Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 65–74
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2025;(1):65–74

Проблемы управления

Научная статья
УДК 332.14
https://doi.org/10.22394/2079-1690-2025-1-1-65-74 EDN MFJTFD

Комплексная концепция антикризисного управления изменениями в деятельности авиакомпаний

Сергей Викторович Мороз[1],
Татьяна Александровна Головина[2]

[1]Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия,
s.moroz99@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-6182-5524
[2]Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Орёл, Россия,
golovina_t78@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-9258-4100

Аннотация

Введение. Статья посвящена исследованию теоретических и практических аспектов формирования комплексной концепции антикризисного управления изменениями в современной деятельности российских авиакомпаний. Актуальность проведенного исследования обусловлена высокой востребованностью в выработке особой концепции антикризисного управления изменениями в деятельности российских авиакомпаний на фоне влияния негативных факторов внешней среды и стремления адаптироваться к текущей ситуации в авиационной сфере.

Цель. Разработка методической базы для формирования комплексной концепции антикризисного управления изменениями в российских авиакомпаниях с учетом особенностей современных условий. Задачи исследования: раскрыть теоретические аспекты антикризисного управления изменениями; выявить ключевые факторы изменений, оказывающие влияние на антикризисное управление в российских авиакомпаниях; предложить концепцию антикризисного управления изменениями в российских авиакомпаниях на основе комплексного подхода.

Методы. Наблюдение, сравнение, обобщение, систематизация, опрос, анализ, синтез.

Результаты. Для достижения поставленной цели описывается содержание управленческой деятельности, связанной с реализацией изменений в деятельности авиакомпании. Рассматривается возможность применения антикризисного менеджмента при управлении изменениями в российских авиакомпаниях. Выявляются и анализируются основные факторы влияния как внешней, так и внутренней среды и на основе этого формируется комплексная концепция антикризисного управления изменениями в деятельности российских авиакомпаний в современных условиях. Перечисляются характерные аспекты рекомендуемой комплексной концепции антикризисного управления изменениями.

Выводы. По итогам проведенного исследования сделан вывод о приоритетных направлениях приложения управленческих усилий в современной практике российских авиакомпаний и возможности использования успешного опыта в практике российских организаций других сфер деятельности.

Ключевые слова: управление изменениями, кризис, антикризисный менеджмент, санкции, авиакомпании, авиаперевозки, концепция, импортозамещение, адаптация, бизнес-процессы, комплекс мер

Для цитирования: Мороз С. В., Головина Т. А. Комплексная концепция антикризисного управления изменениями в деятельности авиакомпаний // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 65–74. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2025-1-1-65-74. EDN MFJTFD

© Мороз С. В., Головина Т. А., 2025

Problems of Management

Original article

Comprehensive concept of anti-crisis management of changes in airline activities

Sergei V. Moroz[1], **Tatyana A. Golovina**[2]

[1]Synergy University, Moscow, Russia, s.moroz99@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-6182-5524

[2]Central Russian Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Orel, Russia, golovina_t78@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-9258-4100

Abstract

Introduction. The article is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the formation of a comprehensive concept of anti-crisis management of changes in the modern activities of Russian airlines.

The relevance of the study is due to the high demand for the development of a special concept of anti-crisis management of changes in the activities of Russian airlines against the background of the influence of negative environmental factors and the desire to adapt to the current situation in the aviation sector.

Methods. Observation, comparison, generalization, systematization, survey, analysis, synthesis.

Purpose. The purpose of writing this article is to develop a methodological basis for the formation of a comprehensive concept of anti-crisis management of changes in Russian airlines, taking into account the specifics of modern conditions. Research objectives: to reveal the theoretical aspects of anti-crisis change management; to identify key factors of change that affect anti-crisis management in Russian airlines; to propose a concept of anti-crisis change management in Russian airlines based on an integrated approach.

Results. To achieve the set goal, the content of management activities related to the implementation of changes in the airline's activities is described. The possibility of using anti-crisis management in managing changes in Russian airlines is considered. The main factors influencing both the external and internal environment are identified and analyzed, and on this basis, a comprehensive concept of anti-crisis management of changes in the activities of Russian airlines in modern conditions is formed. The characteristic aspects of the recommended comprehensive concept of anti-crisis management of changes are listed.

