преддипломной) практики, а также успешного выполнения выпускной квалификационной работы и своих профессиональных обязанностей после окончания обучения – эффективного управления бизнес-процессами на авиапредприятиях.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа. Более детально объем дисциплины представлен в таблице.

№ п/п	Темы дисциплины	Виды учебной работы (в часах)		
		Л	Пр	СРС
1.	Тема 1. Введение в теорию антикризисного управления. Кризисы в социально-экономическом развитии, их государственное регулирование.	4	2	10
2.	Тема 2. Роль кризисов в жизненном цикле авиапредприятия, основы организации антикризисного управления.	4	2	10
3.	Тема 3. История развития институтов несостоятельности (банкротства) и современное содержание процедур банкротства в Российской Федерации.	4	2	10
4.	Тема 4. Особенности антикризисного управления в процессе реализации процедур банкротства.	4	2	10
5.	Тема 5. Диагностика банкротства авиапредприятия.	4	2	10
6.	Тема 6. Антикризисная стратегия, организационно-производственный менеджмент на кризисном авиапредприятии.	4	2	10
7.	Тема 7. Роль маркетинга, инноваций и инвестиций в антикризисном управлении, антикризисный консалтинг и контролинг.	4	2	10
8.	Тема 8. Информационно-аналитическое обеспечение процессов принятия антикризисных решений, риски и эффективность антикризисного управления авиапредприятиями.	4	2	10
9.	Тема 9. Обеспечение информационной безопасности антикризисного менеджмента, антикризисное управление персоналом авиапредприятия.	4	2	10
10.	Форма промежуточной аттестации – дифференцированный зачет			
ИТОГО:		36	18	90

2. Терминология (понятийный аппарат) дисциплины

Банкротство (от итал. banco – скамья и rotto - сломанный) – неспособность должника платить по своим обязательствам, вернуть долги в связи с отсутствием у него денежных средств для оплаты. Банкротство фирм возникает чаще всего в связи с тем, что в течение длительного времени их расходы превышают доходы при отсутствии источника покрытия убытков. Официально предприятие становится банкротом после решения суда о его несостоятельности как должника и неспособности расплатиться с кредиторами.

Интервал самофинансирования показывает длительность периода, в течение которого предприятие сможет спокойно функционировать и оплачивать счета, даже если не будет никаких текущих поступлений денежных средств.

Коэффициент внутреннего долга - рассчитывается как соотношение суммы задолженности перед персоналом организации, перед участниками (учредителями) по выплате доходов, доходов будущих периодов, резервов предстоящих расходов, прочих краткосрочных обязательств к выручке.

Коэффициент задолженности другим организациям - определяется как соотношение суммы краткосрочной кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками, дочерними и зависимыми организациями, по полученным авансам, по векселям к уплате, перед прочими кредиторами к выручке. Данный коэффициент характеризует вероятность расчета предприятия с прямыми кредиторами – контрагентами при условии получения выручки, сумма которой будет сохраняться на уровне среднемесячной.

Коэффициент задолженности фискальной системе - определяется соотношением суммы кредиторской задолженности перед государственными внебюджетными фондами и перед бюджетом к показателю выручки.

Коэффициент покрытия задолженности, определяемый как соотношение дебиторской задолженности к кредиторской задолженности. Данный коэффициент показывает, какая величина дебиторской задолженности приходится на один рубль кредиторской задолженности.

Коэффициент покрытия краткосрочной задолженности оборотными активами (коэффициент текущей ликвидности) - показывает достаточность оборотных средств у предприятия, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств, то есть отражает способность предприятия погасить текущие обязательства за счет производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов.

Коэффициент срочной (абсолютной) ликвидности - показывает долю текущих обязательств, покрываемых за счет денежных средств и реализации краткосрочных ценных бумаг, то есть отражает возможность предприятия погасить свои краткосрочные обязательства в ближайший период времени.

Кризис – крайнее обострение противоречий в системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Кризис ликвидности – нехватка у предприятия ликвидных активов для выполнения краткосрочных обязательств.

Кризис стратегии (стратегический кризис) – несоответствие стратегии предприятия объявленной миссии и цели.

Кризис структуры (структурный кризис) – несоответствие структуры предприятия его стратегии.

Кризис финансовый - глубокое расстройство финансовой системы страны, сопровождаемое инфляцией, неплатежами, неустойчивостью валютных курсов, курсов ценных бумаг.

Кризис экономический (от греч. krisis) – резкое ухудшение экономического состояния страны, проявляющееся в значительном спаде производства, нарушении сложившихся производственных связей, банкротстве предприятий, росте безработицы, в снижении жизненного уровня, благосостояния населения.

Ликвидность характеризует способность предприятия выполнять свои обязательства, расплачиваясь по выставленным счетам.

Планирование - процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Прогнозирование - метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт, текущие предположения относительно будущего и научные методы прогноза.

Промежуточный коэффициент покрытия (коэффициент быстрой ликвидности): показывает долю текущих обязательств, покрываемых оборотными активами за вычетом запасов, то есть отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами.

Рентабельность - является обобщенной характеристикой эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Одним из показателей данной эффективности является скорость оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

Санация, санирование (от лат. sanatio – лечение, оздоровление) – система государственных и банковских мер по предотвращению банкротства предприятий, фирм, улучшению их финансового состояния посредством кредитования, реорганизации, изменения вида выпускаемой продукции или иным образом.

Финансовая устойчивость показывает уровень независимости предприятия от внешних источников финансирования, а также устойчивость дохода собственников предприятия.

Цикл – совокупность процессов, работ, операций, образующих в совокупности законченную круговую последовательность. Например, жизненный цикл, производственный цикл, воспроизводственный цикл, экономический цикл.

