

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

---

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

*На правах рукописи*

**Цуцкарёв Владимир Константинович**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ  
ПО НАЗЕМНОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ РЕЙСОВ БИЗНЕС-АВИАЦИИ**

Специальность - 5.2.6 - Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

**Научный руководитель:**  
доктор экономических наук,  
профессор  
Сергеев Игорь Борисович

Санкт-Петербург  
2026

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>ГЛАВА 1. СТАНОВЛЕНИЕ, ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО НАЗЕМНОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ РЕЙСОВ БИЗНЕС АВИАЦИИ .....</b>	<b>15</b>
1.1. Становление бизнес-авиации в Российской Федерации, как подотросли гражданской авиации.....	15
1.2. Организация наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации за рубежом .....	19
1.3. Анализ отечественного рынка наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации .....	27
1.4. Особенности управления производственно-технологическим процессом предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес- авиации .....	44
1.5. Проблемы развития предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации в Российской Федерации .....	54
1.6. Влияния системы менеджмента качества на управление предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.....	61
<b>ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ПО НАЗЕМНОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ РЕЙСОВ БИЗНЕС-АВИАЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ .....</b>	<b>70</b>
2.1. Показатели эффективности управления предприятием. Основные понятия.....	70
2.2. Стратегический анализ предприятия. Сущность и инструменты .....	73
2.3. Стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации и ключевые факторы, влияющие на него.....	82
2.4. Разработка модели оценки стратегического потенциала для управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес- авиации .....	88
2.5. Определение компонентов факторов, влияющих на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес- авиации .....	95

2.6. Шкала оценки стратегического потенциала для управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.....	113
<b>Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО НАЗЕМНОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ РЕЙСОВ БИЗНЕС-АВИАЦИИ НА ОСНОВЕ ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА.....</b>	<b>117</b>
3.1. Тестирование модели в ЦБА «Внуково-3», в терминале «А» НАО «А-групп» и ЦДА «Авком-Д».....	117
3.2. Тестирование модели в региональных предприятиях по организации наземного обслуживанию рейсов бизнес-авиации .....	123
3.3. Тестирование модели в ЦБА «Пулково-3» за период с 2016 по 2022 гг. ....	128
3.4. Анализ полученных результатов.....	135
3.5. Рекомендации по управлению предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе оценки его стратегического потенциала.....	141
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>147</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>152</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>171</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время бизнес-авиация является неотъемлемой составляющей частью жизнедеятельности человечества, которая проникла в его различные сферы, направления и образы жизни. Аспекты, касающиеся стратегического управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, так же, как и возможность расчета и оценки его стратегического потенциала не были структурированы и доступны для понимания и практического применения, в т.ч. профессиональными руководителями аэропортов с многолетним стажем. Процесс эффективного управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации представляется возможным осуществить на основе расчета и оценки его стратегического потенциала посредством распределения всех имеющихся ресурсов по соответствующим направлениям развития.

Бизнес-авиация является важным элементом современной транспортной системы страны. Она обеспечивает часть спроса на авиаперевозки со стороны клиентов с высокой платежеспособностью, которым важны гибкие маршруты, индивидуальное расписание полётов, а также экономия времени на поездки. В отличие от традиционного пассажирского авиатранспорта этот его сегмент функционирует преимущественно на рыночных механизмах и требует особой системы управления. Для повышения эффективности управления предприятиями по наземному обслуживанию рейсов, как важной составляющей бизнес-авиации, не изучены в должной мере вопросы: специализированной аэропортовой инфраструктуры, стандартов наземного обслуживания, профессиональной подготовки персонала и его управлением, корректировки нормативно-правовой базы работы бизнес-авиации.

Указанные выше факторы подтверждают важность и необходимость проведения исследования по существу проблематики.

**Степень разработанности научной проблемы.** Проблемы повышения

эффективности управления авиапредприятиями были изучены в работах следующих отечественных ученых: А.В. Андреева, А.А. Воронина, С.А. Бородулиной, Ю.А. Герасиной, А.В. Губенко, Е.Н. Зайцева, Р.Г. Леонтьева, С.А. Лукьянова, О.Д. Манжуровой, А.В. Матвеевой, В.А. Серовой, К.С. Скуратова, Л.С. Соболя, А.В. Соколина, А.А. Фридлянда, А.А. Юрчика, а также других учёных – теоретиков и практиков.

Исследования в области терминологического анализа стратегического потенциала представлены в работах следующих ученых-исследователей: А.С. Ачкасовой, И.А. Горина, М.И. Лукиных, С.А. Кузнецовой, В.Д. Марковой, К.А. Устинова, Э. М. Мараткановой, А.И. Тимаева, И.И. Фроловой, А.Ю. Царикаева, Н.В. Шаланова, В.А. Щегорцева, и др.

Возможности и степень влияния факторов внешней и внутренней среды на стратегический потенциал и процессы управления исследованы в научных трудах А.В. Бабкина, А.М. Батьковского, А.А. Воронина, Н.О. Васецкой, Т.А. Гилевой, В.В. Глухова, Н.Н. Громова, В.В. Ключкова, Е.Ф. Косиченко, Г.А. Кононова, И.Б. Сергеева, Е.Ю. Хрусталева, Е.В. Шкарупета других ученых.

В своем исследовании соискатель опирался на работы современных отечественных ученых, посвященные комплексному отечественному рынку бизнес-авиации и наземному обслуживанию, в частности: О.А. Абалина, Е.В. Бурденко, Ю.А. Анохиной, Е.В. Богданова, П.С. Бойко, М.В. Вологжанина, С.Б. Вяльцева, К.К. Грека, Г.С. Дугина, Д.А. Казанцевой, О.А. Козочкиной, А.Р. Панкратовой, Д.Г. Меньших, В.В. Мнишко, Д.Т. Мубуракшоевой, О.А. Немчинова и И.Е. Паршиковой, А.Д. Припадчева, Д.В. Сливинского, А.В. Чеховского, О.А. Фроловой, А.В. Яроша, а также работ других ученых.

Зарубежный научный опыт по исследованию проблем и перспектив развития аэропортового обслуживания и бизнес-авиации был получен автором из работ следующих авторов: А. Costa и др., С. Pietreanu и др, М. Pazourek и др., А. Chwiłkowska-Kubala и S. Huderek-Glapska, E. Tveter, L. Christensen и др.,

M. Studic и др., Z. Wang и Woon-Kyung Song, A. Kazda, J. Aguirre, D. Alonso Tabares, J. Skorupski I., S. Schmidberger, M. Bevilacqua, C. Malandri и других.

Проведенные ими исследования по тематике гражданской авиации соответствуют актуальности диссертации, но не рассматривают аспект эффективного управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

Проблема эффективности управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации характеризуется множеством нерешенных вопросов и ведущихся научных дискуссий, что указывает на необходимость проведения данного научного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка модели управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, требующим гибкого операционного управления, на основе оценки его стратегического потенциала.

На основании заявленной цели сформулированы следующие задачи исследования:

- выполнить ретроспективный анализ отечественного и зарубежного опыта наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации;
- проанализировать и установить специфику, закономерности, проблемы развития и управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации;
- определить факторы, влияющие на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации;
- разработать функциональную структуру управления предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации;
- разработать порядок управленческого взаимодействия ключевых подразделений предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации;
- предложить и протестировать многофакторную математическую модель

управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе оценки его стратегического потенциала.

**Объектом исследования** является система управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, включающая в свой состав весь спектр необходимой инфраструктуры и внутренние специализированные подразделения.

**Предметом** диссертационного исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации между его топ-менеджментом и акционерами.

**Теоретическая и методологическая база** научного исследования представлена научными трудами отечественных и иностранных ученых, изучавших в своих работах аспекты эффективности управления, производственного менеджмента, стратегического потенциала и критериями управления предприятиями под воздействием неопределенных факторов внешней и внутренней среды и основана на использовании комплекса методов статистического, системного и графоаналитического методов, включая методы сбора, обработки и анализа информации, метода экспертных оценок, а также методов табличной и графической интерпретации.

**Эмпирическая база** данных состоит из результатов интервьюирования десяти руководителей высшего звена отечественных предприятий бизнес-авиации различных сфер деятельности: управление воздушными судами, наземное обслуживание, техническое обслуживание и ремонт, бортовое питание, организационное обеспечение полетов и аренда воздушных судов.

**Информационная база** исследования включает в себя научные труды отечественных и иностранных ученых в области стратегического и производственного менеджмента, повышения стратегического потенциала и эффективности управления предприятиями, а также нормативно-правовые документы Российской Федерации в сфере регулирования деятельности на

воздушном транспорте, международные профильные документы ИКАО, специализированные аналитические отчеты, официальную информацию Министерства Транспорта и ФАВТ РФ.

В диссертации использовались данные различных публикаций в отраслевых печатных и электронных изданиях, а также фактическая информация о деятельности современных функционирующих обслуживающих компаний и центров бизнес-авиации.

### **Основные положения и результаты исследования**

В процессе проведения научного исследования автор получил следующие теоретические и практические результаты, которые стали предметом защиты и определили научную новизну исследования:

*Теоретическая значимость* научного исследования состоит в расширении научной базы знаний в части изучения возможности стратегического управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе разработанной математической модели оценки его стратегического потенциала. Результаты научного исследования, полученные по итогам написания работы, обогащают эмпирическую и методологическую базу исследуемого научного направления, становятся доступными для продолжения дальнейшего детального изучения и анализа, а также предоставляют возможность его практической имплементации в реальном секторе экономики.

*Практическая значимость* исследования обусловлена следующими наиболее существенными результатами:

- разработана детализированная функциональная структура управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации;
- разработан алгоритм управленческого взаимодействия ключевых подразделений предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации;
- определены наиболее значимые факторы, влияющие на стратегические

- управленческие процессы наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации;
- сформирован перечень основных типовых инструкций по технологическим видам работ совместно со списком нормативно-правовых документов, необходимых для его разработки;
  - увеличено количество рейсов, обслуживаемых одним и тем же линейным персоналом, в связи с наличием дополнительных мест стоянок благодаря повышению эффективности и качества обслуживания, а также повышению эффективности работы всего персонала предприятия на основе оптимизации трудовых и временных затрат (сокращен холостой пробег/моточасы специальной техники и автомобильного транспорта, участвующего в наземном обслуживании ВС).

**Соответствие темы диссертации требованиям паспорта научной специальности ВАК.** Исследование выполнено в рамках специальности 5.2.6 «Менеджмент» и соответствует:

п.4. «Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах»;

п.9. «Организация, как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие»;

п.14. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы».

**Научная новизна диссертационной работы.** Автором настоящего исследования впервые были определены теоретические основы и разработаны методические принципы и рекомендации для эффективного управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе оценки его стратегического потенциала с целью определения наилучшей стратегии развития. Существенным моментом полученных научных

результатов является разработка и тестирование предложенной в работе модели, которая будет способствовать системному и качественному совершенствованию процесса эффективного управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

По итогам проведенного научного исследования автор выносит на защиту следующие результаты, полученные лично автором и обладающие элементами научной новизны:

1. Сформулировано принципиальное отличие бизнес-авиации от массового пассажирского авиационного транспорта, ориентирующегося на индивидуальный запрос, что обосновывает необходимость формирования отдельной системы её наземного обслуживания.

2. Выявлены закономерности и проблемы развития предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации с учетом узкой специфики деятельности, доказывающие его значимость как новатора в части создания, имплементации и корректировки управленческих и производственно-технологических процессов в области гражданской авиации.

3. Уточнены особые требования к системе управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации как важнейшей составляющей инфраструктуры бизнес-авиации.

4. Сформулировано и обосновано определение понятия «стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации», а также разработана и протестирована концептуальная модель стратегического управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

5. Разработан механизм операционного управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе мониторинга запросов клиентов и взаимодействия с аэропортами.

#### **Апробация и публикации результатов научного исследования**

Основные выводы и положения научного исследования были доложены и

обсуждены на следующих конференциях:

- IV Всероссийская научная конференция студентов, магистрантов и аспирантов «Инновационное развитие транспорта». Университет ИТМО. Апрель 2019г.
- Научно-практическая конференция студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. ФГБОУ ВО «СПбГУГА». Апрель 2019, 2020.
- Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук, межкультурной коммуникации: язык, культура, образование и экономика». ФГБОУ ВО «СПбГУГА». Апрель 2020г.
- III Международная научно-практическая конференция «Модернизация аэропортов и развитие авиаперевозок». ФГБОУ ВО «СПбГУГА». Апрель 2020г.
- Международная конференция «Транспортная доступность Арктики: сети и системы», г. Санкт-Петербург. 02-04 июня 2021 г.

По результатам диссертационного исследования автором были опубликованы 11 научных статей, включая 7 статей в рецензируемых изданиях из перечня, утвержденного ВАК РФ, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук.

Публикации по теме диссертации в изданиях ВАК:

1. Цуцкарёв, В. К. Влияние законодательства на инвестиционную привлекательность и экономический рост сферы наземного обслуживания бизнес-авиации / В. К. Цуцкарёв // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 1(46). – С. 345-351.

2. Цуцкарёв, В. К. Возможные методы извлечения дополнительной экономической выгоды по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации в период проведения крупных международных мероприятий / В. К. Цуцкарёв // Бюллетень результатов научных исследований. – 2019. – № 2. – С. 88-98.

3. Цуцкарёв, В. К. Развитие коммуникационных процедур авиатранспортного предприятия на базе информационных технологий с целью

оптимизации технологического процесса и повышения качества обслуживания / В. К. Цуцкарёв // Бюллетень результатов научных исследований. – 2020. – № 3. – С. 64-74.

4. Пегин, П. А. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность деятельности транспортного предприятия / П. А. Пегин, В. К. Цуцкарёв // Бюллетень результатов научных исследований. – 2021. – № 1. – С. 22-32.

5. Цуцкарёв, В. К. Особенности организации технологического процесса наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации в Российской Федерации / В. К. Цуцкарёв // Бюллетень результатов научных исследований. – 2021. – № 3. – С. 44-54..

6. Цуцкарёв, В. К. Стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации / В. К. Цуцкарёв // *π-Economy*. – 2022. – Т. 15, № 6.

7. Цуцкарёв, В. К. Прогнозирование рисков предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе стратегического анализа / В. К. Цуцкарёв // *Прогрессивная экономика*. – 2024. – № 6. – С. 74-84.

Публикации по теме диссертации в изданиях, индексируемых Scopus/Web of Science:

8. Tsutskarev, V. Development of the aircraft ground handling infrastructure for business aviation in the Arctic region / V. Tsutskarev, P. Pegin // *Transportation Research Procedia*, St. Petersburg, 02–04 июня 2021 года. – St. Petersburg, 2021. – P. 704-710.

Прочие публикации по теме диссертации:

9. Пегин, П. А. Процессы наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации при неопределенных факторах: модель прогнозирования / П. А. Пегин, В. К. Цуцкарёв // *Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике*. – 2020. – № 6(91). – С. 44-46.

10. Панкратова, А. Р. Наземное обслуживание рейсов бизнес авиации в Российской Федерации / А. Р. Панкратова, В. К. Цуцкарёв // *Juvenis Scientia*. – 2018. – № 11. – С. 13-16.

11. Цуцкарёв, В. К. Анализ способов и источников формирования выручки компании по наземному обслуживанию рейсов бизнес авиации / В. К. Цуцкарёв // *Экономика. Право. Инновации*. – 2019. – № 3. – С. 16-23.

Результаты исследования и публикации были обсуждены и одобрены на заседании кафедры менеджмента СЗИУ РАНХиГС 29 ноября 2024 г.

**Структура и объем диссертационного исследования.** Цели и задачи диссертации определили ее структуру, состоящую из введения, трёх глав, заключения, списка сокращений и условных обозначений, а также списка использованной литературы и источников (158 источников, из которых 31 на английском языке). Основной текст диссертация помещен на 175 страницах, включает 38 таблиц, 26 рисунков и 9 приложений.

Во введении автор обосновал актуальность темы исследования, определил цели и задачи, объект и предмет исследования, проанализировал степень проработанности проблемы, указал теоретическую и методологическую базы исследований, обозначил практическую и теоретическую значимость работы и её научную новизну, а также обозначил соответствие работы паспорту научной специальности.

В первой главе исследован зарубежный и отечественный опыт становления бизнес-авиации в целом и наземного обслуживания в частности. Отдельно и тщательно проанализирован отечественный рынок наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации. Выявлены проблемы, препятствующие его развитию, разработаны варианты их решения, обозначены особенности управления производственно-технологическим процессом, а также исследовано влияние системы менеджмента качества на управление предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

Во второй главе представлены критерии эффективности управления предприятием, обозначены сущность и инструменты его стратегического анализа, проведено исследование стратегического потенциала предприятия. Разработана многофакторная математическая модель управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе определенных компонентов факторов, влияющих на него. Представлен алгоритм оценки стратегического потенциала для управления предприятием.

