

4. Gollai I. A comprehensive analysis of industry-specific markets as a decision-making tool aimed at introducing an innovation product into the market. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2016, no. 4. (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-analiz-otraslevykh-rynkov-kak-instrument-prinyatiya-resheniy-napravlenykh-na-vyvedenie-innovatsionnogo-produkta-na-rynok>.
5. Tatarinov K. A. Features of Internet Marketing on B2B-Markets. *Bulletin of Baikal State University*, 2018, vol. 28, no. 3, pp. 517—528. (In Russ.) DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(3).517-528.
6. Savchenko I. Bringing innovative products to market: features and problems. *M.I.R. (Modernization. Innovation. Research)*, 2016, no. 4. (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vyvedenie-innovatsionnykh-produktov-na-rynok-osobennosti-i-problemy>.
7. Böhle F. Management of uncertainty. A blind spot in the promotion of innovations. In: *Enabling innovation*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011. Pp. 17—29.
8. Rumyantseva S. Energy efficiency. *Ehnergetika i promyshlennost' Rossii*, 2021, no. 23-24, pp. 427—438. (In Russ.)
9. On approval of the criteria for classifying goods, works and services as innovative products and (or) high-tech products for the purposes of forming a plan for the purchase of such products in sectors related to the established field of activity. Order of the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation of 17.02.2020 No. 521 (In Russ.) URL: <https://docs.cntd.ru/564517140>.
10. On approval of the criteria for classifying goods, works and services as innovative products and (or) high-tech products for the purposes of forming a procurement plan for such products. Order of the Ministry of Emergency Situations of Russia of 14.12.2012 No. 768. (In Russ.) URL: http://www.consultant.ru/doc_LAW_142693.
11. On approval of the criteria for classifying goods, works and services as innovative products and (or) high-tech products for the purposes of forming a procurement plan for such products. Order of the Ministry of Energy of the Russian Federation of 11.03.2020 No. 175. (In Russ.) URL: <http://publication.pravo.gov.ru/0001202006160010>.
12. *Federal State Statistics Service*. (In Russ.) URL: <https://fedstat.ru/organizations>.
13. Rogers E. *Diffusion of Innovations*. New York, FP, 2010. 538 p.
14. Ignat'eva I. V., Saraeva O. N., Zedgenizova I. I. Strategy and tactics of internet marketing in the b2b market. *Innovation and Investment*, 2021, no. 5, pp. 281—284. (In Russ.)
15. Chistyakova O. V. Production and technological infrastructure of innovative business in resource regions. *Bulletin of Baikal State University*, 2018, vol. 28, no. 4, pp. 682—693. (In Russ.) DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(4).682-693.

Статья поступила в редакцию 10.04.2022; одобрена после рецензирования 22.04.2022; принята к публикации 29.04.2022.
The article was submitted 10.04.2022; approved after reviewing 22.04.2022; accepted for publication 29.04.2022.

Научная статья

УДК 338.1

DOI: 10.25683/VOLBI.2022.59.260

Roman Andreevich Chechev

Postgraduate of the Department of Economics and Finance,
Direction of training 38.06.01
“Economics and management of the national economy”,
Kaliningrad State Technical University
Kaliningrad, Russian Federation
chechev1999@mail.ru

Роман Андреевич Чечев

аспирант кафедры экономики и финансов,
направление подготовки 38.06.01
«Экономика и управление народным хозяйством»,
Калининградский государственный технический университет
Калининград, Российская Федерация
chechev1999@mail.ru

Ruslan Konstantinovich Polyakov

Candidate of Economics,
Associate Professor of the Department of Economics and Finance,
Head of the Research Department,
Kaliningrad State Technical University
Kaliningrad, Russian Federation
polyakov_rk@mail.ru

Руслан Константинович Поляков

канд. экон. наук,
доцент кафедры экономики и финансов,
начальник управления научно-исследовательской деятельности,
Калининградский государственный технический университет
Калининград, Российская Федерация
polyakov_rk@mail.ru

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОЗДУШНЫМ ДВИЖЕНИЕМ В УСЛОВИЯХ СИСТЕМНОГО КРИЗИСА

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (03 — региональная экономика)

Аннотация. Вирус COVID-19 распространился по всему миру, не признавая границ. Он затронул все отрасли, все секторы и все аспекты нашей жизни, повлек за собой разрушительные экономические и финансовые

потери и значительную неопределенность, что, в свою очередь, оказало сильное негативное влияние на экономические показатели, а особенно на отрасль гражданской авиации.