Conclusions. Based on the results of the study, a conclusion was made about the priority areas for applying management efforts in the modern practice of Russian airlines and the possibility of using successful experience in the practice of Russian organizations in other areas of activity.

Keywords: change management, crisis, anti-crisis management, sanctions, airlines, air transportation, concept, import substitution, adaptation, business processes, set of measures

For citation: Moroz S. V., Golovina T. A. Comprehensive concept of anti-crisis management of changes in airline activities. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(1):65-74. (In Russ.). https://doi.org/10.22394/2079-1690-2025-1-1-65-74. EDN MFJTFD

Введение

Актуальность темы статьи обусловлена высокой востребованностью в формировании концепции антикризисного управления изменениями в деятельности российских авиакомпаний в условиях высокой неопределенности и санкций недружественных стран. Один из первых пакетов санкционных ограничений западных стран против России касался именно авиационной отрасли, что связано с ее важностью для российской экономики.

Стремление нанести максимально возможный ущерб Российской Федерации привело к временной остановке и большим сложностям при осуществлении стандартных процессов российскими авиакомпаниями, однако в дальнейшем при поддержке государственных мер удалось адаптироваться к враждебной внешней среде и наладить процессы в соответствии с имеющимися потребностями. При этом все расширяющиеся антироссийские меры и необходимость выработки системного подхода к адаптации к происходящим изменениям формируют объективную востребованность в разработке комплексной концепции антикризисного управления, применимой в современной практике российских авиакомпаний.

Цель исследования – обоснование концепции антикризисного управления изменениями в российских авиакомпаниях на основе комплексного подхода.

Задачи исследования:

- раскрыть теоретические аспекты антикризисного управления изменениями;
- выявить ключевые факторы изменений, оказывающие влияние на антикризисное управление в российских авиакомпаниях;
- предложить концепцию антикризисного управления изменениями в российских авиакомпаниях на основе комплексного подхода.

Методы исследования: наблюдение, сравнение, систематизация, опрос, анализ, синтез.

Результаты

Управление изменениями в современной организации представляет собой отражение действий и совокупных процессов, координируемых управленческими кадрами и приводящих к трансформации существующего состояния: то есть это нечто, что изменяет это состояние, или это само изменение, то есть новое состояние, которое возникает. Говоря об изменении в организации, большинство исследователей подчеркивают, что она представляет собой осуществление управленческих действий, расположенных между двумя состояниями: начальным состоянием и конечным, причем последний является заметно лучше [1; 2].

Изменения трансформируют обычный способ функционирования организации, и то, как она на них реагирует, зависит от ряда составляющих: кадровой политики, процесса реализации состояний управления изменениями, техническим обеспечением процесса, а также и от развития организационной культуры организации. Изменения отвечают на важные вызовы фундаментального и радикального содержания относительно того, как организация будет выполнять свою деятельность в новых условиях.

Это подтверждается множественными негативными тенденциями, которые имеют место в управлении деятельностью российских авиакомпаний с учетом текущей ситуации. Поэтому трудно не согласиться с мнением многих ученых и практиков, которые считают, что в таких условиях руководство не должно ослаблять свою роль в определении направлений реализации планов и программ антикризисного управления, а, с учетом важности проведения изменений, стремиться к максимально возможному повышению всех бизнес-процессов.

Управление изменениями должно реализовываться в гибком формате, что способствует формированию современной системы институтов антикризисного регулирования и должна стать основой комплексной концепции, которая обеспечит реализацию средне- и долгосрочного управления развитием российских авиакомпаний в условиях изменений и негативного внешнего давления [3].

Изменения являются неизбежной частью любого делового пути, но когда наступает кризис, такой как экономический спад и многочисленные заградительные меры на международном рынке, необходимость в эффективном управлении изменениями становится еще более критичной. При этом нередко внутренние кризисы возникают из-за дисбаланса между функционированием и развитием, поэтому антикризисное управление рассматривается как одна из составляющих системы управления изменениями, которая способна примирить сосуществующие, но порой и противоположные тенденции.

Управление изменениями в условиях уже начавшегося кризиса предполагает действие антикризисного механизма управления деятельностью предприятия. Как минимум, инструменты антикризисного управления в обоих случаях призваны поддерживать конкурентоспособность компании, восстанавливать ее устойчивость (в том числе по отношению к внешним воздействиям, финансовую устойчивость) и иметь реанимационный характер, например, санация или проведение арбитражных процедур.