В третьей главе автором проведено тестирование разработанной модели на примере ведущих отечественных центров бизнес-авиации и обслуживающих компаний, по результатам которого проведен анализ результатов и разработаны рекомендации по управлению предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе оценки его стратегического потенциала.

В заключении автор представил основные результаты научного исследования согласно поставленным задачам и сделал соответствующие выводы.

# ГЛАВА 1. СТАНОВЛЕНИЕ, ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО НАЗЕМНОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ РЕЙСОВ БИЗНЕС АВИАЦИИ

## 1.1. Становление бизнес-авиации в Российской Федерации как подотросли гражданской авиации

Согласно действующей классификации отечественной авиации, установленной Воздушным кодексом Российской Федерации (ст. 20, Виды авиации), авиация подразделяется на гражданскую, государственную и экспериментальную, графическая схема представлена на рисунке 1.

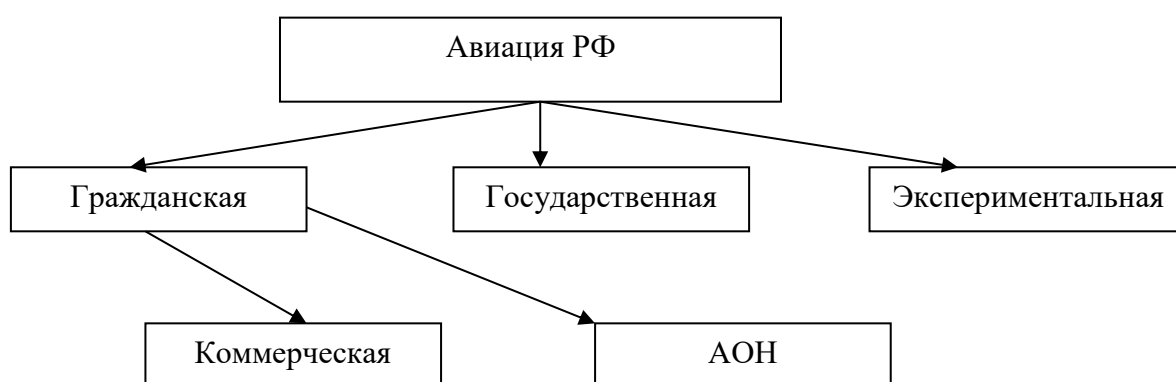


Рис.1. Виды авиации

Ст. 21 ВК РФ подразделяет гражданскую авиацию на коммерческую гражданскую авиацию и авиацию общего назначения (далее – АОН)<sup>1</sup>.

Гражданская авиация, используемая для предоставления услуг по осуществлению воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты и/или выполнения авиационных работ, относится к коммерческой гражданской авиации. Гражданская авиация, не используемая для осуществления коммерческих воздушных перевозок и выполнения авиационных работ, относится к авиации общего назначения.

Некорректно относить бизнес-авиацию к авиации общего назначения по причине того, что подавляющее большинство всех рейсов (ориентировочно до

<sup>1</sup> Воздушный кодекс Российской Федерации: ФЗ от 19 марта 1997 г. № 60-ФЗ (ред. от 03.08.2018) [Электронный ресурс]. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_13744/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13744/) (дата обращения: 20.02.2018).

80%) выполняемых операторами бизнес-авиации, являются коммерческими, и в соответствии со ст. 21 ВК РФ, данные рейсы не могут быть отнесены к АОН.

Невозможность стабильного функционирования и развития в рамках существующего правового поля вынуждает как ключевых игроков рынка, так и остальных, занимающих значительно меньшую долю рынка, осуществлять свою профильную производственную и коммерческую деятельность на основании собственных проб и ошибок, что приводит к существенным экономическим потерям.

Основной недостаток существующей нормативной базы гражданской авиации заключается в том, что она не отражает отраслевых особенностей бизнес-авиации и понуждает и операторов, и обслуживающие компании выполнять единые утвержденные правила<sup>2</sup>.

13 августа 1996 г. было принято Постановление Правительства РФ №996 «Об утверждении временного положения об авиации общего назначения Российской Федерации». Согласно п.3. указанного постановления к деловой авиации относится часть авиации общего назначения, используемая субъектами авиации общего назначения с целью перевозки грузов и пассажиров, а также выполнения некоторых видов авиационных работ. Таким образом, указанное постановление законодательно закрепило понятие «деловой авиации» на основании определения из ст. 21 ВК. РФ<sup>3</sup>. В соответствии с п.4. указанного постановления использование авиации общего назначения в Российской Федерации предусматривает для деловой авиации обязательную сертификацию субъектов авиации общего назначения в порядке, предусмотренном для коммерческих эксплуатантов воздушного транспорта, с соответствующими особенностями в процедуре сертификации. Данный пункт подчеркивает необходимость применения единых стандартов сертификации в т.ч. и к

---

<sup>2</sup> Цуцкарёв, В. К. Влияние законодательства на инвестиционную привлекательность и экономический рост сферы наземного обслуживания бизнес-авиации / В. К. Цуцкарёв // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 1(46). – С. 345-351.

<sup>3</sup> Цуцкарёв, В. К. Стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации / В. К. Цуцкарёв // π-Economy. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 71-84.

авиакомпаниям, выполняющим рейсы бизнес-авиации. Иные понятия или требования к деловой авиации в указанном Постановлении не прописаны<sup>4</sup>.

Данное Постановление утратило силу в связи с изданием Постановления Правительства РФ от 14.12.2006 №767 «Об изменении и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации по вопросам лицензирования отдельных видов деятельности».

По результатам вступления в силу Постановления Правительства РФ от 14.12.2006 №767, в отечественной авиационной отрасли перестало существовать понятие деловой (бизнес) авиации, закрепленное на законодательном уровне<sup>5</sup>.

На протяжении десяти лет в современной истории Российской Федерации на законодательном уровне было закреплено понятие «деловой авиации», которое должно было инициировать дальнейшую работу авиационных властей по созданию специализированной нормативной базы в этой сфере. По неустановленным причинам дальнейшая законотворческая работа не проводилась. На период с 1996 по 2006 гг. пришлось становление первых отечественных авиакомпаний и центров бизнес-авиации, часть из которых эффективно осуществляет свою деятельность по настоящее время.

Автор неоднократно отмечал в своих научных трудах, что направление бизнес-авиации в Российской Федерации, которое развивается уже более тридцати лет, до сих пор не внесено и не упомянуто ни в одном действующем нормативном документе. В связи с этим оценить роль и значение бизнес-авиации в развитии гражданской авиации в Российской Федерации с позиции законодательных органов власти не представляется возможным.

В качестве проекта алгоритма разработки и утверждения

---

<sup>4</sup> Постановление Правительства РФ №996 «Об утверждении временного положения об авиации общего назначения Российской Федерации» от 13.08.1996г. [Электронный ресурс]. Доступ из СПС ГАРАНТ <http://base.garant.ru/136566/> Дата обращения: 20.02.2018.

<sup>5</sup> Постановление Правительства РФ N 767 «Об изменении и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации по вопросам лицензирования отдельных видов деятельности» от 14.12.2006г. [Электронный ресурс]. Доступ из СПС ГАРАНТ <http://base.garant.ru/12151123/> Дата обращения: 27.02.2018.

узкоспециализированной нормативной базы автор предлагает рассмотреть следующую последовательность действий (табл. 1), как со стороны государственных уполномоченных органов, так и бизнес-сообщества<sup>6</sup>.

Таблица 1

Порядок разработки и утверждения профильной нормативной базы

<b>№ тапа</b>	<b>Действие коммерческих структур</b>	<b>Действие государственных органов</b>
1	Создание экспертного совета из наиболее авторитетных представителей гражданской авиации и отрасли наземного обслуживания бизнес авиации*	Делегирование наиболее опытных и влиятельных должностных лиц ФАВТ для участия в работе совета.
2	Анализ действующего законодательства в сфере наземного обслуживания в РФ	Предоставление всех запрашиваемых экспертным советом нормативных документов
3	Привлечение ведущих иностранных участников рынка наземного обслуживания бизнес авиации с целью изучения возможности применения имеющегося опыта**	Содействие в получении доступа на любые гражданские объекты аэропортовой инфраструктуры для иностранных граждан
4	Разработка комплексного проекта нормативной базы в сфере наземного обслуживания бизнес авиации исходя из имеющихся и полученных знаний	Согласование и внесение изменений и дополнений в представленный комплексный проект нормативной базы
5	Корректировка комплексного проекта в сфере наземного обслуживания бизнес авиации с учетом полученных дополнений	Финальное согласование комплексного проекта в сфере наземного обслуживания бизнес авиации
6	Разработка проекта постатейных нормативных документов, согласно утвержденному комплексному проекту	Согласование и внесение изменений и дополнений в представленные проекты постатейных документов
7	Корректировка разработанных статей	Финальное согласование проектов

<sup>6</sup> Цуцкарёв, В. К. Влияние законодательства на инвестиционную привлекательность и экономический рост сферы наземного обслуживания бизнес-авиации / В. К. Цуцкарёв // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 1(46). – С. 345-351.

	с учетом полученных дополнений	постатейных документов
8		Официальное утверждение и внесение изменений в действующее законодательство гражданской авиации (ВК РФ, ФАП и т.д.) с целью фиксации ее отдельной части – бизнес авиации

\* Высшее руководство центров бизнес авиации, члены Правления ОНАДА<sup>7</sup>, представители ФАВТ

\*\* Высшее руководство и собственники наиболее востребованных FBO, члены Правления ЕВАА<sup>8</sup>, NBA

С экономической, производственной и научной точек зрения бизнес-авиация в Российской Федерации играет незначительную роль в развитии отечественной гражданской авиации. Свой вклад в её развитие бизнес-авиация вносит благодаря строительству, вводу в эксплуатацию и модернизации необходимой аэропортовой инфраструктуры, созданию дополнительных профильных и смежных рабочих мест, а также возможности передачи собственных уникальных управленческих разработок и опыта с целью их дальнейшей имплементации на ведущих авиапредприятиях страны.

По результатам изучения процесса становления бизнес-авиации в Российской Федерации автор делает вывод о прохождении данного процесса не системно, а также о наличии серьезного перечня проблем, препятствующих развитию отрасли по причине отсутствия действующего специализированного законодательства. Необходимо отметить, что, несмотря на имеющиеся проблемы, бизнес-авиация в Российской Федерации не только продолжает свое динамичное развитие, но и уже смогла сформировать некоторые стандарты взаимодействия с клиентом/пассажиром, которые ранее не предоставлялись со стороны иностранных компаний с гораздо большим опытом и историей работы.

## **1.2. Организация наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации за рубежом**

<sup>7</sup> Официальный сайт Объединенной Национальной Ассоциации Деловой Авиации [Электронный ресурс]. – URL: [www.rubaa.ru](http://www.rubaa.ru) (дата обращения: 17.11.2019).

<sup>8</sup> Vol. 28. – P. 59–68. Официальный сайт Европейской ассоциации деловой авиации [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ebaa.org/> (дата обращения: 09.11.2019).

Понятие центра бизнес-авиации в русском языке происходит от английской аббревиатуры FBO (Fixed Base Operator – назначенный оператор по обслуживанию воздушных судов). В общепринятом современном понимании – это комплекс различных объектов аэропортовой инфраструктуры и специальных служб, осуществляющих обслуживание пассажиров, воздушных судов и экипажей, проведение профилактического осмотра и ремонта воздушных судов, а также их ангарного хранения и предоставления иных дополнительных и обязательных услуг для рейсов бизнес-авиации.<sup>9</sup> FBO может как входить в состав аэропорта или быть в собственности местных муниципальных/региональных властей, так и принадлежать частным юридическим или физическим лицам. Сама аббревиатура появилась в странах Северной Америки, но наибольшее распространение и применение получила в Европе и Великобритании.

В качестве минимального пакета услуг любое FBO обязано обеспечить прибывающие воздушные суда и экипаж местами стоянок, авиатопливом, комнатой для экипажа, оснащенной Интернетом и телефонной связью.

Наиболее современные и передовые FBO в борьбе за привлечение и сохранение клиентов предлагают такие дополнительные услуги, как ангары для хранения воздушных судов, авторизованные сервисные станции для проведения различных ремонтных и плановых работ на воздушных судах, возможность фрахта другого воздушного судна для продолжения пассажирами полета внутри страны/региона нахождения аэропорта, повышение квалификации летного состава, противообледенительная обработка воздушных судов, буксировка, обработка санузлов, обслуживание пассажиров и т.п. Отдельная категория FBO также предлагает услуги, не связанные напрямую с авиационной деятельностью: аренда автомобильного транспорта, бронирование

---

<sup>9</sup> Вяльцев С. Б. Деловая авиация. Международный опыт и российская действительность / С. Б. Вяльцев // Международная экономика. – 2010. – № 11. – С. 64-71.

номеров в гостиницах, бронирование ресторанов и т.д.<sup>10</sup>. Предоставление подобных услуг не только позволяет аккумулировать дополнительную прибыль, но и привлекать новых клиентов.

История появления термина FBO берет свое начало со времени первых полетов в Соединенных Штатах Америки, когда еще не функционировал ни один аэропорт. Актеры, гастролировавшие по всей стране и устраивающие различные авиашоу с выполнением фигур «высшего пилотажа» приземлялись прямо на фермерские поля. Механики/инженеры и летные инструкторы всегда сопровождали таких актеров, предлагая свои услуги.

По мере появления аэропортов вокруг них образовывались различные предприятия: станции обслуживания, летные училища, авиакомпании, поставщики авиационного топлива, которые присутствуют там и сейчас.

После того, как Совет Гражданской Авиации (предшественник Федерального Управления Гражданской Авиации) опубликовал первые правила, стала понятна необходимость разделения тех, кто предоставлял услуги в рамках FBO и тех, кто работал независимо. Так появился термин FBO и сертифицированные FBO получили более либеральные требования в обмен на четкие и упорядоченные документы и кадровые стандарты<sup>11</sup>.

Это различие в правилах FAA существует и сегодня. В процессе становления и развития аэропорта вокруг него создавались и начинали вести свою вспомогательную деятельность поставщики различных сопутствующих услуг, в связи с чем термин FBO получил более общую трактовку. В настоящее время FBO понимается как объект аэропортовой инфраструктуры, осуществляющий заправку авиационным топливом воздушных судов, выполняющих регулярные рейсы, ВС авиации общего назначения и оказывающий услуги для рейсов бизнес-авиации.

---

<sup>10</sup> Национальная ассоциация деловой авиации [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.nbaa.org/ops/airports/dca/FBOandOperatorGuidanceandApp.pdf> (дата обращения: 21.03.2018).

<sup>11</sup> Cook, G. N., Billi, g B. G. Airline Operations and Management. A Management Textbook. London – New-York, 2017; Национальная ассоциация деловой авиации [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.nbaa.org/ops/airports/dca/FBOandOperatorGuidanceandApp.pdf> (дата обращения: 21.03.2018).

На территории FBO может находиться небольшой магазин или просто витрина, благодаря чему члены экипажа могут приобрести справочники с аэронавигационной информацией, карты, различные гаджеты и прочие небольшие товары и аксессуары. Достаточно часто в составе FBO имеется ангарный комплекс, в котором проводят профилактические и ремонтные работы, а также хранят ВС, защищая их от различных погодных явлений.

В 1958 году был выполнен первый полет прародителем современных реактивных воздушных судов бизнес-авиации - Gulfstream I (компания Grumman Aircraft). Этот этап развития отрасли привел к созданию качественного нового уровня обслуживания пассажиров<sup>12</sup>.

На сегодняшний день в США насчитывается более пяти тысяч аэродромов и FBO, многие из которых управляются по франшизе или находятся в составе крупной сетевой компании. Наиболее распространенные сетевые FBO в США: SheltAir Aviation Services, Signature Flight Support, Million Air, Atlantic Aviation, Atlas Aviation, Avflight Corporation, Cutter Aviation, Landmark Aviation, TACAir, Trajen и UVglobal Network<sup>13</sup>.

В Канаде в средних и больших аэропортах действующие FBO, как правило, принадлежат одному из основных поставщиков топлива, таких как Shell, Esso, или Petro-T, что демонстрируется соответствующими логотипами. В небольших аэропортах FBO входят в состав самого аэропорта или какого-либо авиационного клуба. Часть американских сетевых FBO, таких как Million Air, управляют несколькими аэропортами в Канаде<sup>14</sup>.