Экономический цикл - периодически повторяющиеся на протяжении ряда лет подъемы и спады в экономике. Состоит из нескольких фаз: подъем, кризис, депрессия, оживление. Различают по времени длинные циклы, повторяющиеся через 20-25 лет, и короткие циклы – 5-10 лет.

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Тема 1. Введение в теорию антикризисного управления. Кризисы в социально-экономическом развитии, их государственное регулирование

Основные понятия и определения антикризисного управления. Концепция современного антикризисного менеджмента. Управление функционированием и управление развитием. Принципы антикризисного управления. Типы кризисов. Ретроспективный исторический анализ кризисных явлений в мировой экономике и современной России. Кризис в развитии организации. Причины кризисов. Производственные циклы. Системный кризис. Роль государства в антикризисном управлении. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций в условиях рынка. Особенности кризисных явлений в авиатранспортной области современной Российской Федерации.

Лекции - 4 часа.

Литература: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]

Вся история развития человечества сопровождается кризисами. Первоначально проявление кризисов происходило как кризисы недопроизводства сельскохозяйственной продукции, с середины XIX века - как нарушение равновесия между промышленным производством и платёжеспособным спросом. На современном этапе кризисным явлениям способствуют: недобросовестная конкуренция, дисбаланс финансовой системы, экономические санкции, что в совокупности приводит к снижению темпов роста мировой экономики.

Антикризисное управление (АУ) как деятельность, направленная на предотвращение и преодоление кризисов, постоянно присутствовало в человеческой деятельности. При осуществлении хозяйственной деятельности оно первоначально осуществлялось, в основном, на «ремесленном уровне» и было малоэффективным, со временем получило теоретическое обоснование.

Ключевым понятием теории АУ является «кризис». Этимология термина восходит от древнегреческого глагола «krinein», означавшего разделять, опре-

делять, решать, судить.¹ В общем виде кризис - поворотный момент (англ. – “turning point”); момент, разделяющий все то, что было раньше, от того, что будет после; поворотная точка, очень опасная, полная угроз ситуация, требующая немедленного решения.

В соответствии с другим представлением кризис, как критическая ситуация, включает возможность как разрушения, так и обновления. При таком подходе кризис рассматривается как процесс, который может иметь не просто благоприятный исход при возврате к докризисному прошлому, а является стимулом для развития и может иметь положительный результат.

Существует множество определений антикризисного управления. Первоначально под АУ понимали выход из неожиданной кризисной ситуации. Под антикризисным управлением понимают управленческую деятельность, направленную на приведение хозяйствующего субъекта из неустойчивого состояния в равновесное, устойчивое. Ключевой особенностью управления при этом является высокая степень неопределенности факторов внутренней и внешней среды.

"Антикризисный менеджмент - такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии социальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы".²

Со временем толкование АУ расширилось до понимания обязательного постоянного присутствия антикризисной компоненты в любом управлении. «Само понятие «антикризисное управление» страдает некоторой иррациональностью. Управление предприятием на любой стадии его развития должно быть

¹ New Websters's Dictionary of the English Language, Surjeet Publications, Delhi, India, 1988 - p. 376

² Антикризисный менеджмент: Учебное пособие /Под ред. А.Г. Грязновой. - М.: ЭКМОС.1999.- С.17.

антикризисным, т.е. способным предотвращать кризисные ситуации или смягчать их».³

Существование социально-экономических систем возможно в двух состояниях - функционирования и развития. Функционирование, с одной стороны, сдерживает развитие, с другой – провоцирует его. Нарушая многие процессы функционирования, развитие создает условия для перехода системы на качественно новый уровень. Антикризисное развитие – не отсутствие кризисов. Антикризисное развитие предполагает кризисы, являющиеся импульсом успешного развития, их преодоление позволяет организации перейти на качественно новый уровень развития.

Практическое занятие № 1. Основные положения теории антикризисного управления. Особенности государственного регулирования кризисных ситуаций в рыночной экономике (2 часа).

Литература: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Самостоятельная работа студента. Углубленное изучение теоретических положений антикризисного управления, особенностей государственного регулирования кризисных ситуаций в рыночной экономике. Изучение факторов и условий, определяющих эффективность государственного антикризисного управления. Фазы кризисного цикла социально-экономической системы и их характеристика (10 часов).

Литература: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

3.2. Тема 2. Роль кризисов в жизненном цикле авиапредприятия, основы организации антикризисного управления

Причины, факторы, симптомы и последствия возникновения кризисов. Цикличность развития организации, сущностные признаки каждого цикла. Роль и место кризисов на каждом из них. Специфические особенности данных ас-

³ Михайлов Л.М. Антикризисное управление в промышленности. – М.: ЭКЗАМЕН, 2004, - С.17.

пектов для авиапредприятий современной России. Основные этапы процесса организации антикризисного менеджмента на предприятии. Нормативно-правовое и организационное регулирование антикризисного менеджмента. Основные подсистемы антикризисного управления организацией. Особенности анализа бизнес-процессов, кросс-функциональных процессов в условиях антикризисного управления.

Лекции - 4 часа.

Литература: [1, 2, 3, 4]

К важнейшим закономерностям развития любых социально-экономических систем, относится циклический характер экономического развития. Теория экономических циклов относится к фундаментальным положениям, объясняющим динамику мирового хозяйства. Цикличность - важнейший фактор экономической динамики, макроэкономического равновесия.