Изучение процесса управления изменениями и их роли в деятельности российских авиакомпаний отмечается как комплексная проблема для многих современных исследователей [4–7]. Отметим, что в настоящее время в публичном управлении преобладает эмпиризм, организации часто руководствуются предположениями и иногда опытом или политическими влияниями, без учета будущих результатов, определенных и затем задействованных в развитии организационных процессов.

Комплексная концепция антикризисных мер в сфере управления изменениями должна быть четко определена практическими проблемами российских авиакомпаний.

Комплексный подход к антикризисному управлению изменениями направлен на обеспечение:

- согласованности на всех иерархических уровнях;
- сбалансированности развития и перестройки основных процессов;
- развитие управления внутренними аспектами деятельности, повышение качества основных услуг и использования ресурсов;
- контроль качества и гибкое ценообразование;
- продуманную и целенаправленная финансовую политику;
- аккумуляцию информации для долгосрочного и среднесрочного планирования развития авиакомпаний.

Комплексная концепция антикризисного управления изменениями должна предполагать нацеленность на многоцелевую и разнонаправленную деятельность. Поэтому возникает потребность в четко структурированной системе управленческих механизмов, формирующих антикризисную политику в условиях растущих изменений и неопределенности, включающей основные компоненты: институциональный, структурный, инвестиционный, финансовый и социальный.

Параллельно с развитием вышеупомянутых мер необходимо создать систему измерения эффективности, которая будет генерировать ожидаемые результаты. Таким образом, последовательность изменений в антикризисных мероприятиях проявляется как через прозрачность, так и через гибкость [8].

Традиционная модель антикризисного управления изменениями была описана в конкретно определенный момент, используя термин «жесткость», даже если она не имела способности внести положительные изменения в текущие обстоятельства [9]. В связи с этим необходимо определить, как управленцы координируют процессы изменений (связанные с реформами в системе), разработанные поэтапно и в формах, с окончательными успешными формулами «гибкости» и «производительности».

Некоторые авторы акцентируют внимание на необходимости повышения качества на основе внедрения системы менеджмента качества как инструмента развития авиационной отрасли [10]. Однако данная мера носит лишь ограниченный характер и для решения множества проблем необходим комплексный подход на основе ряда мероприятий.

В целях наглядности исследования был проведен опрос методом интервью с применением методов и приемов исследования: качественный анализ, поисковый анализ, исследование данных и информации и их систематизация, индукция и дедукция.

Указанным инструментом исследования было опрошено 10 руководителей разного уровня, в частности это были представители российских авиакомпаний, путем устного ответа на поставленные вопросы. Опрос проводился на условиях конфиденциальности и их имена и должности не называются.

На основании проведенного исследования можно сделать определенные выводы и обобщения.

Первый этап встречи начался с ознакомления с исследуемой темой: «Изменения и управление изменениями в возглавляемой компании (филиале, подразделении)». Цель опроса заключалась в выявлении внутренних и внешних факторов координируемых руководителями процессов, осуществляя синтез положительных и негативных воздействий, описанных респондентами.

Были заданы как закрытые вопросы, так и открытые. При этом большинство вопросов было открытого типа, чтобы иметь возможность услышать личное мнение и содержание опыта каждого опрошенного.

Все опрошенные руководители показали, что они были во многих ситуациях «изменений», неизбежных при определенных условиях (см. рис. 1). Сферы их деятельности заставили их признать, в общем смысле, что в определенные моменты, способствовавшие изменениям, они не смогли применить технику и процедуры, характерные для руководства для внедрения изменений, из-за того, что «были в неподготовленном состоянии», «не имели в наличия достаточно ресурсов, чтобы осуществить незаметные изменения», «не очень хорошо поняли сообщение об изменениях, сформулированных пользователями, которых они координируют или не имели указаний от высшего руководства (см. рис. 2).