К крупнейшим сетевым компаниям, управляющими своими FBO в Европе относятся Jet Aviation - управляет более 11 FBO, Signature Flight Support - управляет более 41 FBO, ExecuJet - управляет более 10 FBO<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Грек, К. К. Рынок деловой авиации: мировой опыт и российская действительность / К. К. Грек // Российский внешнеэкономический вестник. – 2008. – № 12. – С. 63-72.

<sup>13</sup> Развитие рынка деловой авиации [Электронный ресурс] // Авиатранспортное обозрение. – URL: <http://www.ato.ru/content/razvitie-rynka-delovoy-aviacii> (дата обращения: 30.03.2018)..

<sup>14</sup> Million Air [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.millionair.com/> (дата обращения: 09.04.2018).

<sup>15</sup> Jet Aviation [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jetaviation.com/> (дата обращения: 12.04.2018); Signature Flight Support [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.signatureflight.com/locations?region=eu> (дата

Не все компании, предоставляющие услуги по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации обладают собственными пассажирскими терминалами / VIP-залами, ангарными комплексами и соответствующими производственными подразделениями. Данный фактор объясняется незначительными объемами рейсов, высокой стоимостью содержания необходимой инфраструктуры и штата, а также возможностью привлечения к обслуживанию подразделений и персонала главного оператора аэропорта. Компания Skyvalet осуществляет управление более чем 30 FBO в различных европейских странах, часть помещений из которых сдает в аренду обслуживающим компаниям/хэндлинговым агентам<sup>16</sup>.

В странах арабского региона диаметрально противоположная ситуация, учитывая национальную специфику и уровень благосостояния пассажиров. Некоторые из функционирующих FBO по своей оснащенности и площади значительно превосходят ряд небольших региональных европейских аэропортов. Одним из таких FBO является частный VIP-терминал в международном аэропорту Дубай - Аль-Мактум, которым управляет компания JETEX. Данный терминал с площадью в 60 000 (шестьдесят тысяч) кв.м. является самым большим и роскошным залом в Дубае, получившим множество номинаций за уникальный дизайн. Терминал сочетает в себе высококлассный современный дизайн интерьера с 5-звездочным гостеприимством, создавая совершенно новый опыт и впечатления для пассажиров, к услугам которых доступны первый в мире трансфер на автомобиле Rolls-Royce, различные комнаты для переговоров, комната отдыха с Metronaps или эксклюзивный сигарный салон<sup>17</sup>.

---

обращения: 20.04.2018); Execujet [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.execujet.com/en/service/fbo/locations/locations-worldwide/dubai/> (дата обращения: 22.04.2018).

<sup>16</sup> Sky Valet [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.skyvalet.com/about-us> (дата обращения: 22.04.2018).

<sup>17</sup> Jetex [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jetex.com/network/dubai-uae/> (дата обращения: 22.04.2018); Манжурова, О. Д. Повышение конкурентоспособности аэропортовых комплексов на международном рынке авиатранспортных услуг : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика

Принцип работы ведущих FBO США и Европы основан на возможности оперативного обслуживания рейса с минимальным периодом нахождения пассажиров в аэропорту. Этим ключевым фактором работы объясняется отсутствие просторных залов ожидания с переговорными комнатами и ресторанным обслуживанием в большинстве указанных FBO.

Европейская и американская модели функционирования FBO/обслуживающей компании основаны на высокой эффективности технологического процесса наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации, позволяющей на ограниченных площадях обслуживать максимально-возможное количество рейсов с привлечением имеющегося персонала и оборудования. Выручка предприятия по результатам производственной деятельности аккумулируется за счет объемных показателей, а не высокой стоимости предоставляемых услуг. Данный подход возможен по ряду следующих причин:

- наличие специализированной нормативно-правовой базы;
- восприятия пассажирами бизнес-авиации процедуры обслуживания в FBO такой же процедурой, как и в основном терминале;
- возможность посадки на борт/высадки с борта ВС судна без посещения терминала;
- высокой конкуренции среди функционирующих FBO в рамках одного аэропорта или региона.

Во многих зарубежных аэропортах представлено несколько FBO, постоянно конкурирующих между собой с целью увеличения количества обслуженных рейсов и пассажиров. В аэропорту г. Париж «Ля Бурже» представлено семь компаний, специализирующихся на наземном обслуживании рейсов бизнес-авиации.

---

народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)", 08.00.14 "Мировая экономика" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Манжурова Ольга Дмитриевна. – Москва, 2008. – 184 с.

Развитие конкурентной среды в сфере наземного обслуживания способствует развитию и модернизации аэропортовой инфраструктуры, а также снижению издержек и стоимости услуг авиакомпаний и, как следствие, повышению ценовой доступности пассажирских авиаперевозок, что приводит к увеличению целевой аудитории (потребителей) услуг неавиационного направления деятельности главного оператора аэропорта.

Европейский опыт усиления конкурентной борьбы благодаря внесению соответствующих изменений в законодательную базу демонстрирует директива Совета Европы 96/67/ЕС, которая с 15.10.1996 г. установила правила доступа на рынок наземного обслуживания в аэропортах ЕС:

- Отделение оператора аэропорта от бизнеса наземного обслуживания (исключение финансовой связи/связи счетов и исключение перекрестного финансирования);
- с 2001 г. для аэропортов с пассажиропотоком не менее 2 млн. чел. или грузооборотом 50 000 тонн должно быть не менее 2 операторов в части обслуживания багажа, пассажиров и грузов на перроне, авиатопливообеспечения, обработки грузов и почты;
- с 1 января 2001 г. по крайней мере один из авторизованных поставщиков услуг по наземному обслуживанию не может быть напрямую подконтролен главному оператору аэропорта или оператору, который обслуживает более 25% пассажиров или грузов в аэропорту;
- устанавливается право на наличие в аэропорту не менее 2 пользователей услуг, которые оказывают услуги по наземному обслуживанию сами себе (авиакомпания)<sup>18</sup>.

Доказательствами эффективности принятого решения стали результаты работы за последующие 10 лет, которые были обозначены в 2009г.:

- стоимость наземного обслуживания снизилась;

---

<sup>18</sup> Корень, А. В. Пути повышения эффективности наземного обслуживания в аэропортах России // 1-я международная конференция «Наземное обслуживание в аэропортах», 7 сентября 2010 года. Москва.

- в аэропортах, в которых ранее была монополия по наземному обслуживанию, доля рынка у вновь появившихся операторов превалирует;
- увеличилось количество авиакомпаний, оказывающих услуги по наземному обслуживанию самостоятельно;
- значительно увеличилось количество независимых компаний по наземному обслуживанию;

Результаты анализа показали, что от снижения стоимости обслуживания, увеличения выбора поставщиков, выиграли не только потребители, но и профессиональные игроки рынка наземного обслуживания – это позволило им развивать и модернизировать свое предприятие<sup>19</sup>.

По результатам проведенного анализа организации наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации за рубежом сформулированы выводы:

1. Оказание услуг по наземному обслуживанию возможно как с использованием собственных подразделений, так и с привлечением сертифицированных подрядчиков и агентов;
2. Функционирование предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации эффективно при наличии сети филиалов в различных региональных и международных локациях;
3. Основные факторы, влияющие на эффективное управление и производственно-технологический процесс по наземному обслуживанию зависят от местонахождения, а также традиций и обычаев конкретной страны и региона присутствия;
4. На повышение эффективности и качества наземного обслуживания существенное влияние оказывает конкуренция и ограниченный спрос.

---

<sup>19</sup> Корень, А. В. Пути повышения эффективности наземного обслуживания в аэропортах России // 1-я международная конференция «Наземное обслуживание в аэропортах», 7 сентября 2010 года. Москва.

### 1.3. Анализ отечественного рынка наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации

По состоянию на сегодня рынок наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации в России продолжает находиться в стадии становления, что подтверждается наличием полноценных центров бизнес-авиации исключительно в Москве и Санкт-Петербурге. В остальных крупных городах подобные объекты аэропортовой инфраструктуры отсутствуют<sup>20</sup>. Дополнительным доказательством данного утверждения является тот факт, что в подавляющем большинстве аэропортов России наземное обслуживание предоставляется со стороны главного оператора аэропорта с использованием исключительно его оборудования и персонала<sup>21</sup>.

В некоторых субъектах представлены/существовали сетевые компании со своими представительства в нескольких аэропортах региона:

- ООО «ДжетПорт Юг» - представлен в аэропортах городов Анапа, Краснодар, Сочи, Геленджик<sup>22</sup>;
- ООО «ДжетПорт Регион» - был представлен в аэропортах городов Екатеринбург, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Самара и Пермь<sup>23</sup>.

По результатам деятельности за период с 2020 по 2022 гг. не все из существовавших ранее предприятий продолжили своё функционирование. Следствием приостановления/прекращения их деятельности стало существенное падение количества рейсов бизнес-авиации и закрытие ряда аэропортов в связи с проведением специальной военной операции на Украине.

Организационная структура упомянутых выше компаний состоит

---

<sup>20</sup> Цуцкарёв, В. К. Стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации / В. К. Цуцкарёв // *π-Есоному*. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 71-84.; Юрчик А. А. Формирование стратегий развития и строительства систем и объектов инфраструктуры московского аэроузла / А. А. Юрчик, С. Н. Зубарев // *Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург)*. – 2014. – № 2. – С. 93-99.

<sup>21</sup> Кутепова Г. Н. Аэропорты России: современные тенденции и перспективы развития // *Транспортное дело России*. 2010. № 3. С. 82–84.; Бурденко Е. В. Субъекты рынка бизнес-авиации в Российской Федерации / Е. В. Бурденко, О. А. Абалин // *Региональная экономика: теория и практика*. – 2007. – № 3. – С. 38-42; Козочкина, О. А. Формирование рынка деловой авиации в России / О. А. Козочкина // *Транспортное дело России*. – 2008. – № 3. – С. 41-46.

<sup>22</sup> ДжетПорт Юг [Электронный ресурс]. – URL: <https://jetport.aero/ru/south> (дата обращения: 07.10.2021).

<sup>23</sup> ДжетПорт Регион [Электронный ресурс]. – URL: <https://jetport.aero/ru/region/> (дата обращения: 07.10.2021).

преимущественно из производственно-диспетчерской и транспортной служб. Учитывая низкие объемы рейсов бизнес-авиации практически в каждый из указанных аэропортов, за исключением аэропорта «Адлер», г. Сочи, создание собственной инженерно-авиационной или пассажирской службы не представляется экономически-целесообразным.

Обслуживание пассажиров бизнес-авиации осуществляется в VIP-терминале, предназначенном в т.ч. и для обслуживания пассажиров регулярных рейсов. Само здание VIP-терминала принадлежит и управляется АО «Международный аэропорт Сочи», который принадлежит компании «Аэродинамика». Статистические данные по обслуженным ВС бизнес-авиации в аэропорту «Адлер», представлены в табл. 2 и на рисунке 2.

Таблица 2

Количество ВС бизнес-авиации, обслуженных ООО «ДжетПорт Юг», в аэропорту «Адлер» в 2014-2021 годах

Год	Количество ВС	Изменение к предшествующему периоду
2014	4004	
2015	2118	-47,10%
2016	1787	-15,63%
2017	1875	4,92%
2018	2447	30,51%
2019	2209	-9,73%
2020	1024	-53,64%
2021	1402	36,91%

Большой объем обслуженных рейсов бизнес-авиации в аэропорту «Адлер» в 2014 г., обуславливается проведением в г. Сочи зимних олимпийский Игр 2014 и первого этапа Гран-при России Формулы 1, что существенным образом увеличило количество рейсов бизнес-авиации и пассажиропоток.

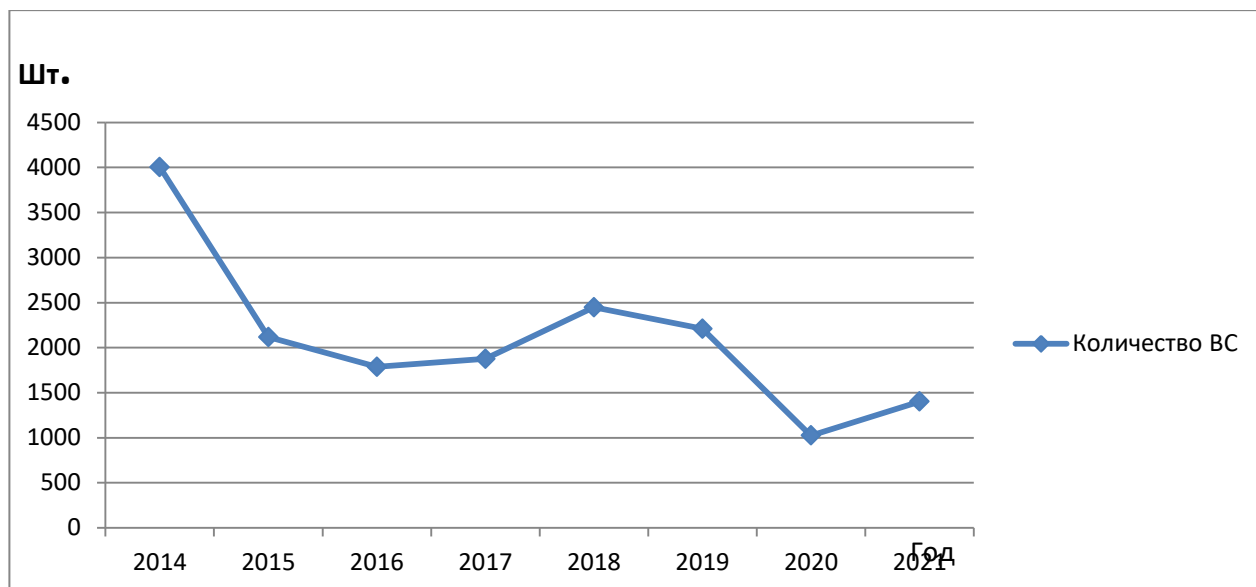


Рис. 2. Количество ВС бизнес-авиации, обслуженных ООО «ДжетПорт Юг», в аэропорту «Адлер» в 2014-2021 гг.

Указанные спортивные мероприятия являются силой притяжения всех социальных слоев населения, включая и наиболее состоятельную часть как в Российской Федерации, так и в зарубежных странах, осуществляющих свои полеты рейсами бизнес-авиации. Существенное увеличение количества рейсов в 2018 г. по отношению к 2017 г. обуславливается проведением Чемпионата мира по футболу 2018. Кардинальное сокращение количества рейсов в 2020 г. по отношению к 2019 связано с существенными ограничениями полетов по причине борьбы с новой коронавирусной инфекцией SARS COVID-19, что оказало существенное влияние на количество рейсов и пассажиропоток.

В аэропорту г. Екатеринбург «Кольцово» наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации организуется исключительно главным оператором – УК «Регионы». Обслуживание пассажиров бизнес-авиации также осуществляется в ВИП-терминале. Как и в аэропорту «Адлер», в указанном терминале обслуживаются и пассажиры регулярных рейсов. Здание ВИП-терминала принадлежит и управляется ПАО «Аэропорт Кольцово», входящей в российский аэропортовый холдинг «Аэропорты Регионов», подразделение группы компании «Ренова». Статистические данные по обслуженным ВС

бизнес-авиации в аэропорту «Кольцово», представлены в табл. 3.

Таблица 3

Количество ВС бизнес-авиации, обслуженных ООО «ДжетПорт Регион», в аэропорту «Кольцово» в 2014-2021 гг.

Год	Количество ВС	Изменение к предшествующему периоду
2014	595	
2015	572	-3,87%
2016	488	-14,69%
2017	552	13,11%
2018	615	11,41%
2019	229	-62,76%
2020	215	-6,11%
2021	329	53,02%

Количество ВС бизнес-авиации, обслуженных ООО «ДжетПорт Регион» в аэропорту Екатеринбурга «Кольцово» за период с 2014 по 2021 гг., свидетельствует об увеличении доли авиакомпаний, которые стремятся обслуживаться посредством заключения прямого договора с главным оператором. Данные о значительном падении количества обслуживаемых рейсов наглядно подтверждает график, представленный на рисунке 3.