Скорость и глубина нарастания кризиса в гражданской авиации от глобальной нестабильности и напряженности в мировой экономике беспрецедентны. Все нарастающий кризис ударил по отрасли комплексно, что вызвало серьезные финансовые потери, были разрушены логистические цепочки и многолетние экономические связи, в результате чего на первый план вышли фундаментальные проблемы отрасли и российских компаний, которые, в свою очередь, могут привести к риску их банкротства.

Целью данной статьи является исследование вопросов, связанных с повышением эффективности деятельности системы управления воздушным движением в условиях нарастающего кризиса, а также изучение внутренних процессов, связанных с сокращением персонала.

Для цитирования: Чечев Р. А., Поляков Р. К. Повышение эффективности системы управления воздушным движением в условиях системного кризиса // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 2 (59). С. 121—127. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.59.260.

Original article

INCREASING THE EFFICIENCY OF THE AIR TRAFFIC MANAGEMENT SYSTEM IN CONDITIONS OF A SYSTEMIC CRISIS

08.00.05 — Economics and management of national economy (03 — regional economy)

Abstract. *The COVID-19 virus has spread all over the world, without recognizing borders. It affected all industries, all sectors and all aspects of our lives, entailed devastating economic and financial losses and significant uncertainty, which, in turn, had a strong negative impact on economic indicators, and especially on the civil aviation industry.*

The speed and depth of the growing crisis in civil aviation from global instability and tension in the global economy are unprecedented. The growing crisis hit the industry comprehensively, which caused serious financial losses, logistics chains and long-term economic ties were destroyed, as a result of which fundamental problems of the industry and Russian companies came to the fore, which in turn could lead to the risk of their bankruptcy.

The purpose of this article is to study issues related to improving the efficiency of the air traffic control system in the

Авторская гипотеза заключается в том, что сокращение высококвалифицированного персонала может в краткосрочный момент помочь стабилизировать финансово-экономическое состояние, в результате чего предприятие справится с кризисом, однако в дальнейшем будет испытывать только серьезные проблемы, как в области управления, так и в экономике, которые, в свою очередь, будут нарастать и усугубляться.

Статья будет интересна широкому кругу читателей, студентам, аспирантам и преподавателям, а также менеджерам и экспертам, связанным с авиационной отраслью, в том числе членам различных профсоюзных организаций.

Ключевые слова: *авиация, кризис, авиадиспетчер, сокращение персонала, эффективность, воздушное движение, отрасль, экономика, экспертные оценки, управление*

conditions of an increasing crisis, as well as to study internal processes related to staff reduction.

The authors' hypothesis is that the reduction of highly qualified personnel can help to stabilize the financial and economic condition in the short term, as a result of which the company will cope with the crisis, but in the future it will experience only serious problems, both in the field of management and in the economy, which in turn will increase and worsen.

The article will be of interest to a wide range of readers, students, graduate students and teachers, as well as managers and experts associated with the aviation industry.

Keywords: *aviation, crisis, air traffic controller, personnel reduction, efficiency, air traffic, industry, economy, expert assessments, management*

For citation: Chechev R. A., Polyakov R. K. Increasing the efficiency of the air traffic management system in conditions of a systemic crisis. *Business. Education. Law*, 2022, no. 2, pp. 121—127. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.59.260.

Введение

Актуальность. Меры, предпринимаемые авиационными властями в течение последних лет, не сумели создать более устойчивые механизмы выведения предприятий отрасли из кризиса, и, как следствие, большинство из них оказались в неопределенной ситуации, а часть — на пороге банкротства. Поэтому актуальным будет рассмотрение данного вопроса со стратегических позиций, что позволит показать новые способы и направления повышения эффективности системы управления воздушным движением в Российской Федерации.

Изученность проблемы. Результаты анализа публикаций ведущих авиационных специалистов и экономистов, таких как Николай Ивашов, Игорь Мальцев, показали, что проблема кризиса авиационной отрасли еще мало изучена, так как в мировой истории еще не было подобных прецедентов. В Российской Федерации рассматриваются различные подходы по выводу ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» из кризиса, такие как увеличение сборов за аэронавигаци-

онное обслуживание воздушных судов, сокращение фонда оплаты труда, акционирование предприятия. И, тем не менее, каждый из предложенных подходов до сих пор не был применен на практике, так как все они имеют свои нюансы и аспекты, что объясняет **целесообразность** выбора темы исследования.

Научная новизна исследования заключается в выявлении метода, позволяющего предприятию адаптироваться к сложившимся геополитическим условиям и устранить риски банкротства.