Экономические циклы (волны) - это периодические колебания деловой активности в обществе. Цикл представляет собой интервал времени в развитии рыночной экономики, в течение которого происходит увеличение объема производства товаров и услуг, а затем кризис (сокращение, спад), депрессия, оживление и, наконец, снова его рост. Восходящая фаза рыночной экономики характеризует экономический бум, а ниспадающая - кризис, характеризуемый резким спадом производства, сокращением деловой активности. Кризис отличается от нарушения равновесия между спросом и предложением тем, что возникает как всеобщее перепроизводство, сопровождаемое стремительным падением цен, банкротством банков, остановкой предприятий, ростом безработицы. Экономическая наука выделяет несколько типов экономических циклов. Наиболее известными из них являются⁴: циклы Н.Д. Кондратьева (50- 60 лет); циклы (волны) Эллиотта (29 лет); циклы С. Кузнеца (18-25 лет); циклы К. Джайглера (7-11 лет); циклы Дж. Китчена (3-5 лет); частные хозяйственные циклы, охватываю-

⁴ Файндшмидт Е.А. Теория антикризисного управления. М., РАГС-МИГСУ, 2009

щие период от одного года до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.⁵

С началом системных исследований, в развитых странах в первой трети XX в. было предложено рассматривать организацию в терминах “личности”, а развитие организации сопоставлять с развитием человека. В западной литературе в рамках этого подхода рассматривались жизненные циклы организации (Organizations life cycles) - периоды жизни организации в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующие особенности управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства. Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют циклами или фазами развития организации.

Американские авторы Д. Миллер и П. Фризен пришли к выводу, что все модели описывают в той или иной степени похожие пять этапов жизненного цикла организации: рождение, развитие, зрелость, расцвет, упадок. Данные этапы обычно интерпретируются как эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутантный и леталентный.

Обладание информацией об этапе жизненного цикла предприятия позволяет получить системное представление об организационных проблемах и характере внутриорганизационных отношений, прогнозировать развитие событий и возможные риски. Широко используется подход к анализу жизненного цикла организации, разработанный Ицхаком Адизесом, который выделил в процессе жизнедеятельности организации десять последовательных этапов.

Транспортная сфера относится к критически важным элементам инфраструктуры государства, оказывающей существенное влияние на функционирование всех иных отраслей хозяйства страны. Геополитическое положение РФ, обширная территория, климатические условия и высокая протяженность границ, неравномерное распределение дорожных сетей в районах с суровым кли-

⁵ Балдин К.В., Зверев В.С., Рукосуев А.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень. // Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», Москва, 2008 - С.7.

матом обуславливает особое значение гражданской авиации (ГА). Среди основных угроз в области ГА можно выделить: падение объема авиационных перевозок (санкционные ограничения, высокие цены на билеты и топливо); разобщенность предприятий авиационной отрасли, отстающих от стран Запада по качеству услуг авиаперевозок; техническое истощение гражданского авиапарка, отставание в технологической сфере и технического несоответствия эксплуатируемых воздушных судов современным стандартам; недостаточность финансовых ресурсов предприятий авиационной сферы для модернизации основных средств; несовершенство нормативных правовых актов, особенно в области системы обязательной сертификации летной деятельности и др.

В отечественном авиатранспортном менеджменте АУ часто не реализуется как динамический процесс, неразрывно связанный с качественным изменением менеджмента авиапредприятия, антикризисный менеджмент осуществляется во многих случаях лишь эпизодически, при ликвидации последствий кризисных ситуаций, не носит превентивного характера. Мероприятия АУ должны проводиться в системной взаимосвязи с процессами управления стратегическим развитием авиакомпании, ее риск-менеджментом. Все это целесообразно осуществлять на базе процессного подхода (в соответствии с международным стандартом ИСО 9001 это предусматривает реализацию концепции PDSA), соответствующих условиям обстановки стандартов риск-менеджмента.

В настоящее время институтами системы несостоятельности (банкротства) в России являются⁶: законодательство и иные нормативные правовые акты; система арбитражных судов РФ; система исполнительного производства, включая судебных исполнителей; арбитражные управляющие; саморегулируемые организации арбитражных управляющих; федеральные органы исполнительной власти, органы государственной власти субъектов РФ и др.

⁶ Родионов М.А. Антикризисное управление. Часть 1 Теоретические положения антикризисного управления. М., МГТУ, 2012

Основные функции государства в области несостоятельности (банкротства): оно устанавливает правила банкротства законами и подзаконными актами; образует систему осуществления банкротства в виде судебной системы; образует систему обеспечения реализации банкротства в виде системы принудительного исполнения судебных актов; образует систему кадрового обеспечения процедур банкротства в виде правовых условий подготовки и функционирования института специалистов, условий их деятельности, профессионализма и ответственности; образует систему выработки и обеспечения государственной политики в области несостоятельности в виде государственных органов по банкротству; осуществляет банкротство судами и судебными актами.

Основополагающим правовым актом прямого действия является Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)", который, в соответствии с ГК РФ, устанавливает основания для признания должника несостоятельным (банкротом), регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства), порядок и условия проведения процедур, применяемых в деле о банкротстве, определяет круг лиц, которые могут быть признаны банкротами и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить требования кредиторов.

Практическое занятие № 2. Анализ роли кризисов в жизненном цикле организации (2 часа).

Литература: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]

Самостоятельная работа студента. Углубленное изучение роли кризисов в жизненном цикле авиапредприятия (10 часов).

Литература: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]

3.3. Тема 3. История развития институтов несостоятельности (банкротства) и современное содержание процедур банкротства в Российской Федерации

Взгляды на банкротство в Древнем мире, Средневековье и в Новое время. Развитие и состояние института банкротства в дореволюционной России, советское время и в современной России. Сравнительный анализ состояния институтов банкротства в России с основными развитыми странами. Основные положения Федерального закона “О несостоятельности (банкротстве)”. Признаки и процедуры банкротства.

Лекции - 4 часа.

Литература: [1, 3, 4, 6]

История банкротства начинается еще в древнейших цивилизациях. В древних Египте, Вавилоне, Ассирии, Греции уже существовали институты банкротства, которые в наиболее концентрированном виде сложились в систему в древнеримском праве. В дальнейшем эти подходы развивались в эпоху Ренессанса, в Новое время и в Новейшей истории.