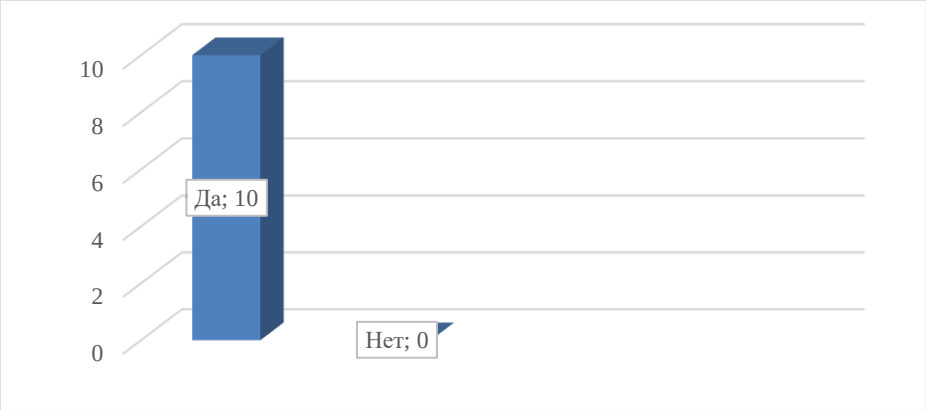


Рис. 1. Результаты опроса «Были ли Вы во многих ситуациях «изменений», неизбежных при определенных условиях?»
Fig. 1. – The results of the survey "Have you been in many situations of "changes" that are inevitable under certain conditions?"

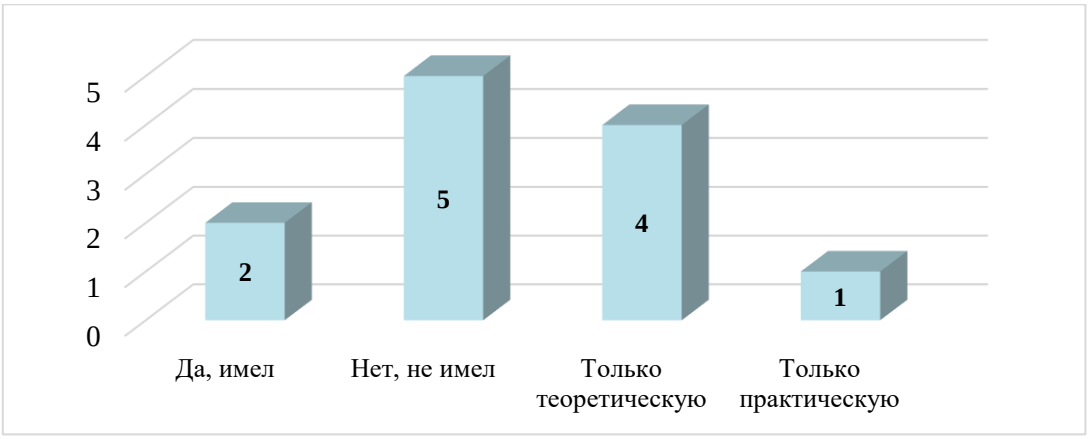


Рис. 2. Результаты опроса «Имели ли вы необходимую теоретическую и практическую базу при проведении антикризисного управления изменениями?»*
Fig. 2. The results of the survey "Did you have the necessary theoretical and practical basis when conducting anti-crisis change management?"
*Источник: составлено авторами

Как можно увидеть из данных рисунка большинство (5 человек) не имело ни теоретических знаний, ни тем более практического опыта при столкновении с ситуацией, при которой необходимо было реализовывать антикризисный менеджмент изменений.

Первый вывод, вытекающий из анализа ответов, предоставленных руководителями, фокусируется на оптимизации отношений между работниками и собственно самими руководителями. Руководители отметили, что для их подчиненных важно понимать «мотив перемен», его цель, прямые и косвенные последствия, которые они ощутят. По мнению некоторых руководителей, они не должны быть перегружены отчетной работой и избыточной информацией о второстепенных процессах, что неизбежно приведет к замедлению процесса изменений и дополнительных затратах времени на разбирательство в малозначимых вопросах.

Важный вывод, сделанный из анализа ответов респондентов, состоит в том, что осуществляемые изменения должны сопровождаться пробными мерами, опытом управленцев, связанных с развитием профессиональных навыков и активной адаптацией передового опыта в своей сфере деятельности.

В будущем гибкость, прозрачность, подотчетность и последовательность процессов антикризисного управления изменениями могут быть встроены руководителями в механизмы общего управления в соответствии с проявлениями поведения и существующими ожиданиями.