Целью работы стало изучение предлагаемых мер по выводу предприятия из кризиса и поиск новых вариантов с минимальным ущербом для системы воздушного транспорта. Для этого были поставлены следующие **задачи:** провести краткий обзор проблем отрасли, а также деятельности ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» с начала распространения инфекции COVID-19; проанализировать меры, предпринимаемые руководством авиационной отрасли по выводу предприятия из сложившегося кризиса;

изучить нормативно-правовую базу данных мер; на основании проведенного исследования предложить стратегические направления развития.

Теоретическая значимость работы состоит в анализе подходов к повышению эффективности системы управления воздушным движением.

Практическая значимость заключается в возможности использования предложенных рекомендаций для компаний отрасли с целью снижения влияния кризиса на отрасль и компании в целом.

Основная часть

В первой половине 2020 г. пандемия COVID-19 оказала серьезное влияние на авиационную отрасль, гораздо более сильное, чем прошлые разрушительные события, такие как 11 сентября и глобальный финансовый кризис 2008 г. Че-

рез несколько месяцев после первых случаев заражения (январь — март 2020 г.) в нескольких странах (Китай и Италия) произошло постепенное закрытие границ, за которым последовали карантинные ограничения и правила тестирования, что оказало широкое влияние на авиатранспортную отрасль. Всего несколько месяцев спустя, столкнувшись с ухудшением ситуации, когда к ноябрю 2020 г. было зарегистрировано почти 46 млн инфекций и 1,2 млн смертей, правительства объявили более серьезные меры для ограничения распространения вируса, что неизбежно привело к резкому снижению спроса на услуги воздушного транспорта с беспрецедентными последствиями (рис. 1). На первом пике пандемии, с марта по июнь 2020 г., до 17 000 самолетов простаивали. Это массовое сокращение спроса привело к подавлению всей отрасли, а аэропорты и производители самолетов столкнулись со значительным сокращением производства [1].

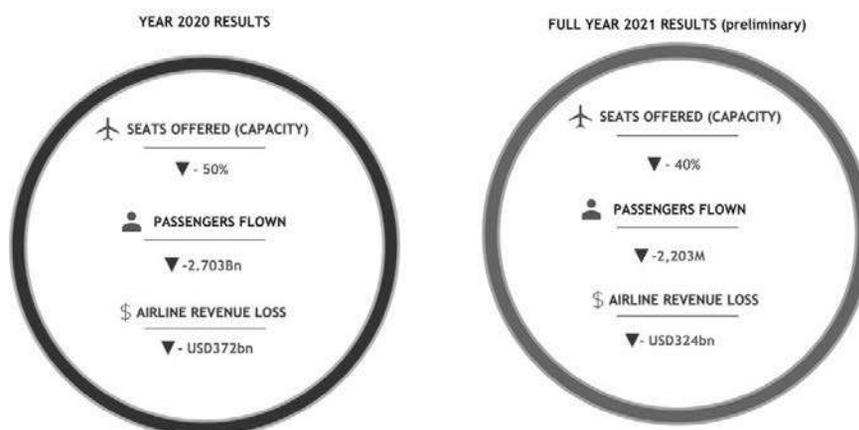


Рис. 1. Кратко о глобальном экономическом воздействии согласно данным Международной организации гражданской авиации (ИКАО) [2]

На рис. 2 отражена информация от международных организаций, представляющих пострадавшие отрасли. Цифры предоставлены Международной организацией гражданской авиации (ИКАО), Международной ассоциацией воздушного транспорта (ИАТА), Международным советом аэропортов

(МСА), Всемирной туристской организацией ООН (ЮНВТО), Всемирной торговой организацией (ВТО) и Международным валютным фондом (МВФ). Все цифры приведены в сравнении с данными за 2019 г., за исключением цифр, отмеченных звездочкой (*), которые сравниваются с базовым уровнем 2020 г.