В России до XIX века нормы о несостоятельности касались банкротстве лишь физических лиц. Промышленные объединения и торговые товарищества считались договорными отношениями самих товарищей и при банкротстве товарищества считались несостоятельными и они. Нормативные акты о несостоятельности были разбросаны по разным законам и указам, что вызывало неразбериху и частое вмешательство высшего судебного органа империи.

В начале XIX в. под руководством М.М. Сперанского началась кодификация права о банкротствах, которое было оформлено в 1832 г. в «Уставе о торговой несостоятельности». Устав традиционно различал несостоятельность торговую и неторговую. Первая подлежала коммерческим судам вторая — судам общей юрисдикции. "Устав о торговой несостоятельности" 1832 г. действовал до 1917 г., хотя конкурсное законодательство в течение этого периода претерпело изменения.

Важным этапом развития конкурсного права явился "Устав Судопроизводства Торгового" (УСТ) от 20 ноября 1864 г. УСТ регулировал, в основном, несостоятельность физических лиц, признавая, вместе с тем, что "не только физическое, но и юридическое лицо может быть объявлено несостоятельным".

В конце XIX в. готовилась серьезная реформа конкурсного законодательства, в связи с чем были разработаны проекты нового Устава. Однако задуманным реформам так и не удалось осуществиться. Дореволюционное законодательство о несостоятельности содержало в основном нормы о несостоятельности физических лиц.

Для советского права вопрос о несостоятельности стал особенно актуальным в эпоху осеннего кризиса 1923 г. То немногое, что имелось в действующем законодательстве по этому вопросу применительно к юридическим лицам, касалось преимущественно порядка их ликвидации.

В СССР вместо института несостоятельности (банкротства) стало использоваться «Исполнительное производство»: по решению суда общей юрисдикции судебный исполнитель изымал у должника движимое имущество.

Переход России к рыночным отношениям сопровождался кризисными процессами на всех уровнях экономики. В этих условиях основным источником теоретических наработок, юридических концепций и практики стал зарубежный опыт экономически развитых стран.

Указом Президента РФ от 14 июня 1992 г. № 623 были сформированы два института: институт банкротства и институт АУ предприятиями, причем оба - во внесудебном порядке. Первый институт получил четкое наименование, оказавшееся для России окончательным: несостоятельное предприятие, было названо банкротом, и во всех последующих российских нормативных правовых актах эти два понятия – несостоятельность и банкротство - стали употребляться как синонимы.

Если институт банкротства в 1992-1998 гг. имел скорее имитационный характер, то второй закон (1998 г.) также искажал ситуацию, превратив инсти-

тут банкротства из способа обеспечения финансовой дисциплины в инструмент перераспределения собственности и вывода активов. Ситуация изменилась с принятием действующего Федерального закона "О несостоятельности (банкротстве)" от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ и его последующими изменениями и дополнениями.

Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ содержит ряд существенных изменений в области законодательного регулирования процедур банкротства, касающихся: обеспечения прав и законных интересов кредиторов; защиты прав добросовестных собственников (учредителей, участников) организации - должника; изменения статуса и процедуры регулирования деятельности арбитражного управляющего; установления необходимых особенностей банкротства для отдельных категорий должников. Расширен круг юридических лиц, которые могут быть признаны несостоятельными (банкротами). Увеличиваются размеры денежных требований к должникам, при наличии которых может быть возбуждено дело о банкротстве.

Решен вопрос об очередности удовлетворения требований кредиторов, обеспеченных залогом, при этом соблюдаются права работников и социально уязвимых категорий граждан. Кредиторы, требования которых обеспечены залогом, наделяются преимущественным правом на получение средств при реализации предмета залога. Установлена возможность досрочных расчетов с кредиторами в ходе внешнего управления. Усовершенствована процедура заключения мирового соглашения. Усовершенствован порядок продажи имущества должника. Предусмотрена обязательность проведения открытых торгов по продаже имущества должника, при этом начальная цена продажи выставяемого на торги имущества должника определяется независимым оценщиком.

Законом вводится реорганизационная процедура - финансовое оздоровление, что должно позволить при определенных условиях сохранить учредителям (участникам) должника контроль за предприятием даже в условиях возбужденного дела о банкротстве. Предусмотрена возможность возврата из конкурсного

производства во внешнее управление при наличии реальной возможности восстановления платежеспособности, проведение дополнительной эмиссии акций в ходе внешнего управления при условии согласия собственника должника.

Практическое занятие № 3. Содержание процедур банкротства и антикризисной санации (2 часа).

Литература: [1, 3, 4, 5, 6]

Самостоятельная работа студента. Изучение основных положений Федерального закона “О несостоятельности (банкротстве)” № 127-ФЗ (10 часов).

Литература: [1, 3, 4, 5, 6]

3.4. Тема 4. Особенности антикризисного управления в процессе реализации процедур банкротства

Особенности обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа его финансового состояния. Специфика антикризисного менеджмента в различных процедурах банкротства. Особенности действий арбитражных управляющих в процедурах банкротства.

Лекции - 4 часа.

Литература: [1, 3, 4, 5, 6]

Антикризисное управление в условиях несостоятельности (банкротства) осуществляется посредством исполнения арбитражным управляющим процедур банкротства — наблюдения, финансового оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства. Особенностью антикризисного управления в процедуре банкротства является необходимость принятия эффективных оперативных решений и качественное выполнение всех необходимых мероприятий в ходе каждой процедуры, предусмотренной Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве)". Цели процедуры банкротства определяют ее особенности и обязанности арбитражного управляющего.

Целью процедуры наблюдения является обеспечение сохранности имущества должника, проведение финансового анализа, составление реестра требований кредиторов и проведение первого собрания кредиторов. Цель внешнего управления состоит в восстановлении платежеспособности должника. Цель финансового оздоровления заключается в восстановлении платежеспособности должника в соответствии с графиком погашения задолженности. Цель конкурсного производства в соразмерном удовлетворении требований кредиторов.