Результаты экспертной оценки позволили выделить группы факторов изменений, оказывающих влияние на антикризисное управление в авиакомпаниях (рис. 3).

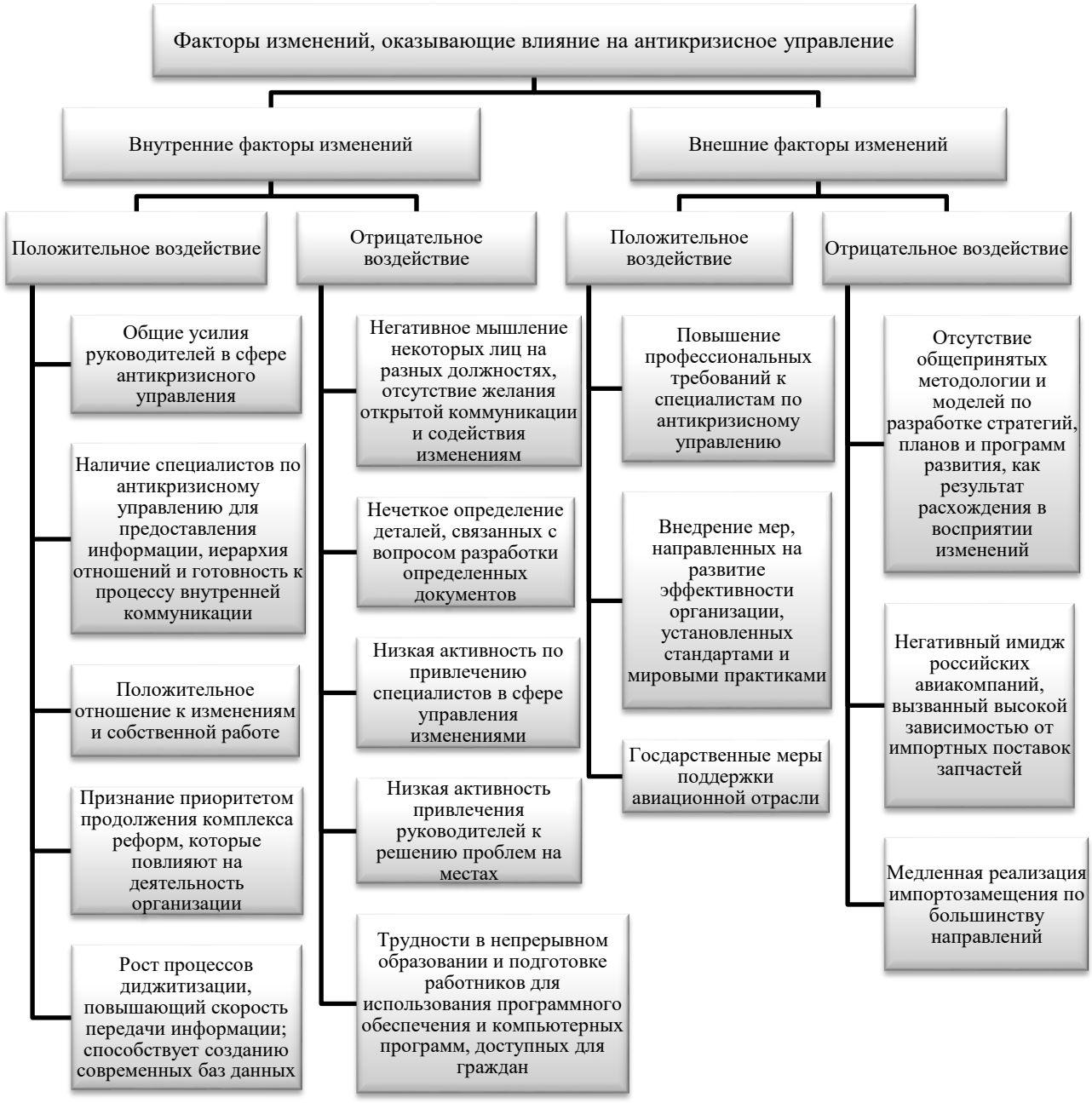


Рис. 3. Выделенные группы факторов изменений, оказывающих влияние на антикризисное управление в авиакомпаниях*
Fig. 3. Selected groups of change factors influencing crisis management in airlines
**Источник: составлено авторами*

Антикризисное управление изменениями в российских авиакомпаниях должно быть сфокусировано прежде всего на достижении запланированного результата, а затем на процессах и различных аспектах осуществляемой деятельности. В связи с этим руководители, считающие себя прогрессивными менеджерами, а не реактивными чиновниками, должны уделять больше внимания стратегическим задачам, а оценка их деятельности и функционирования собственно самой авиакомпании должна вытекать из достигнутых результатов и основываться на четких, понятных и измеряемых стандартах. С другой стороны, чтобы авиакомпания достигала лучших результатов, необходимо более эффективно использовать механизмы импортозамещения, которые можно в перспективе сделать путем аутсорсинга.