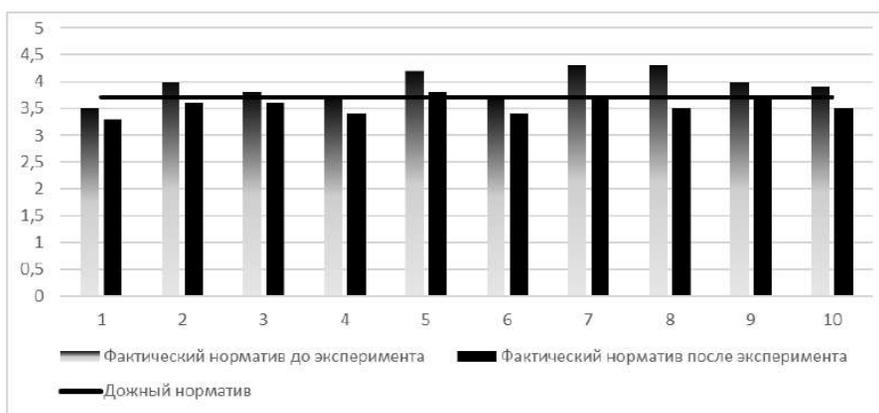


Рис. 2. Потери ведущих международных организаций от влияния пандемии COVID-19 по данным Международной организации гражданской авиации (ИКАО) [2]

Российская Федерация также не осталась в стороне и начиная с 2020 г. несет существенные финансовые потери. На рис. 3 приведена статистика перевозки пассажиров за соответствующий месяц.

В 2021 г. общее количество пользователей, обслуженных в верхнем воздушном пространстве Российской Федерации,

практически восстановилось до рекордных значений допандемийных времен. Но на экономические показатели предприятия это не сильно повлияло, так как основные доходы оно получало за счет транзитных и международных полетов, ведь тарифная ставка аэронавигационных сборов за них значительно выше. Для примера следует сравнить показатели идентичных

месяцев 2019 и 2021 гг. В ноябре 2021 г. на внутренних линиях было обслужено на 8 тыс. полетов больше, чем в 2019 г.

Но транзитных и международных было обслужено на 6 и 17 тыс. меньше соответственно [3].

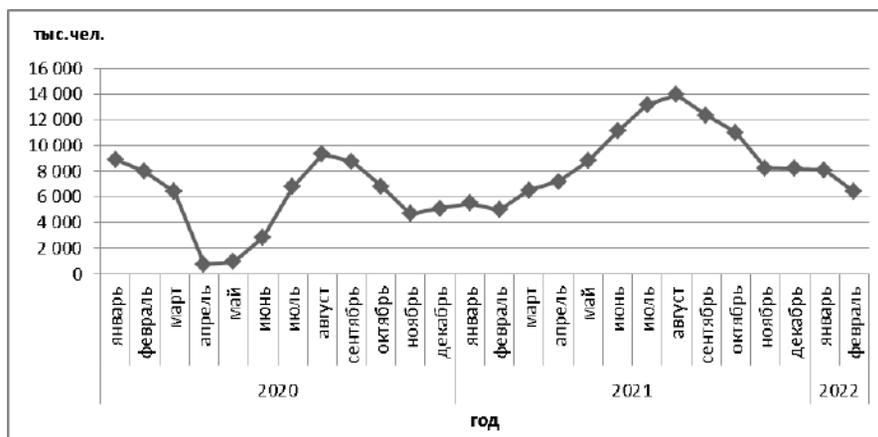


Рис. 3. Динамика перевозки пассажиров на воздушном транспорте, тыс. чел. (составлено авторами по данным Росавиации)

ФГУП «Государственная корпорация по организации воздушного движения в Российской Федерации» создано постановлением Правительства Российской Федерации от 14 мая 1996 г. № 583 с целью предоставления аэронавигационных услуг в России [4].

Зоной ответственности является пространство с площадью более 26 млн км² (над территорией России и нейтральными водами, где ответственность за организацию воздушного движения возложена на Российскую Федерацию в соответствии с международными договорами) [5].

К началу 2020 г. ГК ОрВД имело в запасах около 80 млрд руб., позволяющих обеспечивать бесперебойную деятельность предприятия, в том числе исполнение социальных обязательств (выплата заработной платы, социальных льгот и т. д.), и осуществлять инвестиционную программу по развитию аэронавигационной системы РФ. Основную прибыль предприятию приносили сборы за аэронавигационное обслуживание воздушных судов иностранных государств, и, как следствие, к началу 2022 г. эти запасы практически исчерпались.

Руководством ГК ОрВД принимались различные меры для вывода предприятия из кризисного положения с наименьшими потерями. Так, например, были отложены некоторые мероприятия по модернизации инфраструктуры. На полгода персоналу сократили или перестали выплачивать премии, составлявшие значительную часть ежемесячной заработной платы. Работникам, не задействованным в непосредственном управлении воздушным движением, было настоятельно рекомендовано брать по два неоплачиваемых выходных дня в месяц. Корпоративные мероприятия были отменены, закупки сокращены, а социальный пакет частично заморожен.