Обязанности арбитражных управляющих различаются в зависимости от конкретных процедур банкротства.

Процедура наблюдения предполагает: обеспечение сохранности имущества должника, анализ финансового состояния должника, выявление его кредиторов, уведомление кредиторов о введении наблюдения, созыв и проведение первого собрания кредиторов.

Процедура финансового оздоровления включает в себя: рассмотрение отчетов должника о ходе выполнения графика погашения задолженности и плана финансового оздоровления (если такой план имеется), предоставление собранию кредиторов заключения о ходе финансового оздоровления, осуществление контроля за своевременным исполнением должником текущих требований кредиторов и за ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности, контроль за своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов, требование от лиц, предоставивших обеспечение, его исполнение в случае неисполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

Процедура внешнего управления осуществляется путем: принятия в управление имущества должника и проведение его инвентаризации и включение в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве сведений о результатах такой инвентаризации, заявление в установленном порядке возражений относительно предъявленных к должнику требований кредиторов, осуществление мер по взысканию задолженности перед должником, ведение бухгалтерско-

го, финансового, статистического учета и отчетности, разработку плана внешнего управления и представление его для утверждения собранию кредиторов, реализация мероприятий, предусмотренных планом внешнего управления, в порядке установленном Федеральным законом, предоставление информации собранию и комитету кредиторов о реализации мероприятий, предусмотренных планом внешнего управления, предоставление собранию кредиторов отчета об итогах реализации плана внешнего управления.

Проведение процедуры конкурсного производства предполагает: принятие в управление имущества должника и проведение его инвентаризации и включение сведений о результатах инвентаризации в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве, заявление в установленном порядке возражений относительно предъявленных к должнику требований кредиторов, осуществление мер по взысканию задолженности перед должником, осуществление поиска, выявления и возврата имущества должника, находящегося у третьих лиц, привлечение оценщика для оценки имущества должника в установленных случаях, уведомление работников должника о предстоящем увольнении, контроль заключения сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, только с согласия собрания кредиторов или комитета кредиторов, передача на хранение документов должника, подлежащих обязательному хранению, принятие мер по обеспечению сохранности имущества должника.

Практическое занятие № 4. Особенности деятельности арбитражных управляющих в процессе реализации процедур банкротства (2 часа)

Литература: [1, 3, 4, 5, 6]

Самостоятельная работа студента. Изучение особенностей антикризисного управления в процессе реализации процедур банкротства, кросс-функциональный подход к рассматриваемым процессам (10 часов).

Литература: [1, 3, 4, 5, 6]

3.5. Тема 5. Диагностика банкротства авиапредприятия

Основные показатели финансового состояния предприятия. Методы диагностики банкротства. “Z-счет Альтмана” и его модификации. Отечественные и зарубежные подходы, применяемые для диагностики финансовой несостоятельности предприятий. Показатели, используемые для диагностики финансовой несостоятельности предприятий в соответствии с действующим законодательством РФ о банкротстве.

Лекции - 4 часа.

Литература: [1, 4, 6, 7]

Диагностика предполагает оценку текущего состояния предприятия, выявление негативных аспектов его финансово-хозяйственной деятельности. Существующие методики прогнозирования банкротства используют количественные и качественные методы.

Количественные методы основаны на оценке значения какого-то показателя (например, коэффициента текущей ликвидности) или вычисления комплексного показателя вероятности банкротства как функции значений финансовых показателей с весовыми коэффициентами у каждого показателя. Также используется нормативный подход, основанный на анализе данных по значительной выборке реальных предприятий, финансово-хозяйственное положение которых в процессе их банкротства или финансовой стабильности было хорошо известно, и сравнении этих данных с фактическими значениями показателей исследуемого предприятия.

Качественные методы прогнозирования банкротства основаны на анализе совокупности факторов, характерных для деятельности организации, двигающейся к банкротству, выявляющихся в результате ответа на серию тщательно разработанных вопросов, и на интерпретации этих факторов.

Наиболее распространенными из количественных моделей являются модели зарубежных ученых Э. Альтмана, Р. Таффлера, У. Бивера, Г. Спрингейта, Р. Лиса и др.

Модель Альтмана представляет собой функцию, зависящую от показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия. "Оценка вероятности банкротства в модели Э. Альтмана осуществляется по следующей формуле⁷:

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5, \quad (1)$$

где X_1 - оборотный капитал/сумма активов;

X_2 - нераспределенная прибыль/сумма активов;

X_3 - прибыль до налогообложения/сумма активов;

X_4 - собственный капитал (рыночная оценка)/сумма обязательств;

X_5 - выручка/сумма активов.

Оценка вероятности наступления банкротства в модели Альтмана в зависимости от значения показателя Z представлена в табл. 1.

Таблица 1

Значение показателя Z	Вероятность наступления банкротства
< 1,81	от 80 до 100%
1,81-2,77	от 35 до 50%
2,77-2,99	от 15 до 20%
> 2,99	ситуация на предприятии стабильна

" Z -счет (индекс) имеет общий серьезный недостаток - по существу, его можно использовать лишь в отношении крупных компаний, котирующих свои акции на биржах. Именно для таких компаний можно получить объективную рыночную оценку собственного капитала". Для иных случаев имеются модификации Z – счета Альтмана.

Отечественными учеными Р.С. Сайфулиным и Г.Г. Кадыковым в 1996 году была разработана новая модель прогнозирования банкротства, которая рассматривается как модель, которая может применяться в любой отрасли и для организаций различного масштаба. Модель Зайцевой относится к одной из но-

⁷ Методологические подходы к управлению санацией и ранней диагностике банкротства как элементам антикризисного управления (И.А. Шевчук, Ю.В. Котелевская, Д.В. Нехайчук, журнал "Вестник Алтайской академии экономики и права", N 10 (часть 1), октябрь 2019 г.).