Чтобы оценить успешность усилий по управлению изменениями во время реализации каких-либо изменений, авиакомпании должны определить соответствующие ключевые показатели эффективности (KPI). Эти KPI должны соответствовать целям и задачам, поставленным на этапе планирования внедрения изменений и быть частью антикризисного управления. KPI могут включать показатели непрерывности осуществляемых процессов, удовлетворенности сотрудников, удержания клиентов, способности преодоления внешних ограничений и финансовых показателей. Регулярный мониторинг и анализ этих KPI дает представление об эффективности внедренных изменений и позволяет организациям принимать решения на основе данных.

Итак, реализуемая концепция должна учитывать специфику авиаотрасли, особенности текущей ситуации в ней, а также передовой опыт построения управленческих механизмов. Выделенные принципы комплексной концепции антикризисного управления изменениями в российских авиакомпаниях приведены на рис. 4.



Рис. 4. Выделенные принципы комплексной концепции антикризисного управления изменениями в российских авиакомпаниях*

Fig. 4. The highlighted principles of the integrated concept of anti-crisis change management in Russian airlines

**Источник: составлено автором*

Комплексная концепция антикризисного управления изменениями в российских авиакомпаниях должна включать в себя все современные достижения в данной сфере, учитывать особенности текущего состояния в авиаотрасли, а также включать в себя разнообразные направления.

Всесторонняя проработка внутренних элементов управления позволит оптимизировать усилия и ускорить достижения положительного результата в деле осуществления изменений и повышения эффективности всей авиаотрасли в долгосрочной перспективе.

Содержание предлагаемой Концепции на основе комплексного подхода приведено на рис. 5.

Итак, антикризисное управление изменениями в российских авиакомпаниях должно представлять собой отлаженный механизм, в основе которого лежит соответствующее обучение необходимым знаниям и навыкам, учет влияния факторов внешней среды, а также того, как это влияние отразится на различных аспектах внутренней среды авиакомпании. При этом система антикризисных мер должна гибко реагировать на оценку текущей ситуации с учетом важности показателей и быть способной оперативно подстраиваться под нужды компании и ее руководящих лиц.