Уже в то время, как говорится в письме президента ФПАД России, речь шла о возможном сокращении более 800 работников подведомственного Росавиации ФГУП ГК ОрВД. В их число по большей части входили авиадиспетчеры и сотрудники базы ЭРТОС [6].

Ситуация в данной области сильно усугубилась с началом специальной военной операции на территории Украины от 24 февраля 2022 г.

В ответ на первые запреты полетов российских воздушных судов 25 февраля Росавиация ввела ответные меры по ограничению полетов в воздушном пространстве РФ. В итоге было введено ограничение на выполнение полетов

авиаперевозчиков более 36 государств [7].

Так как большую часть прибыли составляли сборы за аэронавигационное обслуживание, взимаемые с иностранных пользователей воздушного пространства за транзит над территорией Российской Федерации, то после введения ответных мер в отношении иностранных авиаперевозчиков руководству авиационной отрасли было необходимо разработать антикризисный план.

На данный момент подведомственная Росавиации ФГУП ГК ОрВД занимается подготовкой антикризисного плана. Генеральный директор предприятия указал разработать предложения по пересмотру производственных процессов, а также снижению нагрузки на предприятие в области социального партнерства, необходимые для сокращения затрат на фонд оплаты труда.

При разработке данного плана рассматриваются различные предложения, такие как:

- отмена некоторых стимулирующих выплат (сэкономит до 0,5 млрд руб.);
- отмена доплаты за работу в вечернее время (сэкономит до 0,2 млрд руб.);
- установление доплаты за работу в ночное время в размере 20 % от часовой тарифной ставки за каждый час работы в ночное время вместо прежних 40 % (сэкономит 0,6 млрд руб.);
- уменьшение доплаты за применение английского языка до размера 25 % (сэкономит 0,95 млрд руб.);
- снижение надбавки за выслугу лет на (сэкономит 0,9 руб.);
- отмена ряда льгот и др. [8].

Несмотря на вышеуказанные предложения по оптимизации расходов, наиболее популярным решением является метод сокращения авиадиспетчеров и работников службы ЭРТОС. Следует отметить, что изменение условий оплаты труда, хоть и косвенно, но все же можно рассматривать как сокращение работников, так как некоторые специалисты просто вынуждены будут уволиться по собственному желанию ввиду финансовой нерентабельности профессии.

Ярким примером служит вариант с возможным изменением условий пункта 5.8 коллективного договора, согласно которому работникам, увольняемым в связи с выходом на пенсию по старости, а также в связи с невозможностью продолжать работу в прежней должности на основании заключения

соответствующей медицинской комиссии и имеющим трудовой стаж для выхода на пенсию, выплачивается единовременное пособие в размере пяти, шести либо двенадцати средних заработных плат в зависимости от стажа. Тем самым работники боятся потерять возможные компенсации и задумываются об увольнении по собственному желанию [9].

Логика в данном подходе очень прозрачна. Если на протяжении нескольких лет так или иначе падает интенсивность воздушного движения, то и нет необходимости в содержании большого количества специалистов.

На практике же существует ряд трудностей, которые будут описаны ниже.

Для того чтобы разобраться в юридических трудностях при сокращении авиадиспетчеров, необходимо проанализировать трудовые отношения между работодателем и работником. При этом нельзя игнорировать такое понятие, как профсоюз, так как именно данная организация способствовала формированию данных трудовых отношений в том виде, в котором они существуют и по сей день. Правовые основы деятельности профсоюзов определены Федеральным законом от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ [10].

Так исторически сложилось, что в Российской Федерации Федеральный профсоюз авиадиспетчеров (ФПАД России) является одной из наиболее влиятельных организаций в своем роде.

Через организованных мероприятий, включая акции протеста, вынудила административно-управленческий персонал ФГУП «Госкорпорации по ОрВД» прислушиваться и удовлетворять требованиям данной организации [11].

Одним из главных достижений ФПАД является согласование и подписание коллективного договора — документа, подписываемого представителем работников (в данном случае профсоюзом) и работодателем. Он заключается по итогам коллективных переговоров, в ходе которых профсоюз старается добиться лучших условий оплаты труда и социальных гарантий для работников [12].

Коллективный договор заключается на срок не более трех лет (однако при необходимости стороны смогут продлить действие коллективного договора и срок продления коллективного договора также не должен превышать трех лет (ст. 43 ТК РФ ч. 1, ч. 2)). Изменять условия коллективного договора в течение указанного периода времени можно лишь при взаимном согласии представителя работников и ФГУП «Госкорпорация по ОрВД». И если представители работников не идут на уступки предприятию, то и предложения, противоречащие коллективному договору, не могут быть рассмотрены. В противном случае это чревато срывом производства вследствие организованной протестной деятельности авиадиспетчеров, что, в свою очередь, несомненно скажется на экономической составляющей всей авиационной отрасли [13].