вых методик диагностики банкротства, предназначенных для отечественных организаций. Модель Иркутской государственной экономической академии позволяет прогнозировать банкротство предприятий торговли, в связи с чем, она может давать погрешности при использовании в других отраслях.

Практическое занятие № 5. Методы диагностики банкротства авиапредприятия (2 часа).

Литература: [1, 4, 5, 6, 7]

Самостоятельная работа студента. Изучение показателей и критериев, методик, используемых для диагностики финансовой несостоятельности предприятий. Индекс кредитоспособности - “Z-счет Альтмана” (10 часов).

Литература: [1, 4, 5, 6, 7]

3.6. Тема 6. Антикризисная стратегия, организационно-производственный менеджмент на кризисном авиапредприятии

Понятие, классификация антикризисных стратегий: стабилизации, реорганизации, развития. Основные этапы разработки антикризисной стратегии и их содержание, применение кросс-функционального подхода. Организация внедрения антикризисной стратегии. Оценка бизнеса и финансового состояния авиапредприятия. Особенности организационных механизмов оздоровления авиапредприятий: перепрофилирование производства, закрытие нерентабельных производств, приватизация имущества, продажа подразделений предприятий, внесение имущества в уставные капиталы хозяйственных обществ.

Лекции - 4 часа.

Литература: [1, 2, 4, 6]

Любая организация, в том числе и авиатранспортная, может оказаться в кризисе. Рано или поздно это придет к неплатежеспособности и первоочередной задачей кризисной организации является выявление причин вхождения в зону риска, ее низкой конкурентоспособности и финансовой слабости.

Для успешной реализации любая долгосрочная стратегия должна быть способна к адаптации, к маневру в случае изменения конъюнктуры рынка. Вся полнота ответственности за реализацию стратегии при этом возлагается на руководителя. Ни в коем случае нельзя недооценивать действий конкурентов и останавливаться на полпути к достижению поставленных целей.

Стратегия антикризисного управления – это «план действий (мероприятий), который направлен на уменьшение последствий кризиса на предприятии и оздоровление компании с целью избежать банкротства».⁸

При разработке стратегии выживания и выхода из кризисной ситуации предпочтение целесообразно отдавать программам, наиболее ориентированным на сохранение и даже на расширение производства, чем на его сокращение.

Основным параметром, характеризующим эффективность антикризисных мер, следует считать платежеспособность авиапредприятия.

Антикризисная стратегия стабилизации предполагает использование внутренних механизмов стабилизации, которые позволяют снять угрозу банкротства, снизить долю используемого предприятием заемного капитала и ускорить экономический рост. Среди них - устранение неплатежеспособности и восстановление финансовой устойчивости.

Антикризисная стратегия реорганизации включает в себя: прекращение или иное изменение правового положения юридического лица, влекущее переход прав и обязанностей от одного юридического лица к другому. Реорганизация является сложным процессом с правовой и экономической точки зрения, может проводиться в формах: разделения, выделения, слияния, присоединения или преобразования.

Антикризисная стратегия развития предполагает поиск направлений роста объемов реализации продукции.

Разработка антикризисной стратегии включает следующие этапы:

⁸ Данилкина, Д.В. Выбор правильной стратегии управления предприятием в условиях экономического кризиса / Д.В. Данилкина // Modern Science. 2022. № 4-2. С. 68.

комплексная диагностика (анализ факторов внешней и внутренней среды, анализ состояния предприятия, показатели деятельности предприятия, его слабые и сильные стороны, конкурентные преимущества и недостатки, стратегические проблемы предприятия);

трансформация миссии и целей предприятия;

разработка стратегических альтернатив выхода из кризиса и выбор стратегии;

оценка и контрольные мероприятия выполнения этапов стратегии.

Практическое занятие № 6. Разработка антикризисной стратегии авиапредприятия. Особенности организационно-производственного менеджмента на кризисном авиапредприятии (2 часа).

Литература: [1, 2, 4, 5, 6, 8]

Самостоятельная работа студента. Углубленное изучение методики разработки антикризисной стратегии авиапредприятия, особенностей анализа организационно-производственного менеджмента на кризисном авиапредприятии (10 часов).

Литература: [1, 2, 4, 5, 6, 8]

3.7. Тема 7. Роль маркетинга, инноваций и инвестиций в антикризисном управлении, антикризисный консалтинг и контролинг

Маркетинг в антикризисном управлении. Содержание плана инновационной работы предприятия. Методология разработки инвестиционной стратегии. Назначение и содержание процессов антикризисного консалтинга. Оформление консалтингового контракта. Разработка консультантами Программы антикризисных мероприятий и презентация результатов своей работы. Организация и обеспечение контролинга в системе антикризисного управления современного предприятия.

Лекции - 4 часа.

Литература: [1, 2, 6, 8]

Маркетинговая стратегия представляет собой деятельность, связанную с формированием спроса на свой товар, воздействием на потребителя с целью побуждения его к приобретению товара, разработкой реальных и гибких программ действий организации на конкурентном рынке. Маркетинговая стратегия предполагает оперативное изменение маркетинговой политики предприятия и всех маркетинговых инструментов, включая саму продукцию, цену, каналы продвижения и распределения, а также методы продвижения продукции с учетом изменений внешней и внутренней среды.

Кризисное состояние организации с точки зрения маркетинга означает ее неконкурентоспособность. К ним относятся: стратегия возвращения предприятия на рынок; стратегия развития рынка; стратегия разработки товара; стратегия диверсификации; стратегия ухода с рынка.