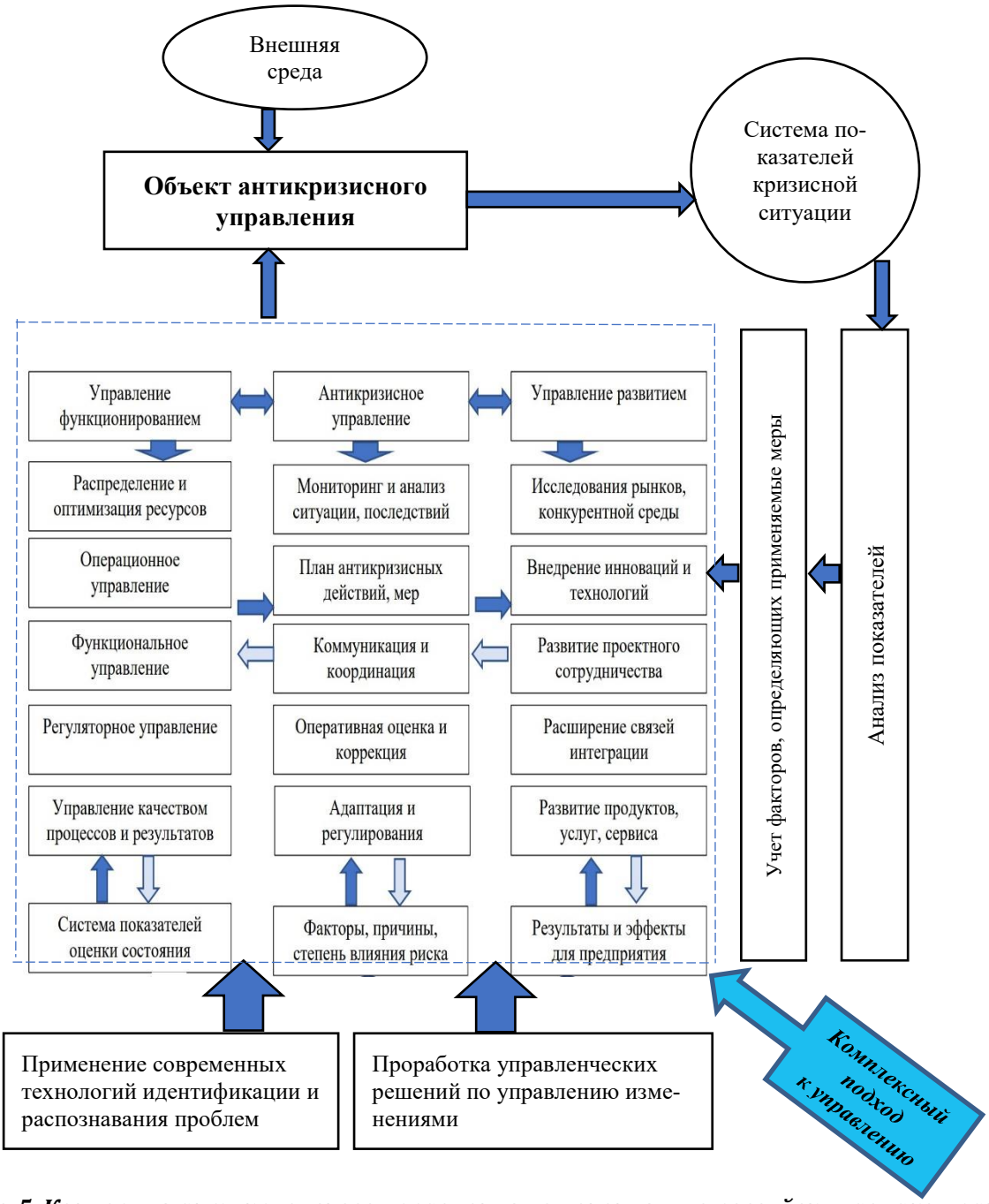


Рис. 5. Концепция антикризисного управления изменениями в российских авиакомпаниях*
Fig. 5. The concept of anti-crisis change management in Russian airlines
**Источник: составлено авторами*

Выводы

Таким образом, антикризисное управление изменениями – это не просто выживание в неблагоприятных условиях; это становление более сильными и устойчивыми. Применяя комплексную концепцию управления изменениями для адаптации российских авиакомпаний к неблагоприятным внешним факторам необходимо эффективно справляться с трудностями, обеспечивать непрерывность развития и импортозамещения для будущего успеха. Кроме того, принятие гибкости, эффективной коммуникации и расширения прав и возможностей сотрудников являются важными компонентами успешного управления изменениями, позволяя авиакомпаниям стабильно осуществлять свою деятельность даже в самые сложные и неопределенные времена.

Поскольку российские хозяйствующие субъекты продолжают сталкиваться с новыми вызовами в постоянно меняющемся мире, уроки, извлеченные из эффективного антикризисного управления изменениями в российских авиакомпаниях, окажутся бесценными для создания культуры устойчивости и адаптивности для организаций других сфер деятельности.

Список источников

1. Плескачёва С.Д. Управление изменениями как элемент стратегического управления предприятием / С.Д. Плескачёва // Международная конференция молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова. (Сборник докладов). Белгород, 2024. – С. 99–102.

2. Кравцов А.О. Антикризисное управление в условиях «новой нормальности»: потенциал управлениями изменениями / А.О. Кравцов // Социология управления: актуальные вопросы современности. (Сборник научных трудов). СПб., 2022. – С. 222–229.

3. Крикушенко М.В. Управление изменениями в системе проектного управления в публичном секторе / М.В. Крикушенко // Первый экономический журнал. – 2024. – № 7 (349). – С. 126–132.

4. Камынин В.А. Оценка кризиса авиатранспортной отрасли, обусловленного санкциями: обоснование системных изменений в управлении экономикой / В.А. Камынин // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – № 2. – С. 371–388.