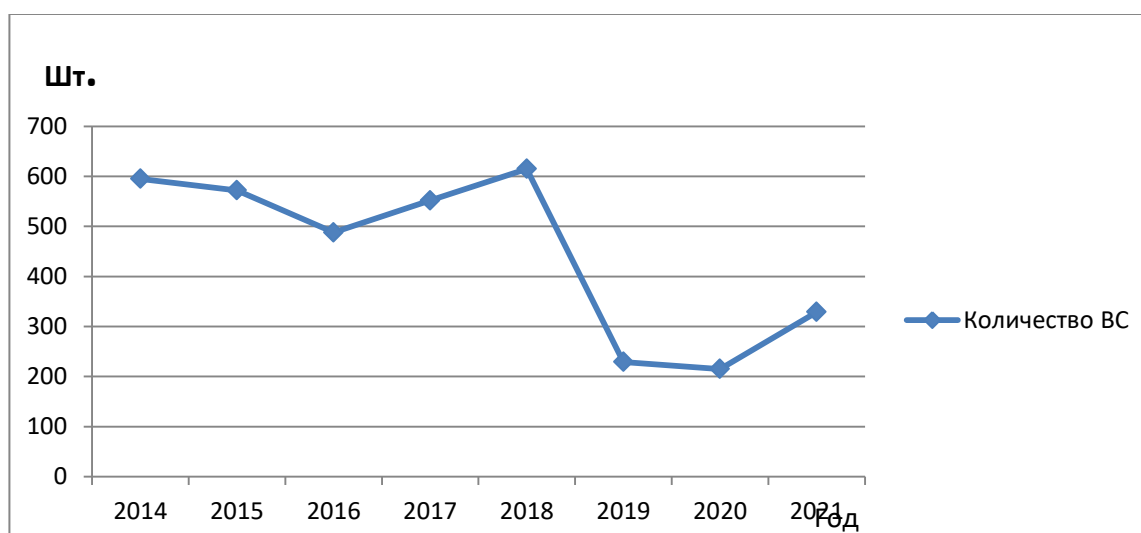


Рис. 3. Количество ВС бизнес-авиации, обслуженных ООО «ДжетПорт Регион», в аэропорту «Кольцово» в 2014-2021 годах

Данная позиция обусловлена готовностью главного оператора аэропорта осуществлять взаимодействие напрямую с любой из авиакомпаний бизнес-авиации, а также отсутствием у ООО «ДжетПорт Регион» собственной необходимой инфраструктуры для их комплексного обслуживания. В подобной ситуации при эффективном и качественном оказании услуг со стороны главного оператора авиакомпании не считают рациональным нести дополнительные расходы за услуги агента - ООО «ДжетПорт Регион», что подчеркивает наличие проблем в его деятельности по взаимодействию с клиентами. В начале 2023 г. было принято решение о приостановке деятельности данной компании по вышеуказанным причинам.

В аэропорту г. Казань развитие инфраструктуры для бизнес-авиации осуществляется в области линейного обслуживания воздушных судов дочерними предприятиями ООО «Авиакомпания «Тулпар Эйр» и ООО «АВИАСЕРВИС». Наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации организуется силами ООО «ДжетПорт Сервисез» с привлечением персонала главного оператора по причине отсутствия собственных специализированных служб, зданий и сооружений. Статистические данные по обслуженным ВС бизнес-авиации в аэропорту «Казань», представлены в табл. 4 и на рисунке 4<sup>24</sup>.

Таблица 4

Количество ВС бизнес-авиации, обслуженных ООО «ДжетПорт Сервисез», в аэропорту «Казань» в 2014-2021 гг.

Год	Количество ВС	Изменение к предшествующему периоду
2014	492	
2015	506	2,85%
2016	488	-3,56%
2017	435	-10,86%
2018	532	22,30%
2019	486	-8,65%
2020	257	-47,12%
2021	402	56,42%

<sup>24</sup> ЕСН ДжетПорт Сервисез [Электронный ресурс]. – URL: <http://esnjet.ru> (дата обращения: 07.10.2021).

Количество ВС бизнес-авиации, обслуженных ООО «ДжетПорт Сервисез», в аэропорту «Казань» за период с 2014 по 2021 год также свидетельствует об увеличении доли авиакомпаний, которые стремятся обслуживаться в аэропорту по заключенному с ним прямому договору.

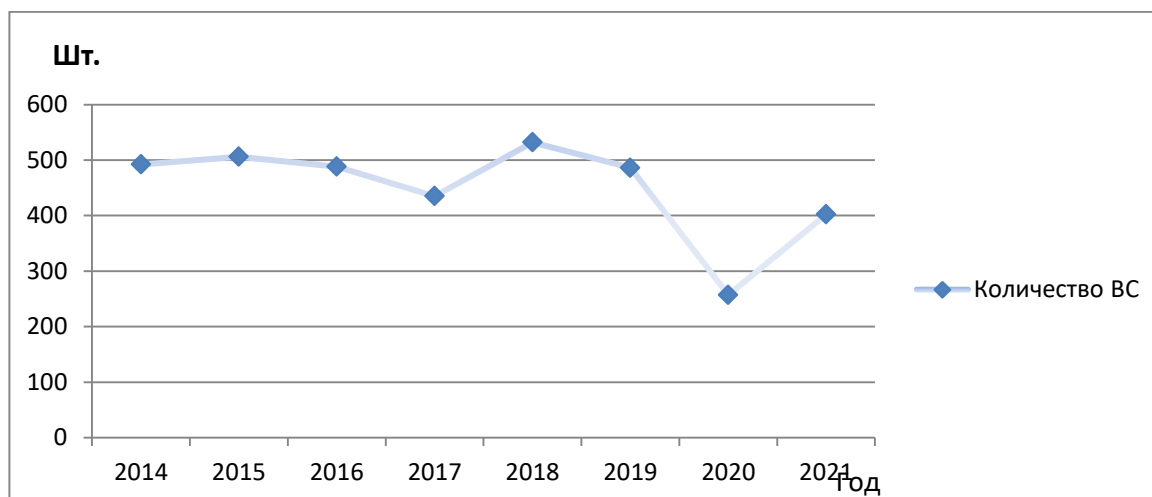


Рис. 4. Количество ВС бизнес-авиации, обслуженных ООО «ДжетПорт Сервисез», в аэропорту «Казань» в 2014-2021 годах

Дополнительным аргументом, подтверждающим эту гипотезу, является тот факт, что с каждым годом Казань становится все более востребованной со стороны различных международных организаций, специализирующихся на проведении массовых спортивных, выставочных и иных мероприятий. Туристическая привлекательность Республики Татарстан способствует увеличению рейсов бизнес-авиации.

Анализируя графики на рисунке 5, отражающие динамику количества рейсов за указанный период в обозначенных аэропортах, прослеживается общая тенденция их увеличения и снижения в зависимости от текущей социально-экономической и политической ситуации в стране и мире. Существенный спад количества рейсов в 2015 г. по отношению к 2014 г. в аэропорту «Адлер», как было указано ранее, обусловлен проведением XXII Олимпийских Игр в г. Сочи в 2014 г. и первого этапа Гран-при России Формулы 1. Значительное увеличение рейсов бизнес-авиации в 2018 г. по отношению к 2017 г. в аэропорту «Адлер» обосновывается проведением большего количества игр в

рамках Чемпионата Мира по Футболу в г. Сочи, по сравнению с Играми в Екатеринбурге и Казани. Среднегодовое количество обслуженных ВС за указанный период составляет - 2108 для ООО «ДжетПорт Юг», 450 для ООО «ДжетПорт Сервисез» и 450 для ООО «ДжетПорт Регион», что сопоставимо с показателями по каждому году. Исследуя график среднеарифметического значения обслуженных ВС по всем трем предприятиям за указанный период, фиксируем его высокую идентичность графику лидера - ООО «ДжетПорт Юг».

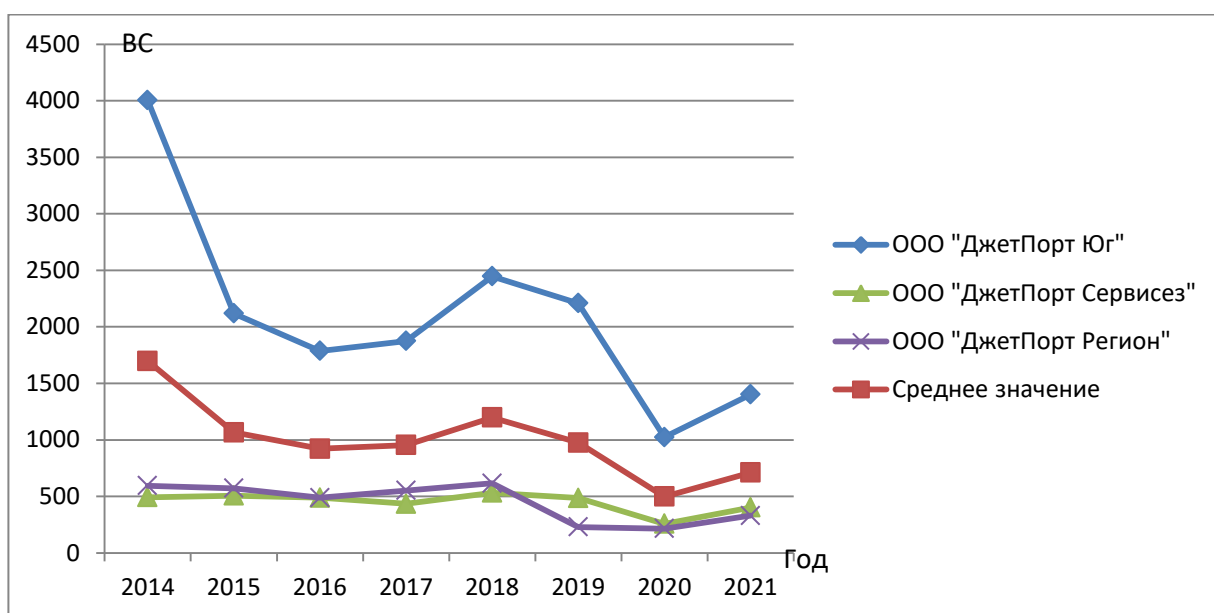


Рис. 5. Количество ВС бизнес-авиации, обслуженных в аэропорту «Адлер» ООО «ДжетПорт Юг», в аэропорту «Казань» ООО «ДжетПорт Сервисез» и в аэропорту «Кольцово» ООО «ДжетПорт Регион» в 2014-2021 гг.

На территории международного аэропорта «Внуково» функционируют два современных пассажирских терминала бизнес-авиации: для внутренних и международных рейсов, а также ангарные комплексы, перроны и другие необходимые инфраструктурные объекты. Статистические данные по обслуженным ВС и пассажирам бизнес-авиации в ЦБА «Внуково-3» представлены в табл. 5 и на рисунке 6<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> ВИППОРТ / ЦБА «Внуково-3»: фирменный корпоративный буклет. 2019.

Таблица 5

Количество ВС и пассажиров бизнес-авиации обслуженных в ЦБА «Внуково-3»  
в 2014-2021 гг.

Год	Количество ВС	Изменение к предшествующему периоду	Количество пассажиров	Изменение к предшествующему периоду
2014	19877		128370	
2015	17015	-14,40%	110258	-14,11%
2016	15426	-9,34%	98074	-11,05%
2017	15751	2,11%	101180	3,17%
2018	16121	2,35%	103006	1,80%
2019	14579	-9,57%	90701	-11,95%
2020	13638	-6,45%	78772	-13,15%
2021	17340	27,14%	105833	34,35%

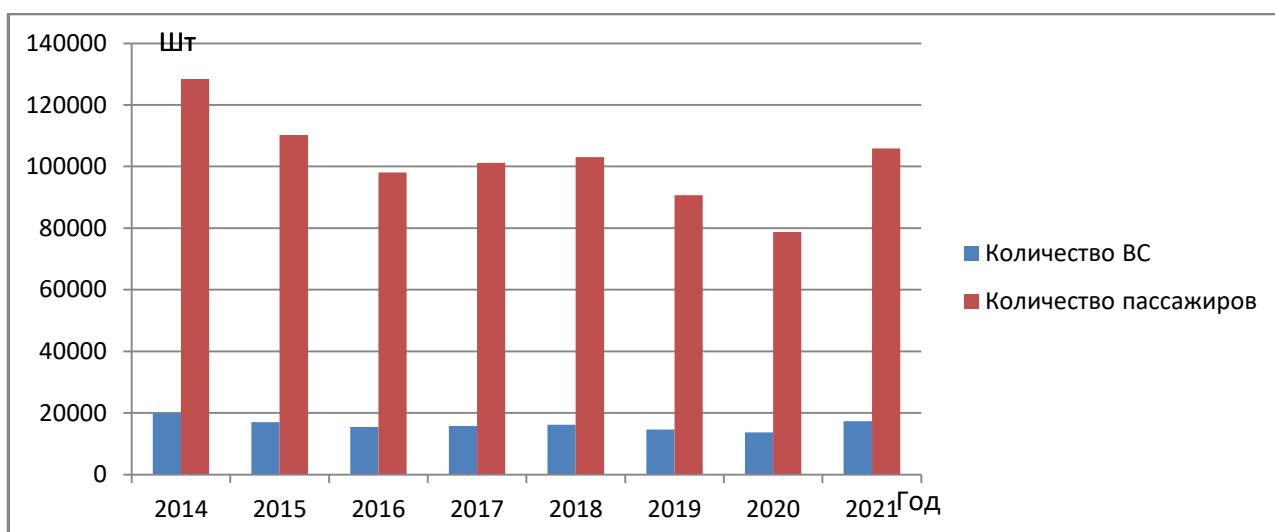


Рис.6. Количество ВС и пассажиров бизнес-авиации обслуженных в ЦБА «Внуково-3» в 2014-2021 гг.

Количество ВС и пассажиров бизнес-авиации, обслуженных в ЦБА «Внуково-3» в 2014 г. обуславливается проведением зимних олимпийский Игр 2014 в г. Сочи, во время и после проведения которых часть гостей, участников и официальных представителей посетила столицу Российской Федерации. В остальные периоды, не считая 2015 г. и 2020 г. статистические показатели находились практически на одном уровне. Необходимо отметить важность проведения чемпионата мира по футболу 2018 г. с точки зрения объема обслуженных рейсов бизнес-авиации в МАУ. При условии отсутствия

чемпионата мира по футболу в 2018 г. объемные показатели по обслуженным рейсам и пассажирам в ЦБА «Внуково-3» могли снизиться на более чем 20 (двадцать) процентов. Данная гипотеза обусловлена аналогией статистических данных по ВС бизнес-авиации обслуженным в аэропорту «Адлер» компанией «ДжетПорт Юг».

НАО «А-Групп» управляет в аэропорту «Шереметьево» пассажирским терминалом и несколькими ангарными комплексами общей площадью более 15 000 кв. м. Учитывая высокую загрузку аэропорта «Шереметьево» регулярными рейсами преимущественно со стороны базового перевозчика – ПАО «Аэрофлот», услуги терминала «А» не пользуются высоким спросом у его целевой аудитории. В табл. 6 и на рисунке 7 представлены статистические данные по обслуженным ВС и пассажирам бизнес-авиации в терминале «А», НАО «А-Групп», аэропорт Шереметьево<sup>26</sup>.

Таблица 6

Количество ВС и пассажиров бизнес-авиации, обслуженных НАО «А-Групп» в аэропорту «Шереметьево» в 2014-2021 гг.

Год	Количество ВС	Изменение к предшествующему периоду	Количество пассажиров	Изменение к предшествующему периоду
2014	2680		10992	
2015	2864	6,87%	17058	55,19%
2016	2675	-6,60%	17459	2,35%
2017	2405	-10,09%	16379	-6,19%
2018	2893	20,29%	17282	5,51%
2019	3535	22,19%	18056	4,48%
2020	2656	-24,87%	13420	-25,68%
2021	3020	13,70%	17276	28,73%

Существенно возросший пассажиропоток в терминале «А» аэропорта «Шереметьево» по сравнению с менее значительным приростом по количеству обслуженных рейсов обуславливается обслуживанием чартерных рейсов

<sup>26</sup> А-Групп [Электронный ресурс]. – URL: <https://a-group.aero> (дата обращения: 07.10.2022).

футбольных, хоккейных и иных спортивных команд. Полеты клубов РФПЛ и КХЛ в Москву осуществляются преимущественно через аэропорт «Шереметьево» с частым использованием инфраструктуры НАО «А-Групп». Среднее количество пассажиров каждого такого рейса составляет 50 человек, а среднее количество таких рейсов в месяц за период с августа по май составляет от четырех до десяти.