С учетом этого, маркетинговая антикризисная программа должна содержать комплекс мероприятий, стабилизирующих положение предприятия на конкретном рынке и выход из кризиса неплатежеспособности. Достижение целей маркетинговой антикризисной программы производится определенным набором средств маркетинга, воздействующих на совокупность факторов и обеспечивающих реализацию маркетингового комплекса, основу которого составляют товар; цена; методы распределения и коммуникации.

Инновационная программа предприятия способствует решению задач в рамках антикризисного управления, позволяя добиться целей АУ в минимальные сроки и с минимальными издержками.

Инвестиционная стратегия предприятия является направлением развития долгосрочного и качественного определения инвестиционного процесса, отражает параметры инвестиционного процесса и способы его достижения.

Контроллинг представляет собой один из основных инструментов антикризисного управления. Контроллинг является сложной конструкцией, объединяющей в себе столь различные элементы, как установление целей, планирование, учет, контроль, анализ, управление информационными потоками и выра-

ботку рекомендаций для принятия управленческих решений. Вследствие своей интегрированности контроллинг обеспечивает систематический, целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем, комплексный подход к выявлению и решению проблем⁹. Среди функций контроллинга выделяют: поддержку процесса планирования, управленческий учет, оценка процессов, происходящих на предприятии, разработка рекомендаций для лиц, принимающих решения и оценка внедрения таких мероприятий.

Практическое занятие № 7. Роль маркетинга, инноваций и инвестиций в антикризисном управлении, кросс-функциональный подход к рассматриваемым процессам (2 часа).

Литература: [1, 2, 5, 6, 8]

Самостоятельная работа студента. Углубленное изучение теоретических и практических аспектов маркетинга, инноваций и инвестиций в антикризисном управлении, роли консультантов в разработке и реализации антикризисных мер на авиапредприятии (10 часов).

Литература: [1, 2, 5, 6, 8]

3.8. Тема 8. Информационно-аналитическое обеспечение процессов принятия антикризисных решений, риски и эффективность антикризисного управления авиапредприятиями

Основные этапы процесса подготовки и принятия решений в антикризисном менеджменте, их содержание. Виды информационно-расчетных задач, используемые на различных этапах процесса принятия решений по антикризисному управлению авиапредприятия. Используемые средства инструментальной поддержки. Практическая значимость постановки вопроса о рисках. Понятие и разновидности рисков. Объективная необходимость и рациональные границы риска. Методы уменьшения и ликвидации потерь от рисков в антикризисном

⁹ Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2004

менеджменте. Совершенствование прогнозирования и внутрифирменного планирования, страхование, передача части риска на другие компании, выбор инвестиционных решений. Оценка эффективности мероприятий антикризисного управления.

Лекции - 4 часа.

Литература: [1, 4, 8, 9, 10]

Антикризисное решение – это последовательность объединенных единым замыслом управленческих мер по предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин. Их выработка и принятие подчиняется общим положениям по принятию управленческих решений (УР), вместе с тем, здесь имеются специфические особенности.

Типовой процесс подготовки и принятия антикризисного решения включает: оценку обстановки; целеполагание; разработку и принятие замысла; предоставление проекта управленческого решения.

Информационно-аналитическая поддержка антикризисных решений осуществляется с применением совокупности информационно-справочных и информационно-расчетных задач (ИРЗ), которые обычно составляют единую информационно-аналитическую систему. Задачи первого вида – это предоставление справок заданной формы, включающей информацию, уже хранимую в ЭВМ, практически готовую к употреблению и не требующую сложной обработки для представления ее пользователю. Основной особенностью ИРЗ является не рутинный характер операций, применение интеллектуальных и творческих способностей в случае выполнения их человеком. Практическая реализация обоих видов задач осуществляется с использованием соответствующих программных средств. На всех этапах разработки и принятия антикризисных УР необходимо использовать информационно-справочные задачи для обновления данных о развитии кризисной ситуации.

Вторая группа - программные средства прогнозирования развития кризиса, которые можно разделить на два вида. Первые пригодны для прогнозирова-

ния событий в подведомственных процессах, предопределяемых большим количеством обстоятельств, в том числе находящихся за пределами объектов управления, на фоне которых сила воздействия УР на ход исследуемых процессов невелика и ее можно не учитывать. Второй вид методов прогнозирования акцентируется на учете воздействия УР субъектов управления, задавая влияние остальных сил сценариями¹⁰.

Данные группы задач взаимосвязаны. Решение прямых задач является предметом теории эффективности (здесь используются аналитические, статистические, имитационные и другие методы математического моделирования), а обратных - математической теории принятия решений (здесь применяются, прежде всего, оптимизационные методы).

Современным направлением деятельности авиапредприятия является внедрение процессного подхода, позволяющего реализовать новые возможности управления и оптимизации бизнес-процессов. При этом бизнес-процессы обычно разделяют на основные процессы (направлены на производство товаров и услуг для конечного потребителя), обеспечивающие процессы ресурсами, позволяют основным процессам выполнять свою работу) и бизнес-процессы управления. При такой интерпретации бизнес-процессы АУ относятся к последней группе.

Рассматривая использование для поддержки бизнес-процессов АУ авиапредприятием программных продуктов, прежде всего, следует отметить такой простой и надежный инструмент, как программа Excel Windows. Financial Analysis - модуль для проведения оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В качестве инструмента для быстрой, «экспресс-оценки» вероятности банкротства может быть использована программа интеллектуального анализа данных - Deductor Academic. Программная система «Бизнес-инженер» может быть использована для информационно-аналитической поддержки ре-

¹⁰ Родионов М.А. Информационно-аналитическая поддержка принятия решений в антикризисном менеджменте. // Научный вестник МГТУ ГА. № 131 2008 С. 127

шения антикризисных задач бизнес-анализа при выполнении стратегического сводного анализа, при моделировании, анализе и реинжиниринге бизнес-процессов, а также при внедрении системы стратегического контроллинга.