Помимо юридических аспектов сокращения авиадиспетчеров также важно принимать во внимание трудности, с которыми столкнется предприятие при значительном оттоке квалифицированных специалистов.

Прежде всего, говоря об авиации, следует сделать акцент на безопасности воздушного движения. Чтобы обеспечивать приемлемый уровень безопасности, предприятию необходим минимальный штат сотрудников, который будет удовлетворять всем требованиям приказа Минтранса РФ от 30.01.2004 г. № 10, особенно в разделе 3 в части осуществления подмены на рабочем месте и предоставления отдыха [14].

В нынешних реалиях из всех центров ОВД, которых на данный момент более 100, лишь несколько укрупнен-

ных центров с большим штатом сотрудников могут позволить себе лишиться приличной части квалифицированных специалистов за счет объединения диспетчерских секторов или пунктов (при наличии соответствующих допусков среди персонала). И это возможно лишь в условиях текущей минимальной интенсивности.

Согласно Приказу Минтранса РФ от 14 апреля 2010 г. № 93, при перерыве в работе за каналом УВД работник, в зависимости от наличия действующего свидетельства диспетчера УВД, наличия пройденной врачебно-летней экспертной комиссии, наличия действующего сертификата международного образца о владении уровнем языковой подготовки, должен заново проходить так называемую стажировку на рабочем месте, которая может длиться порой до четырех месяцев при благоприятных условиях. Помимо этого, для каждого такого вновь вернувшегося сотрудника должен быть в наличии свободный диспетчер-инструктор, которых обычно не более двух в центре. Также всегда присутствует вероятность того, что сами инструкторы попадут под сокращение [15].

Подводя итог, можно сделать вывод, что резкий отток высококвалифицированных кадров сделает невозможным обеспечение надлежащего уровня воздушной безопасности при возобновлении интенсивности или же потребуются годы для восполнения необходимого минимального штата сотрудников.

Необходимо отметить, что предыдущий рост накопил целый пул существенных угроз:

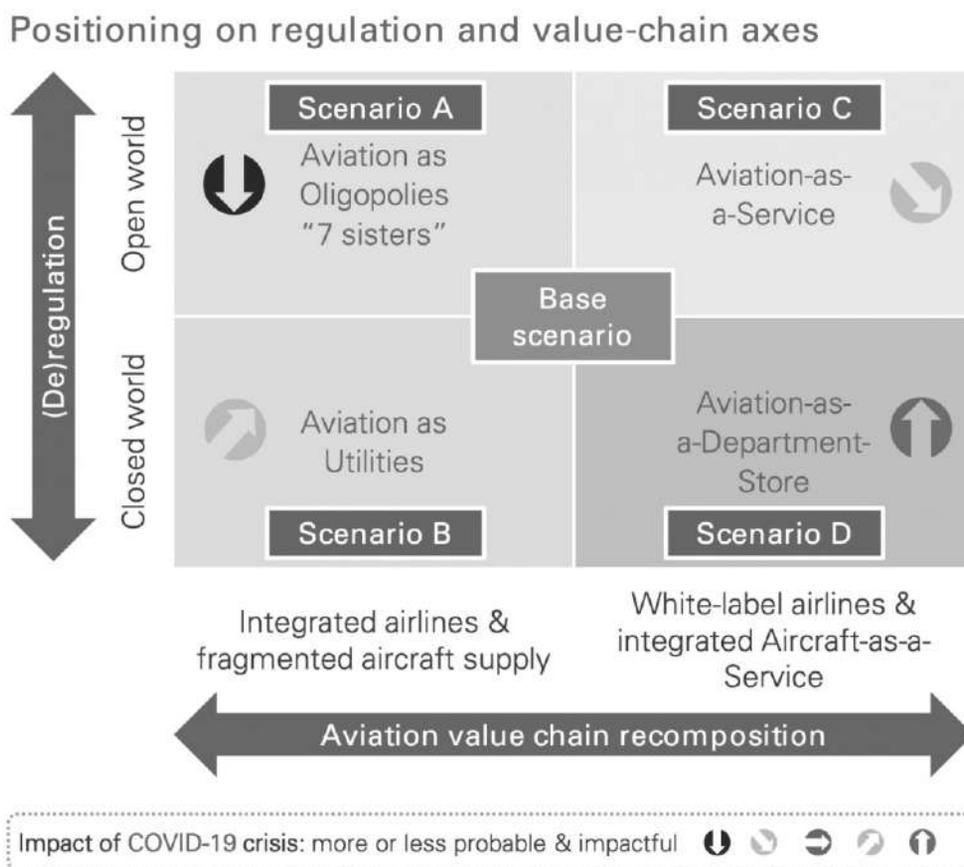
- несбалансированный рост и существенные разрывы в цепочках создания стоимости;
- активная глобализация экономического пространства за счет непрерывного слияния и поглощения авиакомпаний и накопление экологических проблем;
- непрерывный рост правил регулирования, их усложнение и фундаментальные ограничения между участниками отрасли и существующими рыночными экосистемами.