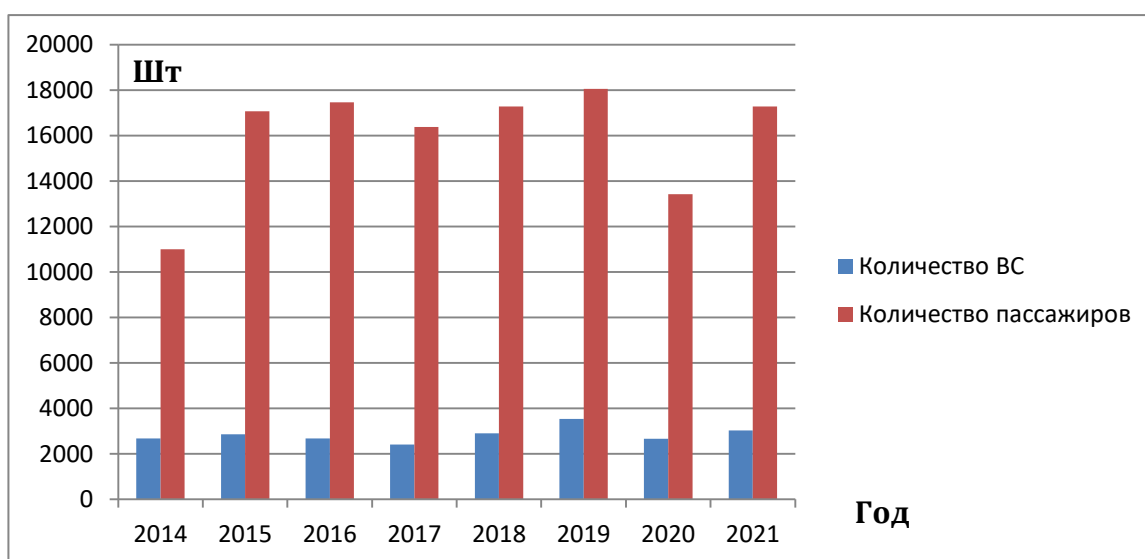


Рис.7. Количество ВС и пассажиров бизнес-авиации, обслуженных НАО «А-Групп» в аэропорту «Шереметьево» в 2014-2021 гг.

Согласно имеющимся статистическим данным среднее количество пассажиров на одном рейсе бизнес-авиации варьируется от 2 до 4 пассажиров. На основании этого реальный пассажиропоток по рейсам бизнес-авиации, обслуженным НАО «А-Групп» за вычетом спортивных команд, составляет от 10500 до 12 000 пассажиров в год, что также подтверждается статистическими показателями НАО «А-Групп» за 2014 год.

На территории международного аэропорта «Шереметьево» также действуют два других центра бизнес-авиации компаний «Лукойл-Авиа» и «Премьер-Авиа». Оба ЦБА функционируют преимущественно в интересах своих головных компаний и крайне редко предоставляют обслуживание ВС сторонних операторов.

В 2014 г. в старейшем центре бизнес-авиации Российской Федерации сменились собственники: на смену ГК «Авком» пришел новый игрок на рынке наземного обслуживания - компания Domodedovo Business Aviation Center (DBAC). Ее владельцы - группа частных инвесторов, у которых имелся профильный актив - оператор бизнес-авиации «Сфера Джет»<sup>27</sup>.

Собственники Domodedovo Business Aviation Center планировали кардинально изменить подход к построению бизнеса, в результате которого планировалось привлечь минимум 30% московского трафика. Новая стратегия развития предполагала реализацию лучших практик США и Европы, когда в одном FBO работают несколько альтернативных операторов наземного обслуживания — хендлеров. В мировой практике это гарантирует оператору возможность выбора, высокое качество и гибкое ценообразование.

Подобная модель будет способствовать снижению стоимости услуг, краткосрочному привлечению новых клиентов и повышению качества оказываемых услуг. В долгосрочной стратегии развития деятельности качество услуг будет неуклонно снижаться, т.к. из-за высокой конкуренции, низкой стоимости услуг и количества рейсов обслуживающие компании будут вынуждены искать пути оптимизации затрат. По итогам среднесрочного периода на территории ЦБА останется одна, максимум две обслуживающие компании, а стоимость услуг вернется на прежний уровень. В табл. 7 и на рисунке 8 представлены статистические данные по обслуженным ВС бизнес-авиации в ЦДА «Авком-Д», аэропорт «Домодедово»<sup>28</sup>. В 2021 г. новой управляющей компанией ЦДА «Авком-Д» по результатам тендера стала компания UTG Private Aviation, входящая в UTG Group.

---

<sup>27</sup> Бизнес Авиэйшн Центр [Электронный ресурс]. – URL: <http://bac-dmd.ru> (дата обращения: 12.10.2018).

<sup>28</sup> Бизнес Авиэйшн Центр [Электронный ресурс]. – URL: <http://bac-dmd.ru> (дата обращения: 12.10.2018).

Таблица 7

Количество ВС бизнес-авиации и пассажиров, обслуженных в ЦДА «Авком-Д»,  
аэропорт «Домодедово» в 2014-2021 гг.

Год	Количество ВС	Изменение к предшествующему периоду
2014	1120	
2015	1248	11,43%
2016	1067	-14,50%
2017	1153	8,06%
2018	1084	-5,98%
2019	584	-46,13%
2020	358	-38,70%
2021	444	24,02%

Количество ВС бизнес-авиации, обслуженных в ЦДА «Авком-Д», аэропорт «Домодедово» за период с 2014 по 2019 года свидетельствует о системном спаде показателей по следующим причинам: усиление конкурентной борьбы со стороны других игроков МАУ, отсутствие реальных конкурентных преимуществ и т.д. Вышеуказанные факторы подтверждаются статистическими данными за 2017 и 2018 года. В ЦДА «Авком-Д» кроме пассажиров рейсов бизнес-авиации осуществлялось обслуживание пассажиров регулярных рейсов по принципу VIP-зала, доля которых превалировала в общем объеме. Информация о количестве пассажиров бизнес-авиации, обслуженных в ЦДА «Авком-Д», в открытых источниках отсутствует.



Рис.8. Количество ВС бизнес-авиации, обслуженных в ЦДА «Авком-Д»,  
аэропорт «Домодедово» в 2014-2021 гг.

Количество ВС, обслуженных в ЦДА «Авком-Д» в 2018 г. во время проведения чемпионата мира по футболу на 6% меньше чем в 2017 г. Из всех

исследуемых ЦБА и компаний по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации ЦДА «Авком-Д» - единственный с подобными показателями по обслуженным рейсам за 2017-2018 гг. Значительное падение показателей 2019 г. по отношению к 2018 г. обусловлено заведением уголовных дел на акционеров ЦДА «Авком-Д», и как следствие, оттоку клиентов к конкурентам.

Автору не представилась возможность исследовать данные по рейсам и пассажирам бизнес-авиации, обслуживаемых в аэропорту «Остафьево», в связи с тем, что соответствующие данные отсутствуют в свободном доступе, т.к. данный аэропорт являлся базовым аэропортом для авиакомпании «Газпромавиа», осуществляющей перевозки в интересах ПАО «Газпром». В 2024 г. аэропорт «Остафьево» официально был закрыт с целью перепрофилирования занимаемого земельного участка под жилую застройку.

Бывший собственник терминала в Домодедово ГК «Авком» запустил в эксплуатацию перрон и ангарный комплекс, а в конце 2018 года открыл пассажирский терминал в Международном Центре Деловой Авиации на аэродроме в Раменском. Данный МЦДА не составит конкуренции для остальных игроков рынка наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации МАУ из-за удаленности аэропорта «Раменское» от г. Москва и привязки самого Раменского к военным и испытательным полетам<sup>29</sup>. Исследовать статистические данные по работе МЦДА не представилось возможным по причине их отсутствия в свободном доступе.

В Санкт-Петербурге наземное обслуживание подавляющего большинства рейсов бизнес-авиации осуществляется в Центре Бизнес Авиации «Пулково-3». ЦБА «Пулково-3» - первый в Северо-Западном регионе центр бизнес-авиации, оказывающий полный комплекс услуг и обладающий всей необходимой инфраструктурой<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> МЦДА [Электронный ресурс]. – URL: <http://intercba.ru> (дата обращения: 12.10.2022).

<sup>30</sup> ДжетПорт СПб [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jetport.ru> (дата обращения: 25.10.2022).; Цуцкарёв, В. К. Влияние законодательства на инвестиционную привлекательность и экономический рост сферы наземного обслуживания бизнес-авиации / В. К. Цуцкарёв // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 1(46). – С. 345-351.

Общая площадь территории ЦБА «Пулково-3» составляет 100 000 кв.м., на которой расположены перрон с более чем 30 местами стоянок, а также ангарный комплекс общей площадью 8500 кв.м., предназначенный для хранения воздушных судов, здание пассажирского терминала и прочие объекты инфраструктуры. Пассажирский терминал площадью 4500 кв.м. позволяет на первом этаже обслуживать до 1500 пассажиров в сутки, а на втором разместить офисные помещения оперативных служб, администрации и руководства ЦБА «Пулково-3» и помещения для сдачи в аренду клиентам и партнерам. В терминале предусмотрено все необходимое для обслуживания пассажиров: зоны прилета/вылета, предполетного досмотра, пограничного и таможенного контроля, DUTY FREE, бар, переговорные и многое другое<sup>31</sup>. В табл. 8 и на рисунке 9 представлены статистические данные по обслуженным ВС и пассажирам бизнес-авиации в ЦБА «Пулково-3» международного аэропорта «Санкт-Петербург» (Пулково), г. Санкт-Петербург.

Таблица 8

Количество ВС и пассажиров бизнес-авиации, обслуженных в ЦБА «Пулково-3» в 2014-2021 гг.

Год	Количество ВС	Изменение к предшествующему периоду	Количество пассажиров	Изменение к предшествующему периоду
2014	3937		22840	
2015	3578	-9,12%	20572	-9,93%
2016	3778	5,59%	21797	5,95%
2017	3941	4,31%	22687	4,08%
2018	4292	8,91%	26746	17,89%
2019	3865	-9,95%	23265	-13,02%
2020	2846	-26,36%	15046	-35,33%
2021	4328	52,07%	25691	70,75%

Количество ВС и пассажиров бизнес-авиации, обслуженных в ЦБА «Пулково-3» за период с 2014 по 2021 гг. свидетельствует о системной и эффективной работе по взаимодействию с клиентами. Снижение показателей в

<sup>31</sup> ДжетПорт СПб [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jetport.ru> (дата обращения: 25.11.2023)

2015 г. по отношению к 2014 обусловлено проведением Олимпийских Игр, а также экономико-политическим кризисом, начавшимся во второй половине 2014г. между странами Европы и блоком НАТО с Российской Федерацией. Снижение показателей в 2019 г. по отношению к 2018 г. обусловлено проведением в 2018г. чемпионата мира по футболу. Кардинальное изменение ключевых статистических показателей по обслуженным воздушным судам и пассажирам в 2020 году по отношению к 2019 году объясняется существенными ограничениями полетов по причине борьбы с новой коронавирусной инфекцией SARS COVID-19<sup>32</sup>.

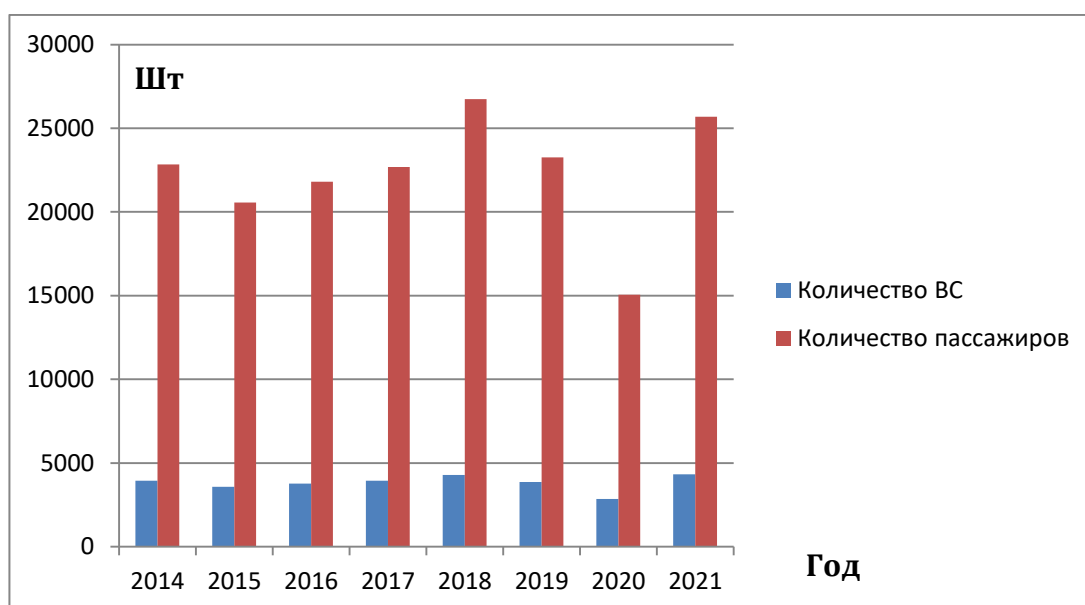


Рис.9. Количество ВС и пассажиров бизнес-авиации, обслуженных в ЦБА «Пулково-3» в 2014-2021 гг.

Анализируя данные, представленные на рисунке 10, можно констатировать, что прослеживается тенденция увеличения и снижения рейсов бизнес-авиации в зависимости от текущей социально-экономической и политической ситуации в стране и мире и она аналогична представленной на рисунке 5. Существенное падение количества рейсов с 2014 по 2016 год в ЦБА «Внуково-3» обуславливается ухудшением отношений Российской Федерацией со странами ЕС и США по причине государственного переворота на Украине, а также последующим проведением с их стороны санкционной политики в

<sup>32</sup> ДжетПорт СПб [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jetport.ru> (дата обращения: 25.11.2023)

отношении России и возникшим по этим причинам финансово-экономическим кризисом. Среднегодовое количество обслуженных ВС за указанный период составляет: 16218 для ЦБА «Внуково-3», 3820 для ЦБА «Пулково-3», 2841 для НАО «А-Групп» и 882 для ЦДА «Авком-Д», что сопоставимо с показателями по каждому году. Исследуя график среднеарифметического количества обслуженных ВС бизнес-авиации по всем четырем ЦБА за указанный период, фиксируем его высокую идентичность графику лидера - ЦБА «Внуково-3»<sup>33</sup>.

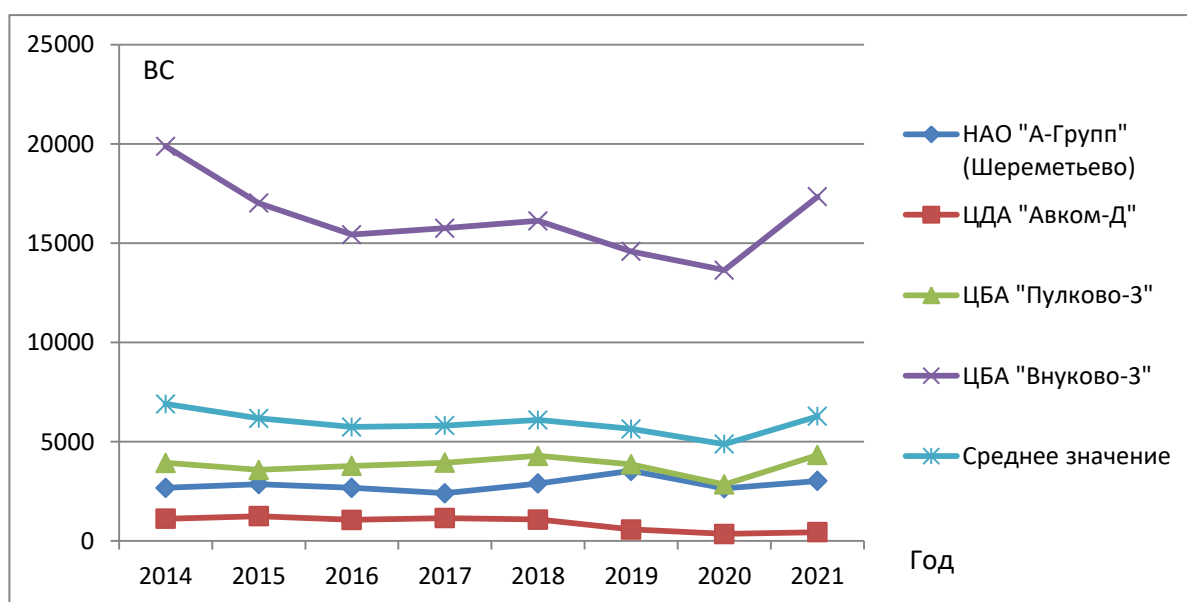


Рис.10. Количество ВС бизнес-авиации, обслуженных в ЦБА «Внуково-3», ЦБА «Пулково-3», в ЦДА «Авком-Д», в аэропорту «Шереметьево» НАО «А-Групп», 2014-2021 гг.