5. Парамонов П.О. Особенности антикризисного управления авиационной компании в условиях санкционных ограничений / П.О. Парамонов, Н.Я. Головецкий // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – № 2. – URL: https://esj.today/PDF/27ECVN224.pdf

6. Родионов М.А. Управление рисками авиакомпании в условиях пандемии и экономических санкций / М.А. Родионов, А.А. Диланян // Актуальные проблемы и перспективы развития гражданской авиации (сборник трудов XI Международной научно-практической конференции). Иркутск, 2022. – С. 201–207.

7. Хольнова Е.Г. Актуальные проблемы и перспективы конкурентоспособности российской гражданской авиации / Е.Г. Хольнова // Глобальный научный потенциал. – 2024. – № 6. – С. 325-329.

8. Родионов М.А. Информационные аспекты антикризисного авиатранспортного риск-менеджмента / М.А. Родионов // Управление финансовыми рисками. – 2020. – № 2. – С. 120-128.

9. Комарницкая Е.В. Антикризисное управление в рамках концепции менеджмента / Е.В. Комарницкая, А.Л. Гутцул // Донецкие чтения 2022 (материалы VII Международной научной конференции). Донецк, 2022. – С. 115-117.

10.Горомлева А.Е. Система менеджмента качества как инструмент развития авиационной отрасли / А.Е. Горомлева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики (сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции). В 3-х т. Том 2. Красноярск, 2022. – С. 984-986.

References

1. Pleskachyova S.D. Management of changes as an element of strategic management of the enterprise. In: *International Scientific Conference of Young Scientists BSTU named after V.G. Shukhov. (Collection of scientific works).* Belgorod; 2024:99–102. (In Russ.)

2. Kravcov A.O. Crisis management in the conditions of the "new normality": the potential of change management. In: *Sociology of Management: Current Issues of the Present. (Collection of scientific works).* Saint-Petersburg; 2022:222–229. (In Russ.)

3. Krikushenko M.V. Managing changes in the project management system in the public sector. *The First Economic Journal.* 2024;7(349):126–132. (In Russ.)

4. Kamynin V.A. Assessing the sanctions-induced crisis in the aviation industry: justifying systemic changes in economic management. *Journal of Economics, Entrprnurship and Law.* 2024;14(2):371–388. (In Russ.)

5. Paramonov P.O., Goloveckij N.J. Features of anti-crisis management an airline company under sanctions restrictions. *The Eurasian Scientific Journal.* 2024;16(2). Available from: https://esj.today/PDF/27ECVN224.pdf. (In Russ.)

6. Rodionov M.A., Dilanyan A.A. Airline risk management in the context of a pandemic and economic sanctions. In: *Actual problems and prospects development of civil aviation (Collection of scientific works of XI International scientific-practical conference).* Irkutsk; 2022:201–207. (In Russ.)

7. Kholnova E.G. Actual problems and prospects of Russian civil aviation competitiveness. *Global scientific potential.* 2024;(6):325–329. (In Russ.)

8. Rodionov M.A. Information aspects of air transport risk-management. *Financial risk management.* 2020;(2):120–128. (In Russ.)

9. Komarnitskaya E. V., Gutsul A.L. Crisis management under the management concept. In: *Donetsk Readings 2022 (proceedings of VII International Scientific Conference).* Donetsk; 2022:115–117. (In Russ.)

10. Goromleva A.E. Quality management system as a tool for the development of the aviation industry. In: *Actual problems aviation and astronautics. (Collection of scientific works of VIII International scientific-practical conference).* Krasnoyarsk; 2022:984–986. (In Russ.)

Информация об авторах

С. В. Мороз – аспирант по направлению «Менеджмент», факультет бизнеса, Университет «Синергия».
Т. А. Головина – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и управление персоналом», Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС.

Information about the authors

S. V. Moroz – Postgraduate student in Management, Faculty of Business, Synergy University.
T. A. Golovina – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Management and Personnel Management, Central Russian Institute of Management – branch of RANEPA.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 11.01.2025; одобрена после рецензирования 19.02.2025; принята к публикации 20.02.2025.
The article was submitted 11.01.2025; approved after reviewing 19.02.2025; accepted for publication 20.02.2025.