К тому же эксперты из консалтинговой компании Arthur D. Little видят следующие четыре основных тренда (рис. 4.), которые существенно могут повлиять на восстановление роста в отрасли, основная часть из которых была усилена кризисом, например: смена потребительского поведения и спроса на услуги; существенные изменения в эффективности бизнес-моделей; тенденции в изменениях регуляторной политики; ускорение научно-технологического прогресса развития отрасли [16].

Авиационным игрокам необходимо тщательно продумать, как отрасль может измениться по мере разработки стратегий восстановления и возобновления роста. Несмотря на ущерб, нанесенный кризисом, положительная сторона заключается в том, что он ускорил необходимые изменения в отрасли. Поэтому компаниям следует в ближайшем будущем учитывать следующее [16]:

1. Разработать стратегию опережающего роста и более адекватно учитывать предстоящие изменения в отрасли с точки зрения спроса, поведения клиентов, изменений в отраслевой экосистеме, внедрения более совершенных бизнес-моделей на рынок, а также новых нормативных требований и ускоренного научно-технологического прогресса.

2. В краткосрочной перспективе компаниям следует разработать все возможные сценарии и ответы на то, как будет эволюционировать восстановление отрасли, например «кривые ванны», географические различия, нормативные изменения и т. д.



Source: Arthur D. Little analysis

Рис. 4. Сценарии развития авиационной индустрии и пути ее выхода из кризиса [16]

3. В среднесрочной перспективе компаниям следует обратить внимание на то, как они будут использовать возникающие окна возможностей в обновленной отрасли, например:

- проверяйте и обновляйте экономические и операционные отношения с другими участниками экосистемы;
- преобразуйте операции и организацию, уделяя особое внимание коллективному разуму и технологиям;
- используйте стратегические активы, чтобы изменить бизнес-модель и снизить риски;
- арбитражное рассмотрение инвестиций и разработка соответствующей стратегии слияний и поглощений;
- приоритеты для разных игроков в экосистеме значительно различаются в зависимости от характеристик их операционных и бизнес-моделей.

Заключение

Согласно Указу Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400, «обеспечение и защита национальных интересов Российской Федерации осуществляются за счет концентрации усилий и ресурсов органов публичной власти, организаций и институтов гражданского общества на реализации следующих стратегических национальных приоритетов», в то числе и экономической безопасности [17].

Целями обеспечения экономической безопасности Российской Федерации является повышение конкурентоспособности российской экономики и ее устойчивости к воздействию внешних и внутренних угроз.

Непрерывное функционирование ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» является одной из главных составляющих

экономической безопасности страны, так как приостановка предоставления аэронавигационных услуг может спровоцировать коллапс в сфере воздушного транспорта. А текущий кризис, который испытывает предприятие, образовался как раз в результате влияния внутренних и внешних угроз, таких как распространение инфекции COVID-19 и ограничения в использовании воздушного пространства — как международного, так и Российской Федерации.

Следовательно, необходимо рассмотреть возможность внесения предприятия ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» в список системообразующих предприятий, с последующими субсидиями и государственной поддержкой в условиях малой интенсивности использования воздушного пространства, а также пересмотр ставок за аэронавигационное обслуживание с учетом экономически обоснованных затрат на осуществление деятельности предприятия.

Исходя из вышеизложенного материала, можно сделать вывод, что предлагаемые на текущий день меры являются недостаточно эффективными в краткосрочной перспективе и присутствуют риски усугубления ситуации в долгосрочной перспективе.

Необходимо рассматривать методы вывода предприятия из кризиса, которые не будут способствовать оттоку тяжело восполняемых кадров.