Данные, представленные на рисунке 11 подтверждают, что тенденция увеличения и снижения пассажиропотока зависит от текущей социально-экономической и политической ситуации в стране и мире. Существенное падение пассажиропотока в ЦБА «Внуково-3» обуславливается причинами аналогичными падению количества рейсов бизнес авиации за этот же период.

Среднегодовое количество обслуженных пассажиров бизнес-авиации за указанный период составляет: 102 024 для ЦБА «Внуково-3», 22 330 для ЦБА

<sup>33</sup> См. ВИШПОРТ / ЦБА «Внуково-3»: фирменный корпоративный буклет. 2019; А-Групп [Электронный ресурс]. – URL: <https://a-group.aero> (дата обращения: 07.10.2022); Бизнес Авиэйшн Центр [Электронный ресурс]. – URL: <http://bac-dmd.ru> (дата обращения: 12.10.2018); ДжетПорт СПб [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jetport.ru> (дата обращения: 25.10.2022).

«Пулково-3» и 15 990 для НАО «А-Групп»», что сопоставимо с показателями по каждому году. Исследуя график среднеарифметического пассажиропотока по всем ЦБА за указанный период, фиксируем его высокую идентичность графику лидера - ЦБА «Внуково-3», что свидетельствует о сильной корреляции количества обслуженных рейсов от количества обслуженных пассажиров бизнес-авиации<sup>34</sup>.

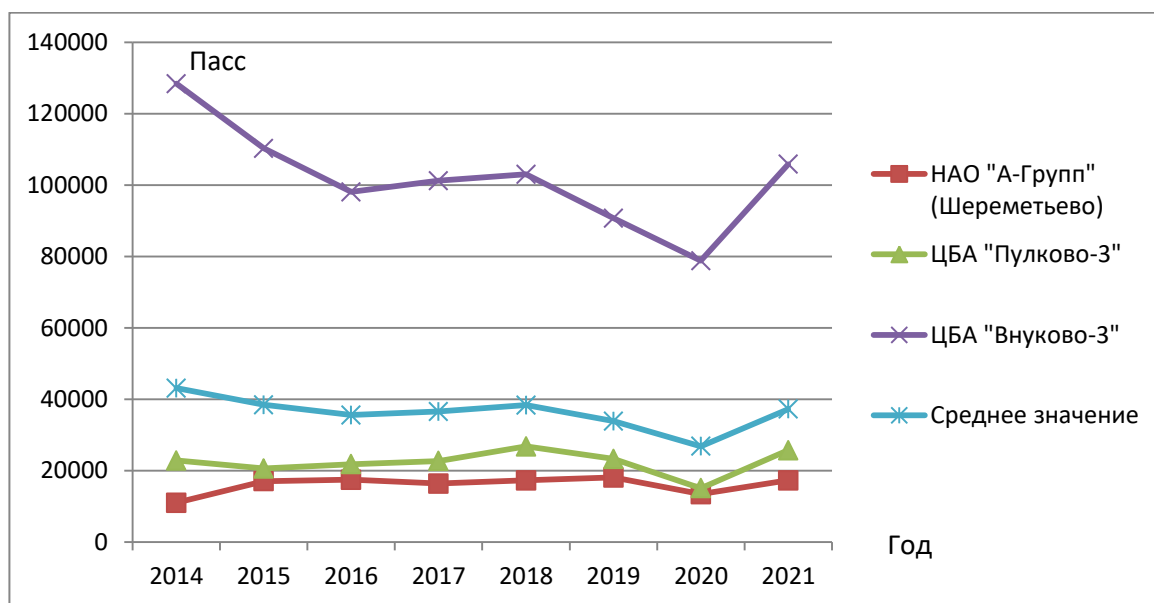


Рис.11. Количество пассажиров бизнес-авиации, обслуженных в ЦБА «Внуково-3», ЦБА «Пулково-3», в аэропорту «Шереметьево» НАО «А-Групп» в 2014-2021 гг.

На территории бывшего аэровокзального комплекса «Пулково-2» (Санкт-Петербург), в центральном здании располагается пассажирский терминал НАО «А-Групп», предназначенный для обслуживания внутренних и международных рейсов. Также в состав инфраструктуры НАО «А-Групп» в аэропорту «Пулково» входят 3 (три) ангара для хранения воздушных судов различного класса и типа. Исследовать статистические данные по работе ЦДА не представилось возможным из-за их отсутствия в свободном доступе.

<sup>34</sup> См. ВИШПОРТ / ЦБА «Внуково-3»: фирменный корпоративный буклет. 2019; А-Групп [Электронный ресурс]. – URL: <https://a-group.aero> (дата обращения: 07.10.2022); Бизнес Авиэйшн Центр [Электронный ресурс]. – URL: <http://bac-dmd.ru> (дата обращения: 12.10.2018); ДжетПорт СПб [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jetport.ru> (дата обращения: 25.10.2022).

Результаты проведенного анализа отечественного рынка наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации показали, что необходимая инфраструктура для таких рейсов в подавляющем большинстве российских аэропортов неразвита или отсутствует полностью<sup>35</sup>. Распределение центров бизнес-авиации по территории Российской Федерации наглядно демонстрирует развитие данного направления исключительно в тех регионах, в которых оно востребовано бизнесом, так как отсутствие спроса делает предложение невостребованным. Высокие издержки на строительство и содержание аэропортовой инфраструктуры и позиция недружественных стран по отношению к России в целом и направлению бизнес-авиации в частности, являются и сдерживающими, и одновременно мотивирующими факторами.

#### **1.4. Особенности управления производственно-технологическим процессом предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации**

Анализ обслуженных в ЦБА «Пулково-3» и ЦБА «Внуково-3» воздушных судов бизнес-авиации за период с 2014 по 2021 гг., представленный на рисунке 12, свидетельствует о наличии стабильных объемов и, как следствие, является фактором, влияющим на процессы наземного обслуживания как с управленческой, так с производственно-технологической и с экономической точек зрения<sup>36</sup>. В ЦБА «Внуково-3» и в ЦБА «Пулково-3», объемы обслуженных рейсов стабильны и не подвержены колебаниям за этот период.

---

<sup>35</sup> Строганова В. И., Трунина В. Ф. Направления развития аэропортовой инфраструктуры // Молодой ученый. 2011. № 12 (35). Т. 1. С. 188–190.

<sup>36</sup> ВИППОРТ / ЦБА «Внуково-3»: фирменный корпоративный буклет. 2019; ДжетПорт СПб [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jetport.ru> (дата обращения: 25.10.2022).

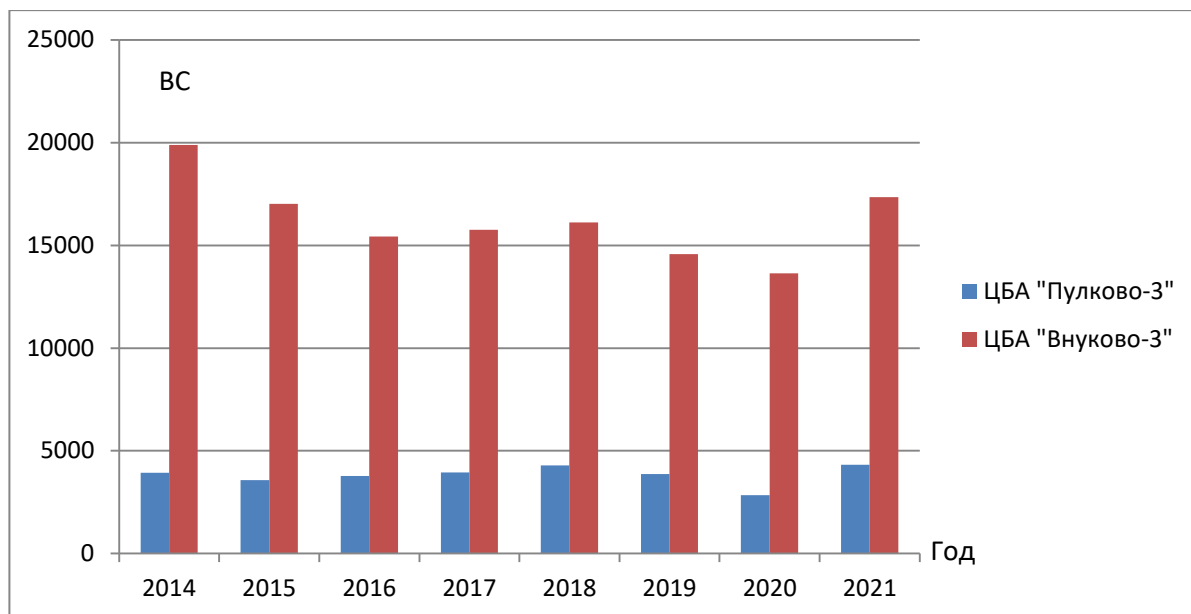


Рис. 12. ВС бизнес-авиации, обслуженные в ЦБА «Пулково-3» и ЦБА «Внуково-3» в 2014-2021 годах

Анализ обслуженных в ЦБА «Пулково-3» и ЦБА «Внуково-3» пассажиров бизнес-авиации за период с 2014 по 2021 года, представленный на рисунке 13, также свидетельствует о наличии стабильных показателей и также является фактором, влияющим на процессы наземного обслуживания преимущественно с управленческой и экономической точек зрения.

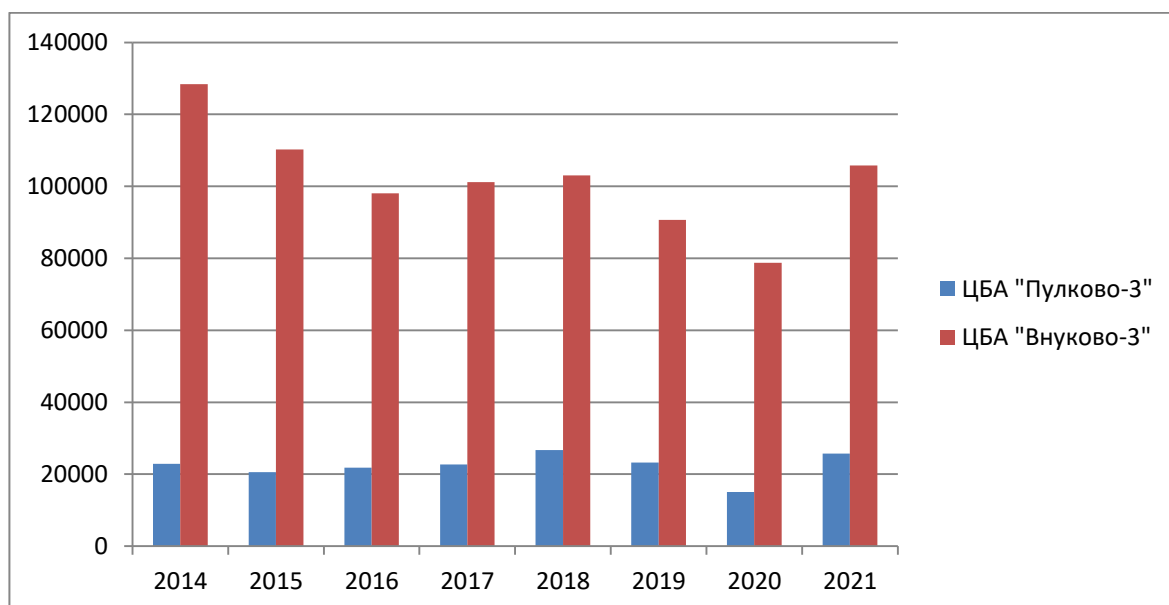


Рис.13. Пассажиры бизнес-авиации, обслуженные в ЦБА «Пулково-3» и ЦБА «Внуково-3» в 2014-2021 годах

Наземное обслуживание в аэропортах является одним из ключевых направлений деятельности в производственно-технологический процессе, в который вовлечены различные структурные подразделения, сторонние организации и контролирующие органы. От качества и четкости управления процессом напрямую зависит безопасность, регулярность полетов и рентабельность предприятия. В условиях конкурентной борьбы между компаниями, соответствующие наработки и опыт управления становятся значительным преимуществом, позволяющим заключать договоры с новыми клиентами, а также удерживать имеющихся. Разработка уникальных технологий управления, совокупность которых является производственно-технологическим процессом, в большей степени относится к компаниям по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, чем непосредственно к главным операторам аэропортов. Незначительное количество действующих аэропортов на территории России и, как следствие, отсутствие конкуренции между ними, кроме аэропортов МАУ, не является основополагающим фактором для внедрения инноваций, оптимизации и модернизации управленческих процессов на таких предприятиях. В основе эффективного руководства деятельностью ЦБА заложены специальные алгоритмы взаимодействия - технологии наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации, которые имеют ряд особенностей по сравнению с технологиями обслуживания регулярных рейсов<sup>37</sup>.

Наземное обслуживание рейса бизнес-авиации состоит из ряда этапов и видов работ, которые автор представил в виде схемы на рисунке 14.

---

<sup>37</sup> Пегин, П. А. Процессы наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации при неопределенных факторах: модель прогнозирования / П. А. Пегин, В. К. Цуцкарёв // Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике. – 2020. – № 6(91). – С. 44-46.

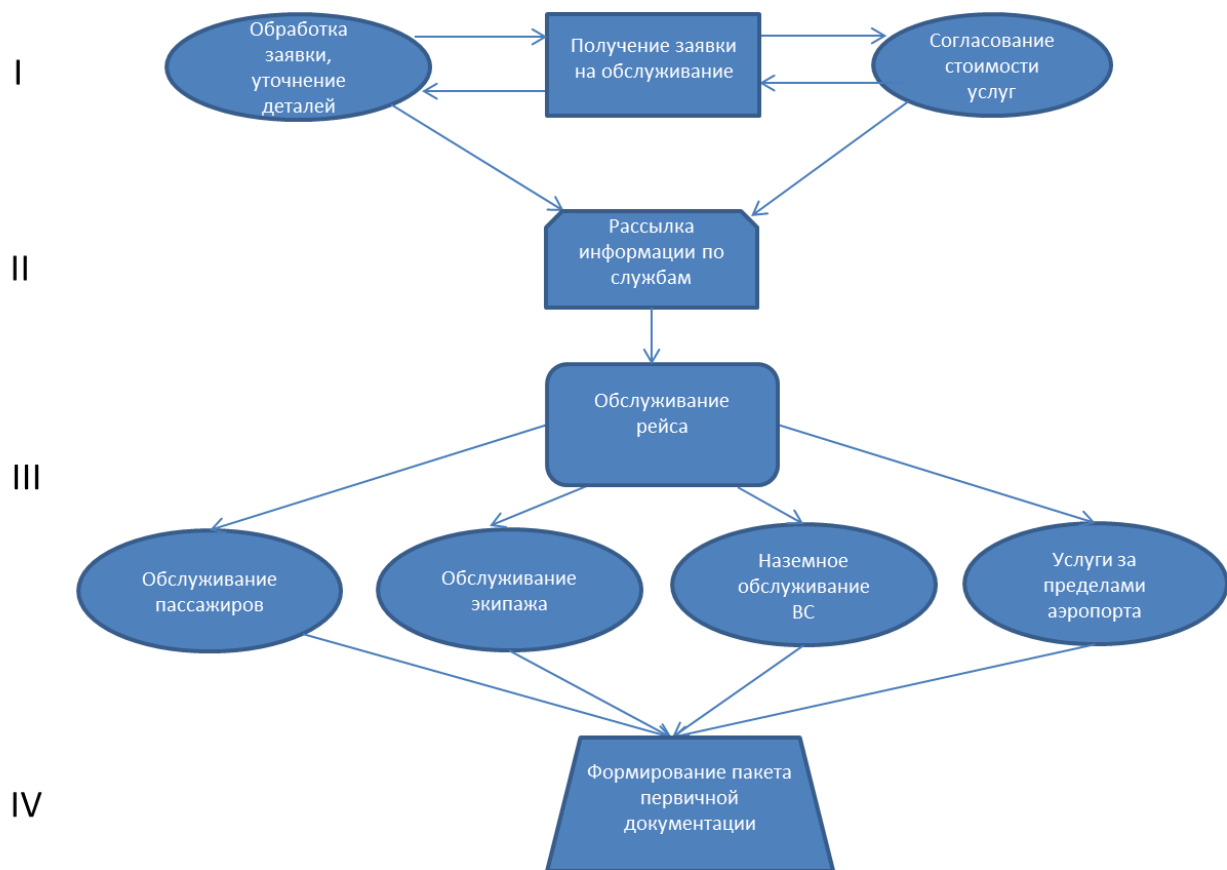


Рис.14. Основные этапы и виды работ по обслуживанию рейса бизнес-авиации

В рамках первого этапа работ по получению обслуживающей компанией заявки от оператора необходимо отметить, что большинство как отечественных, так и иностранных авиакомпаний, выполняющих рейсы бизнес-авиации, преимущественно ведет переписку касательно обслуживания рейса по таким каналам связи как:

- **SITA** (фр. *Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques*) — швейцарская многонациональная информационная организация, представляющая телекоммуникационные и IT-услуги в авиации<sup>38</sup>.
- **АФТН** - сеть авиационной фиксированной электросвязи, информационная сеть гражданской авиации. В официальных документах встречаются названия: АНС ПДиТС, АНФС ПДиТС – авиационная наземная федеральная сеть передачи данных и телеграфной связи.