Практическое занятие № 8. Виды информационно-расчетных задач, используемых на различных этапах процесса принятия решений по АУ, используемые пакеты прикладных программ Оценка рисков и эффективности мероприятий антикризисного управления.

(2 часа).

Литература: [1, 5, 4, 8, 9, 10]

Самостоятельная работа студента.

Изучение особенностей информационно-аналитической поддержки принятия антикризисных решений на авиапредприятии, возможностей использования программного обеспечения. Углубленное изучение методов уменьшения и ликвидации потерь от рисков в антикризисном менеджменте. (10 часов).

Литература: [1, 4, 5, 8, 9, 10]

3.9. Тема 9. Обеспечение информационной безопасности антикризисного менеджмента, антикризисное управление персоналом авиапредприятия.

Роль и место системы обеспечения информационной безопасности в процессе антикризисного управления. Концепция обеспечения информационной безопасности предприятия. Основы информационного аудита. Анализ и оценка информационных рисков. Персонал организации как объект антикризисного управления. Информационно-психологические особенности взаимодействия личности и организации в кризисной ситуации. Взаимодействие с профсоюзами. Специфика регулирования трудовых отношений в условиях реализации процедур банкротства.

Лекции - 4 часа.

Литература: [1, 4, 8, 9, 10]

Ценность информации в современных условиях сложно переоценить. Обеспечение информационной безопасности (ИБ) и установление степени выполнения в организации критериев информационной безопасности критически важно для любой организации. В целях предотвращения и управления кризисными ситуациями организация на постоянной основе должна осуществлять мониторинг показателей и прогнозирование. Качество и конфиденциальность информации играет важнейшую роль при осуществлении диагностики, принятии управленческих решений и их реализации. Обеспечение ИБ должно осуществляться на основе системного подхода.

Управление информационной безопасностью в контексте антикризисного управления предприятием предполагает разработку концепции информационной безопасности для минимизации потерь от последствий кризиса. Основной целью концепции является поддержание конфиденциальности, целостности, релевантности информации для эффективного антикризисного управления. Важно уделять внимание организационному и инженерно-техническому обеспечению ИБ. Организационное обеспечение включает анализ внешних и внутренних угроз, организацию работы с персоналом, документами, организацию режима и охраны, систематический контроль, контроль доступа.

Экономический потенциал предприятия зависит от уровня информационной безопасности и качества информационной инфраструктуры. Определение этих параметров осуществляется с помощью информационного аудита. В программе информационного аудита следует уделить внимание установлению приоритетов на основе рисков информационной безопасности организации.

Предприятие может быть ликвидировано в связи с принятием судом решения о признании его несостоятельным (банкротом). Расторжение трудового договора в связи с ликвидацией организации (то есть прекращением ее деятельности без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам) является одним из оснований прекращения трудовых отношений.

Данное основание единственное, когда по инициативе работодателя, подлежат увольнению все работники, в том числе нетрудоспособные, находящиеся в отпусках, несовершеннолетние и беременные женщины. Все возложенные на работодателя обязанности, связанные с прекращением трудовых отношений с работниками в связи с банкротством организации, выполняет конкурсный управляющий, назначенный арбитражным судом.

Практическое занятие № 9.

Направления обеспечения и составные части ИБ. Виды информационного аудита авиапредприятия. АУ персоналом авиапредприятия (2 часа).

Литература: [1, 4, 5, 8, 9, 10]

Самостоятельная работа студента.

Углубленное изучение методов обеспечения ИБ антикризисного управления. Изучение особенностей кадровой санации при финансовом оздоровлении авиапредприятия, кросс-функциональные команды (10 часов).

Литература: [1, 4, 5, 8, 9, 10]

4. Рекомендуемая литература

1. Родионов, М. А. Антикризисное управление авиапредприятиями: Учебное пособие для студентов направления подготовки 25.03.03 "Аэронавигация" - М.: ИД Академии Жуковского/ www.mstuca.aero, 2018.
2. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Н. Д. Корягина. - М.: Издательство Юрайт, 2015. - 367 с. - Серия: Бакалавр. Академический курс.
3. Родионов М.А. Антикризисное управление. Учебное пособие. Часть 1. – М., МГТУ/ www.mstuca.aero, 2012.
4. Родионов М.А. Антикризисное управление. Учебное пособие. Часть 2. – М., МГТУ/ www.mstuca.aero, 2014.
5. Родионов М.А. Антикризисное управление. Пособие по изучению дисциплины и проведению практических занятий /электронная версия НТБ www.mstuca.aero. 2010.
6. Коротков Э.М. Антикризисное управление. Под ред. Короткова Э.М. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 240 с.
7. Кудина М.В. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. 2-е издание. М., Издательский дом “Форум”, Инфра-М, 2012.
8. Артамонов Б.В., Родионов М.А. Концепция антикризисного менеджмента. Научный вестник МГТУ ГА, серия “Менеджмент, экономика, финансы”, № 131, - М., МГТУ ГА, 2008. – стр. 108-112.
9. Родионов М.А. Информационно-аналитическая поддержка принятия решений в антикризисном менеджменте. Научный вестник МГТУ ГА, серия “Менеджмент, экономика, финансы”, № 131, - М., МГТУ ГА, 2008. – стр. 126-130.

10. Родионов М.А. Методологические аспекты информационного аудита в менеджменте предприятия. Научный вестник МГТУ ГА, серия “Менеджмент, экономика, финансы”, № 156, - М., МГТУ ГА, 2010. – стр. 68-74.

11. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие /Под ред. А.Г. Грязновой. - М.: ЭКМОС.1999.

12. Михайлов Л.М. Антикризисное управление в промышленности. – М.: ЭКЗАМЕН, 2004.

13. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2004

14. Файндшмидт Е.А. Теория антикризисного управления. М., РАГС-МИГСУ, 2009