Как итог, предложен и аргументирован один из возможных подходов, при следовании которому данное предприятие сможет продолжить развиваться в условиях текущего кризиса, не создавая прецедентов для банкротства в будущем.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Официальный сайт карты COVID-19 Университета Джона. URL: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>.
2. Влияние COVID-19 на экономику гражданской авиации. URL: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx>.
3. Авиаперевозка пассажиров в России — итоги 2021 года. URL: <https://www.aviastat.ru/statistics/123-aviaperevozka-passazhirov-v-rossii-itogi-2021-goda>.
4. Медведев М. А. Конспект авиадиспетчера. Иркутск, 2021.
5. Азбука ФГУП «Госкорпорация по ОрВД». М. : Эксмо, 2017. 288 с.
6. Иск. № 026 от 18 февр. 2022 г. руководителю Росавиации А. В. Нерадько от Президента ФПАД С. А. Ковалева.
7. Информационное сообщение Федерального агентства воздушного транспорта от 28 февр. 2022 г. URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1529895>.
8. Таблица предложений ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» от 12.04.2022 г.
9. Коллективный договор ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» на 2020—2022 годы.
10. О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности : федер. закон от 12.01.1996 г. № 10-ФЗ.
11. Сперанский А. Конфедерация труда России. История становления и борьбы, 2016.
12. Конфедерация труда России «Профсоюзная азбука», 2016.
13. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022 г.).
14. Об утверждении Положения об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха работников, осуществляющих управление воздушным движением гражданской авиации Российской Федерации : приказ Минтранса РФ от 30.01.2004 г. № 10.
15. Об утверждении Порядка функционирования непрерывной системы профессиональной подготовки, включая вопросы освидетельствования, стажировки, порядка допуска к работе, периодичности повышения квалификации руководящего и диспетчерского персонала : приказ Минтранса РФ от 14 апр. 2010 г. № 93 (с изм. и доп.).
16. Little A. D. Aviation year zero — the future is reinvention. URL: <https://www.adlittle.com/en/node/23542>.
17. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации : указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400.

REFERENCES

1. *Official website of the Johns university COVID-19 map*. URL: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>.
2. *Impact of COVID-19 on the civil aviation economy*. (In Russ.) URL: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx>.
3. *Air transportation of passengers in Russia — the results of 2021*. (In Russ.) URL: <https://www.aviastat.ru/statistics/123-aviaperevozka-passazhirov-v-rossii-itogi-2021-goda> free.
4. Medvedenko M. A. *Air traffic controller's synopsis*. Irkutsk, 2021. (In Russ.)
5. *ABC of State ATM Corporation*. Moscow, Eksmo, 2017. 288 p. (In Russ.)
6. *Ex. No. 026 of Feb. 18, 2022. To the Head of the Federal Air Transport Agency A. V. Neradko from the President of FPAD S. A. Kovalev*. (In Russ.)
7. *Information message of Federal Air Transport Agency of Feb. 28, 2022*. (In Russ.) URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1529895>.
8. *Table of Proposals of State ATM Corporation of 12.04.2022*. (In Russ.)
9. *Collective Agreement of State ATM Corporation for 2020—2022*. (In Russ.)
10. *On trade unions, their rights and activity guarantees. Federal law of Jan. 12, 1996 No. 10-FZ*. (In Russ.)
11. Speranskii A. *The Confederation of Labor of Russia. History of formation and struggle*, 2016. (In Russ.)
12. *Confederation of Labor of Russia. Trade Union ABCs*, 2016. (In Russ.)
13. *Labor Code of the Russian Federation of 30.12.2001 No. 197-FZ (rev. of 25.02.2022)*. (In Russ.)
14. *On approval of the Regulations on the peculiarities of working hours and vacation time of employees who manage air traffic of civil aviation of the Russian Federation. Order of the Ministry of Transport of the Russian Federation of 30.01.2004 No. 10*. (In Russ.)
15. *On approval of the order of functioning of the continuous training system, including issues of examination, probation, order of admission to work, the frequency of advanced training of managerial and dispatcher personnel (as amended). Order of the Ministry of Transport of Russia of Apr. 14, 2010 No. 93*. (In Russ.)
16. Little A. D. *Aviation year zero — the future is reinvention*. URL: <https://www.adlittle.com/en/node/23542>.
17. *On national security strategy of the Russian Federation. Decree of the President of the Russian Federation of July 2, 2021 No. 400*. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 10.04.2022; одобрена после рецензирования 22.04.2022; принята к публикации 29.04.2022.
The article was submitted 10.04.2022; approved after reviewing 22.04.2022; accepted for publication 29.04.2022.