<sup>38</sup> SITA [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sita.aero/> (дата обращения: 12.02.2019).

- **Факсимильные сообщения** практически перестали использоваться в сфере бизнес-авиации для ведения процесса взаимодействия в связи с длительностью процедуры передачи данных, но остаются в качестве резервного канала связи.

- **Электронная почта** является наиболее удобным и востребованным каналом связи для обмена информацией в сфере бизнес-авиации, так как не требует специальных знаний, дополнительного оборудования и значительных расходов на ее эксплуатацию.

В зависимости от используемого канала связи оператор направляет обслуживающей компании заявку как по установленному между ними образцу, так и в свободной письменной форме.

В рамках второго этапа работ по обработке происходит рассылка информации по рейсу внутри подразделений предприятия с целью предварительного ознакомления и начала подготовки к обслуживанию.

Непосредственным наземным обслуживанием рейса бизнес-авиации характеризуется третий этап, по результатам которого каждое задействованное в обслуживании подразделение компании формирует комплект первичной документации в электронном или бумажном виде для дальнейшей передачи в отдел взаимных расчетов.

Четвертый этап работ является одним из основополагающих, т.к. его конечным результатом является получение оплаты за оказанное обслуживание. Получив все необходимые данные по рейсу, обслуживающая компания на их основе направляет оператору предварительную калькуляцию по рейсу или фактический счет за обслуживание рейса. При условии наличия положительной кредитной истории рейс может быть обслужен на условиях оплаты по факту. В случае поступления заявки на обслуживание в нерабочие дни/часы, а также отсутствия положительной кредитной истории или наличия отрицательной кредитной истории, обслуживающая компания, как правило, предлагает

оператору осуществить оплату за оказанные услуги посредством привлечения специализированных компаний агентов.

При взаимодействии с обслуживающей компанией использование авиакомпанией «принципа одного окна», т.е. направление всех своих запросов и получение единого счета за все услуги позволяет авиакомпании качественно и эффективно использовать свои производственные ресурсы, так как обслуживающая компания заменяет или берет на себя процесс взаимодействия с большим количеством поставщиков. К таким поставщикам относятся топливозаправочные компании, транспортные компании, цеха бортового питания/рестораны, гостиницы, ремонтно-сервисные компании и многие другие.<sup>39</sup> Направление заявки на оказание полного спектра услуг, а также их дальнейшая оплата по одному счету и от одного партнера существенно облегчает производственно-финансовую деятельность компании оператора.

Наиболее эффективно подобная схема сотрудничества используется при внешнеэкономическом взаимодействии между зарубежным заказчиком и отечественной обслуживающей компанией. Подобная кооперация позволяет обслуживающей компании своевременно и в полном объеме получать необходимую информацию для обслуживания рейса, а также увеличивать свою выручку за счет агентского вознаграждения по счетам третьих лиц, вовлеченных в процесс обслуживания заказчика. Иностранному заказчику благодаря возможности взаимодействия с одним партнером по всему спектру вопросов – существенно экономит свои ресурсы, а также снижает вероятность возникновения сбойной ситуации. Стандартная схема взаиморасчетов авиакомпании при использовании услуг обслуживающей компании приведена на рисунке 15<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Маслаков В.П., Корень А.В. Хэндлинговая компания как эффективный вид организации обслуживания авиакомпаний в аэропортах // М.: Информационно-аналитический журнал «Аэропорт сервис» №1 (23), 1999г. - с.6-8.; Паршикова И. Е. Особенности развития рынка деловой авиации / И. Е. Паршикова, О. А. Немчинов // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2013. – Т. 2, № 9. – С. 198-199.; Сливинский Д. В. Бизнес-авиация в России: особенности функционирования и перспективы развития / Д. В. Сливинский, И. А. Фомина, Д. Г. Меньших // Экономика и управление. – 2020. – Т. 26, № 1(171). – С. 86-93.

<sup>40</sup> Деловая авиация России: аналитический отчет. РБК, 2008.

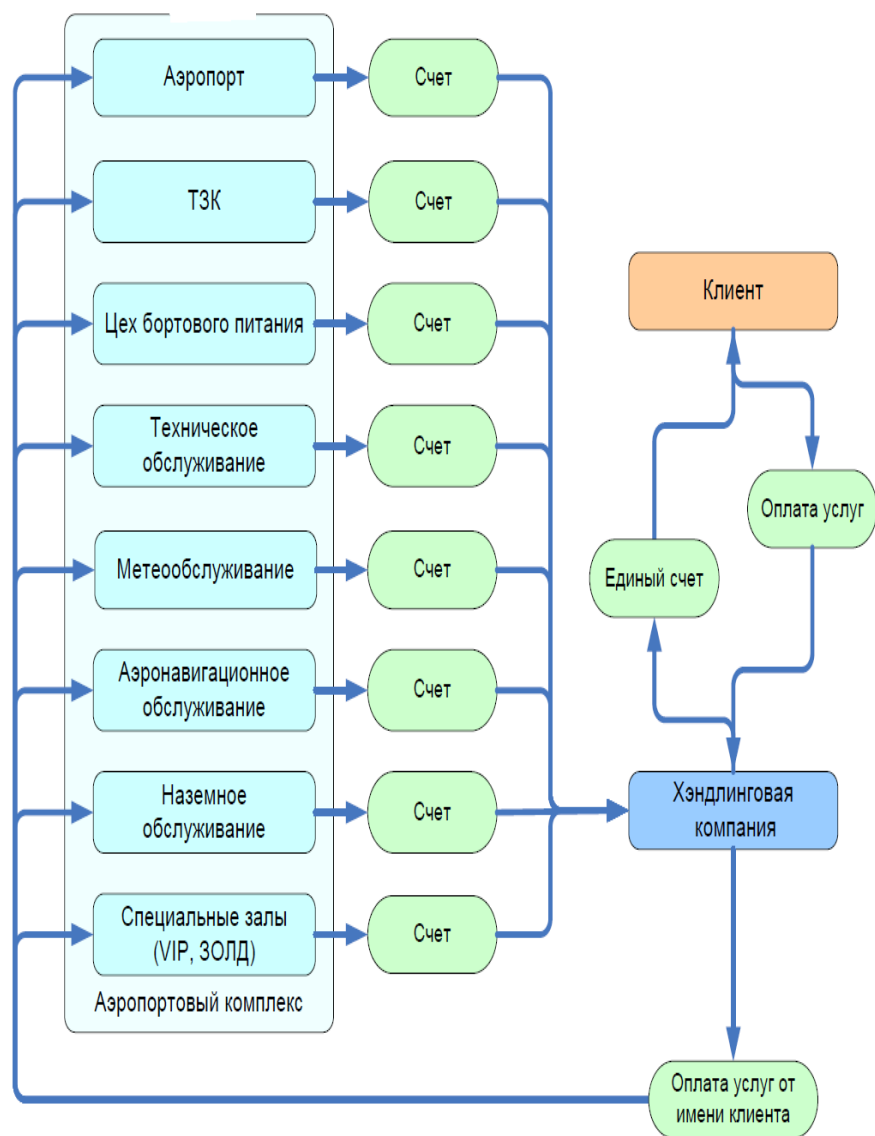


Рис.15. Схема взаиморасчетов клиента (авиакомпания), при использовании услуг обслуживающей компании.

Своевременное и качественное оказание услуг осуществляется со стороны ЦБА на основе действующих инструкций и технологий работы. Формирование перечня необходимых инструкций по технологиям наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации осуществляется согласно функциональной деятельности предприятия в зависимости от спектра оказываемых услуг<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Цуцкарёв, В. К. Особенности организации технологического процесса наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации в Российской Федерации / В. К. Цуцкарёв // Бюллетень результатов научных исследований. – 2021. – № 3. – С. 44-54.

Рассматривая деятельность предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, комплексно предоставляющего собственные услуги, следует определить общий порядок взаимодействия его ключевых подразделений, который разработан и представлен в табл.9<sup>42</sup>.

Таблица 9

Внешний и внутренний порядок взаимодействия ключевых подразделений  
компании

Служба / Контрагент	ПДС	СОПП	ИАС	ССТ	АС	СБ
Производственно-диспетчерская служба (ПДС)		X	X	X	X	X
Служба организации пассажирских перевозок (СОПП)	X		X	X		X
Инженерно-авиационная служба (ИАС)	X	X		X		
Служба специального транспорта (ССТ)	X	X	X			
Аэродромная служба (АС)	X			X		
Служба безопасности (СБ)	X	X				
Таможенный орган	X	X				X
Пограничный орган	X	X				X
Роспотребнадзор		X				X
Линейный отдел внутренних дел		X				X
Главный оператор	X	X	X		X	X
Организация воздушного движения	X					
Внешние подрядчики (транспорт, питание, гостиницы и т.д.)	X					
Компания заказчик	X	X				
Командир воздушного судна	X	X	X			
Пассажир		X				X

<sup>42</sup> Там же.

На основании разработанного порядка формируется перечень основных инструкций по производственно-технологическим видам работ, совокупность которых будет выполнять роль руководства по наземному обслуживанию. Перечень основных инструкций по технологическим видам работ подразделяется на две группы: внутренние и внешние. Внутренние инструкции по технологическим видам работ необходимы для четкого и качественного взаимодействия структурных подразделений компании между собой.

Внешние инструкции по технологическим видам работ необходимы для регламентирования порядка взаимодействия со сторонними компаниями и контролирующими органами, вовлеченными в наземное обслуживание<sup>43</sup>.

Перечень основных типовых инструкций по технологическим видам работ представлен в табл. 10.

Таблица 10

Перечень основных инструкций по технологическим видам работ

№П/п	Наименование инструкции	Внутренний	Внешний
1	Технология обслуживания пассажиров		X
2	Технология обслуживания ВС и экипажей		X
3	Технология обслуживания пассажиров с животными		X
4	Технология взаимодействия ПДС и СОПП	X	
5	Технология взаимодействия ПДС и ИАС	X	
6	Технология проведения предполетного досмотра	X	
7	Технология обслуживания пассажиров с ограниченными возможностями	X	
8	Технология взаимодействия с ОрВД		X
9	Технология организации движения транспорта на перронах аэропорта		X

<sup>43</sup> Цуцкарёв В. К. Оптимизация производственных затрат и увеличение выручки компании по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, благодаря внедрению инноваций на базе информационных технологий // Инновационное развитие транспорта: материалы IV Всероссийской научной конференции студентов, магистрантов и аспирантов, 29 апреля 2019 г. / под ред. Е. В. Будрины. СПб.: Изд-во Культ-информ-пресс, 2019. С. 114–124.

10	Технология взаимодействия в пиковые периоды работы		X
11	Технология взаимодействия при плохих погодных условиях		X
12	Технология оформления специальных средств и боеприпасов		X

Процесс разработки, согласования, утверждения и ввода в действие внешних инструкций взаимодействия находится в компетенции главного оператора, а разработка внутренних инструкций взаимодействия находится в зоне ответственности каждой компании<sup>44</sup>.

По факту формирования перечня основных инструкций осуществляется тезисное описание деятельности каждого структурного подразделения и его прогнозируемое взаимодействие с остальными структурными подразделениями предприятия.

При разработке инструкций взаимодействия необходимо учитывать действующие нормативно-правовые документы и требования контролирующих органов, изложенные в таких ключевых нормативных документах, как:

- «Воздушный кодекс Российской Федерации» от 19.03.1997 № 60-ФЗ;
- Закон РФ от 01 апреля 1993г. №4730-1 «О Государственной границе Российской Федерации»;
- Таможенный кодекс Таможенного союза;
- «Технологическая схема организации пропуска через государственную границу лиц, транспортных средств, грузов, товаров и животных в воздушном пункте пропуска через государственную границу Российской Федерации».

По результатам проделанной работы осуществляется тексто-графическое оформление внутреннего нормативного документа, который согласовывается руководителями соответствующих структурных подразделений, утверждается и вводится в действие приказом генерального директора предприятия.

<sup>44</sup> Цуцкарёв, В. К. Инструкции взаимодействия как инструмент повышения эффективности технологического процесса обслуживания аэропорта / В. К. Цуцкарёв // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. – 2020. – № 3(67). – С. 140-146.

Требования, изложенные в разработанном внутреннем нормативном документе, являются обязательными для исполнения всеми указанными в нем подразделениями и сотрудниками.

На основе проведенного исследования особенностей управления производственно-технологическим процессом предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации автором разработаны указанные ниже документы и получены следующие результаты:

- разработана схема основных этапов и видов работ, которая может использоваться как базис при создании обслуживающей компании или ЦБА;
- обоснована эффективность ведения расчетов с использованием услуг обслуживающей компании на основе принципа «одного окна»;
- разработан проект внешнего и внутреннего порядка взаимодействия ключевых подразделений предприятия;
- сформирован перечень основных типовых инструкций по технологическим видам работ;
- определен перечень основополагающих нормативно-правовых документов, необходимых для разработки инструкций по взаимодействию.

### **1.5. Проблемы развития предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации в Российской Федерации**

Проблемы и перспективы развития бизнес-авиации в Российской Федерации неоднократно изучались в своих научных трудах такими авторами, как Ю.А. Анохина, М.В. Вологжанин, А.Д. Припадчев, А.В. Чеховский и А.В. Ярош. В период с 2005 по 2010 гг. указанные авторы единогласно выявили ключевую проблему, препятствующую развитию всех направлений бизнес-авиации в Российской Федерации, актуальную и в 2021 г. - отсутствие специализированной нормативно-правовой базы<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Ярош, А. В. Проблемы развития деловой авиации (ДА) в России / А. В. Ярош // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2005. – № 88. – С. 208-210.; Цуцкарёв, В. К. Стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации /

Основные проблемы развития наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации в России можно разделить на три части: несовершенство нормативно-правовой базы, концентрация основных потоков рейсов бизнес-авиации в МАУ и недобросовестная конкуренция отдельных игроков отрасли.

На основании обозначенных проблем возможно сформулировать шесть особенностей, влияющих на развитие предприятий по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

*1. Отсутствие развитой инфраструктуры в подавляющем большинстве региональных аэропортов.*

В 2026 г. на территории России функционирует 225 аэропортов гражданской авиации, из которых только 81 допущен к международным полетам, а соответствующее полноценное наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации осуществляется примерно в 5-7 из указанных аэропортов<sup>46</sup>. В аэропортах Российской Федерации, исключая аэропорты МАУ и аэропорт «Пулково», практически отсутствует инфраструктура для полноценного обслуживания рейсов бизнес-авиации и АОН<sup>47</sup>.

Типовые управленческие решения и технологии, позволяющие оптимизировать затраты на создание инфраструктуры для бизнес-авиации и АОН, которые могут быть использованы в рамках универсального алгоритма стратегии развития отрасли, в целом не применяются. Инвестирование в

---

В. К. Цуцкарёв // *π-Economy*. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 71-84.; Богданов, Е. В. Проблемы функционирования центров деловой авиации в аэропортах / Е. В. Богданов // *Вестник Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации*. – 2022. – № 3(36); Вологжанин, М. В. Деловая авиация в России и за рубежом: тенденции развития / М. В. Вологжанин // *Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации*. – 2006. – № 104. – С. 39-44.; Анохина Ю. А. Особенности развития рынка бизнес-авиации в России на современном этапе / Ю. А. Анохина // *Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации*. – 2009. – № 143. – С. 91-96.; Бойко П. С. Проблемы деловой авиации в России / П. С. Бойко, Д. А. Казанцева // *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*. – 2018. – Т. 2, № 4(14). – С. 661-662.; Чеховский А. В. Проблемы и перспективы развития бизнес-авиации В РОССИИ / А. В. Чеховский, А. Д. Припадчев // *Успехи современного естествознания*. – 2010. – № 1. – С. 35-36.

<sup>46</sup> Федеральное агентство воздушного транспорта [Электронный ресурс]. – URL: [www.favt.ru](http://www.favt.ru) (дата обращения: 30.11.2022). Никитин Е. Количество аэропортов в России сократилось более чем в 4 раза с 1990 года [Электронный ресурс]. – URL: <http://tass.ru/glavnie-novosti/692475> (дата обращения: 06.08.2021).

<sup>47</sup> Цуцкарёв, В. К. Стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации / В. К. Цуцкарёв // *π-Economy*. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 71-84; Официальный сайт ООО «ВВСС» [Электронный ресурс]. – URL: [www.pulkovoairport.ru](http://www.pulkovoairport.ru) (дата обращения: 03.11.2022).

объекты аэропортовой инфраструктуры бизнес-авиации осуществляется исключительно субъектами бизнес-авиации без привлечения государственных субсидий или средств региональных бюджетов. Федеральные и региональные власти не участвуют в развитии инфраструктуры для бизнес-авиации.

*2. Несоответствие существующих пакетов услуг по наземному обслуживанию специфике бизнес-авиации, типам ВС.*

В ряде аэропортов страны подход к обслуживанию воздушного судна бизнес-авиации тождествен технологической схеме обслуживания воздушного судна, выполняющего регулярный рейс. По этой причине в стандартные пакеты услуг по наземному обслуживанию включаются идентичные позиции из общего перечня предоставляемых аэропортом услуг, большинство из которых не требуются, а некоторые не могут быть оказаны определенным типам воздушных судов по техническим причинам.

*3. Дефицит квалифицированного технического персонала.*

Развитие ТОиР воздушных судов иностранного производства на территории России происходило точно до начала 2021 г. В ЦБА «Внуково-3» отдельные виды работ для воздушных судов бизнес-авиации оказывает компания «ДжетПорт Техникс». В аэропорту г. Казань обширный перечень услуг по ТОиР и дополнительным работам для таких типов воздушных судов как Boeing 737-300/400/500, CRJ 100/200, Bombardier Challenger 850, Bombardier Challenger 300 и Bombardier Global 5000 оказывает группа компаний «Тулпар»<sup>48</sup>. С конца третьего квартала 2022г., преимущественно в аэропортах МАУ, начали свою работу специализированные компании, оказывающие широкий спектр услуг по ТОиР для различных типов ВС бизнес-авиации.

*4. Несовершенство Таможенного кодекса Российской Федерации.*

Согласно Приказу Федеральной таможенной службы России от 29 декабря 2007 года N 1665: «При ввозе на таможенную территорию Российской Федерации товаров, остающихся на борту морского (речного) судна,

---

<sup>48</sup> УК «Тулпар Аэро Групп» [Электронный ресурс]. – URL: <http://tulpar.aero/> (дата обращения: 04.12.2019).

воздушного судна, их декларирование в соответствии с таможенным режимом перемещения припасов может осуществляться с применением в качестве таможенной декларации стандартных документов перевозчика, предусмотренных международными договорами Российской Федерации в области транспорта, если в них содержатся сведения обо всех наименованиях и количествах эксплуатационных, потребительских и/или продаваемых припасов, а также о таможенной стоимости продаваемых припасов. При отсутствии таких сведений декларирование товаров в соответствии с таможенным режимом перемещения припасов может осуществляться с применением в качестве таможенной декларации письменного заявления, составленного в произвольной форме на русском языке, подаваемого в двух экземплярах и содержащего сведения установленного порядка». При вывозе товаров за пределы Российской Федерации (заправленное авиатопливо и бортовое питание) соответствующий порядок декларирования также обязателен. Указанные операции проводятся в обязательном порядке, а задача профессиональной обслуживающей компании заблаговременно подготовить все необходимые документы, чтобы сократить время проведения процедуры декларирования после прибытия экипажа до минимально возможного<sup>49</sup>.

*5. Отсутствие возможности произвести полную оплату за оказанные услуги перед отправлением в большинстве аэропортов наличными рублями или банковской картой.*

В аэропортах Европы и США экипаж имеет возможность внести оплату банковской картой или наличными денежными средствами за оказанные услуги. Согласно Налоговому кодексу Российской Федерации, а также Указанию Банка России от 07.10.2013 N 3073-У «Об осуществлении наличных расчетов» наличные расчеты в валюте Российской Федерации и иностранной валюте между участниками наличных расчетов в рамках одного договора,

---

<sup>49</sup> Об утверждении порядка совершения отдельных таможенных операций при использовании таможенного режима перемещения припасов: приказ ФТС России от 29.12.2007 г. № 1665 (ред. от 11.12.2012) [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_74785/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_74785/) (дата обращения: 20.01.2019).

заключенного между указанными лицами, могут производиться в размере, не превышающем 100 (сто) тысяч рублей либо сумму в иностранной валюте, эквивалентную 100 (ста) тысячам рублей по официальному курсу Банка России на дату проведения наличных расчетов (далее - предельный размер наличных расчетов)<sup>50</sup>.

*б. Финансовые взаиморасчеты и бухгалтерский документооборот.*

При осуществлении взаиморасчетов с нерезидентом России возникают следующие проблемы: подписание договора на внешнеэкономическую деятельность, открытие паспорта сделки к договору либо открытие паспорта сделки по каждому счету в случае, если его сумма не превышает эквивалента 50 000 долларов США за один год. При подписании договора требуется четко выполнять указанные в договоре сроки платежей либо заранее подготавливать соответствующие дополнительные соглашения по изменению сроков проведения определенных счетов в определенный период. Нарушение данного требования влечет за собой наложение штрафа и предоставление официальных объяснений. Банки приостанавливают обслуживание расчетных счетов компаний, не соблюдающих требования валютного контроля с обязательным сообщением об этом в надзорные государственные органы. Одним из ключевых требований валютного контроля является обязательное предоставление бухгалтерских документов, подписанных уполномоченным лицом заказчика услуг в установленные сроки. В европейских странах бухгалтерский документооборот основан на обмене посредством электронной почты или факсимильных сообщений экземпляром счета оплаты и подписанного договора, при необходимости. Оплата счета является итоговым этапом бухгалтерского документооборота, а необходимость в формировании счетов-фактур, актов выполненных работ, отчетов агентов, товарных накладных и других документов отсутствует.

---

<sup>50</sup> Об осуществлении наличных расчетов: указание Банка России от 07.10.2013 г. № 3073-У [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162480/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162480/) (дата обращения: 20.01.2019).

По указанным выше причинам большинство операторов и обслуживающих компаний в России взаимодействуют через таких глобальных агентов по организации наземного обслуживания, как: Universal Aviation, Nadid, АО ЦУГА «Русэро», Euro Jet Intercontinental, FCG и другие.

Согласно результатам анализа, проведенного комитетом Ассоциации эксплуатантов воздушного транспорта по аэропортовому и наземному обслуживанию, конкуренция по оказанию услуг по аэропортовому и наземному обслуживанию (в том числе возможность выполнения услуг собственными силами) в большинстве аэропортов Российской Федерации отсутствует. Данный факт подтверждается проведенными исследованиями автора и обуславливается низким объемом рейсов бизнес-авиации в большинстве из действующих аэропортов России и жесткой позицией главных операторов аэропортов в части фиксации финансовых потерь от того объема услуг по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, который способны предоставлять на территории аэропорта третьи лица<sup>51</sup>.

В целях получения общей картины состояния аэропортов РФ и разработки предложений по решению выявленных проблем Комитетом Ассоциации эксплуатантов воздушного транспорта (АЭВТ) по аэропортовому и наземному обслуживанию проводится анализ оказываемых в аэропортах услуг.

Средняя оценка Ассоциации АЭВТ по всем показателям по всем анализируемым аэропортам удовлетворительная, что свидетельствует о приемлемой ситуации в аэропортах оперирования с тенденцией к улучшению, а также о правоте автора в части утверждения о нахождении рынка наземного обслуживания рейсов бизнес авиации в России в стадии становления<sup>52</sup>.

Подводя итоги проведенного исследования автор сформулировал

---

<sup>51</sup> Российская ассоциация эксплуатантов воздушного транспорта (АЭВТ) [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.aevt.ru/Pages/home.aspx> (дата обращения: 20.01.2019).

<sup>52</sup> Мубуракшоева Д. Т. Перспективы развития бизнес-авиации в России // Стратегическое управление организациями: проблемы и возможности современной экономики. Сборник научных трудов. Ч. 2. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет, 2009. С. 143–144.

основные проблемы и особенности развития предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации в Российской Федерации:

- отсутствие соответствующей нормативной базы;
- отсутствие конкуренции/монополизм в большинстве аэропортов в части наземного обслуживания рейсов бизнес авиации;
- отсутствие необходимой инфраструктуры и квалифицированного персонала;
- несоответствие уровня качества, заявленной стоимости услуг.

В табл. 11 автор разработал пути возможного решения обозначенных выше основных проблем<sup>53</sup>.

Таблица 11

Основные проблемы и пути их решения

№ п/п	Проблема	Возможный вариант решения
1.	Отсутствие профильной законодательной базы в сфере наземного обслуживания бизнес авиации.	Доработка профильной законодательной базы гражданской авиации, учитывающей специфику наземного обслуживания бизнес авиации.
2.	Нехватка узкоквалифицированных кадров по разработке проектов законодательной базы в сфере бизнес авиация.	Открытие новых специализаций на базе профильных высших государственных учебных заведений. Организация долгосрочной программы по обмену опытом между представителями ФАВТ и ведущими игроками рынка бизнес авиации / членами правления ОНАДА.
3.	Минимальный объем инвестиций со стороны коммерческих компаний и частных лиц в объекты аэропортовой инфраструктуры на базе государственных аэропортовых комплексов.	Развитие схемы взаимодействия по линии Государственно-частного партнерства с гарантированным объемом концессионных выплатам, до момента утверждения профильной законодательной базы, регулирующей сферу бизнес авиации.

<sup>53</sup> Пегин, П. А. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность деятельности транспортного предприятия / П. А. Пегин, В. К. Цуцкарёв // Бюллетень результатов научных исследований. – 2021. – № 1. – С. 22-32.

При условии решения указанных проблем, учитывая высокий интерес новых иностранных партнеров из Азии и Арабского региона к экономике Российской Федерации в различных ее секторах, а также территорию страны, представляется возможным утверждать о перспективности развития наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации.

Дополнительными аргументами в защиту вышеуказанного утверждения могут служить следующие факты:

- существенно увеличилось количество воздушных судов бизнес-авиации с регистрацией в Российской Федерации;
- в различных регионах страны ежегодно проводятся крупные международные мероприятия, привлекающие участников со всего мира.

#### **1.6. Влияния системы менеджмента качества на управление предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации**

Наземное обслуживание в аэропортах Российской Федерации является основным направлением деятельности по причине аккумуляции в некоторых случаях более 90% от объема общей выручки. В ведущих аэропортах мира доля выручки от авиационного направления составляет менее 50%<sup>54</sup>. Более половины выручки главных операторов аэропортов от неавиационной деятельности в отечественных аэропортах приходится на арендные платежи<sup>55</sup>. По причине концентрации основного объема выручки от направлений по авиационной деятельности в целом и от наземного обслуживания в частности, главные операторы аэропортов Российской Федерации уделяют повышенное внимание эффективной организации производственно-технологического процесса обслуживания.

---

<sup>54</sup> Тешебаев, А. А. Увеличение неавиационных доходов / А. А. Тешебаев // Молодой ученый. – 2019. – № 36(274). – С. 39-41.

<sup>55</sup> Об осуществлении наличных расчетов: указание Банка России от 07.10.2013 г. № 3073-У [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162480/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162480/) (дата обращения: 20.01.2019).

Термин технология произошел от греч. *technē* — искусство и *logos* — учение и представляет собой совокупность наук, сведений о способах переработки того или иного сырья в фабрикат, в готовое изделие<sup>56</sup>. Также термин технология трактуется как совокупность операций, осуществляемых определенным способом и в определенной последовательности, из которых складывается процесс обработки материала, изделия<sup>57</sup>.

Согласно Большому Энциклопедическому Словарю этимология термина «процесс» исходит от лат. *processus* – продвижение и представляет собой последовательную смену явлений, состояний в развитии чего-нибудь<sup>58</sup>. В рамках производственной деятельности под процессом понимается совокупность последовательных действий для достижения необходимого результата в рамках поставленной цели.

Последовательность смены определенных взаимосвязанных действий на основании имеющегося опыта, знаний и утвержденных алгоритмов с целью достижения конкретного результата являет собой технологический процесс. Технологический процесс можно рассматривать, как некую совокупность менее сложных/элементарных процессов<sup>59</sup>.

Функционирование ведущих современных аэропортов мира осуществляется в круглосуточном режиме и практически при любых погодных условиях посредством ежедневного обслуживания сотен тысяч пассажиров и тысяч воздушных судов. Оборачиваемость стоек регистрации, мест стоянок и обслуживания воздушных судов, специальной техники и линейного персонала идентична принципу работы японской автомобильной корпорации Toyota Motor Corporation - «Just in time» (точно в срок). Перерыв между обслуживанием различных рейсов составляет в некоторых случаях не более

---

<sup>56</sup> Толковый словарь русского языка / Под ред. Д. Н. Ушакова. 1935–1940.

<sup>57</sup> Словарь русского языка в 4-х т. / Под ред. А. П. Евгеньевой. 4-е изд., стер. – М.: Русский язык: Полиграфресурсы, 1999.

<sup>58</sup> Кравец, С. Л. Большая Российская Энциклопедия. – Москва: ОАО «БРЭ», 2005–2019.

<sup>59</sup> Цуцкарёв, В. К. Инструкции взаимодействия как инструмент повышения эффективности технологического процесса обслуживания аэропорта / В. К. Цуцкарёв // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. – 2020. – № 3(67). – С. 140-146.

нескольких минут. Возникновение нештатной ситуации по причине несовершенства производственно-технологического процесса способно парализовать деятельность аэропорта на длительный период и стать причиной возникновения невозполнимых убытков, снижению конкурентоспособности и деловой репутации.

Аэропортовая деятельность — это деятельность, осуществляемая юридическими лицами по обеспечению взлета, посадки, руления, стоянки воздушных судов, их техническому обслуживанию и обеспечению горюче-смазочными материалами и специальными жидкостями, коммерческому обслуживанию пассажиров, багажа, почты и грузов<sup>60</sup>.

Производственная деятельность главного оператора аэропорта является подобием операционной системы, объединяющей различные ресурсы и средства по обслуживанию рейсов в аэропорту. Основная деятельность аэропорта направлена на оказание различного спектра услуг без производства конкретной физической продукции. На финальный итог деятельности аэропорта значительно влияет удовлетворенность предоставленными услугами как со стороны пассажиров, так и со стороны авиакомпаний.

Управление аэропортовым предприятием без выполнения требований Международного стандарта СМК, который внедряется на авиапредприятиях с начала 2000-х годов не всегда является эффективным.

Качество — это характеристика состояния объекта, совокупность его свойств, которые призваны удовлетворять или превосходить ожидания потребителей. Качество услуги - совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя (пассажира)<sup>61</sup>.

Измерение качества обслуживания осуществляется при помощи

---

<sup>60</sup> Волкова Л.П. Управление деятельностью аэропорта. ФГОУ ВПО МГТУ ГА. 2007. Москва. – 104 с.

<sup>61</sup> Нодельман В.А. Развитие теории управления комплексным качеством (TQM) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. - 2004. - №2.

количественных и качественных показателей качества. Количественные показатели — это время выполнения производственно-технологических операций или необходимая площадь помещения, процент исправности оборудования и т.д. Качественные показатели определяет потребитель (пассажир) по определенной шкале: отлично, хорошо, приемлемо, плохо, очень плохо. Шкалы уровней качества обслуживания, используемые в мире это от 1 до 5 и рекомендуемые ИАТА - А, В, С, D, E.

К основным показателям деятельности главных операторов аэропортов можно отнести: объемные (количество обслуживаний), экономические (выручка, прибыль, размер дивидендов), качественные. К показателям основных производственно-технологических процессов обслуживания коммерческой загрузки и ВС: количественные показатели (количество обслуженных пассажиров, количество обработанного багажа и т.д.), точность соблюдения технологических графиков обслуживания, своевременность оказания соответствующих услуг по наземному обслуживанию.

В качестве методов измерения и анализа уровня качества обслуживания используют опросы и анкетирование, обратную связь через социальные сети и интернет-сайт, а также специальную опцию «тайный пассажир» для определения качества обслуживания в аэропорту.

Основными элементами эффективной Системы менеджмента качества являются сформулированные цели, наличие располагаемых и планируемых ресурсов, принятый план достижения целей, позволяющий преобразовать ресурсы в цели, информационное обеспечение (сбор и распределение информации среди пользователей аэропорта), лидерство руководителя.

СМК строится на основе требований международного стандарта ISO 9001:2008, а в Российской Федерации действует стандарт ИСО Р 9001:2008<sup>62</sup>.

К основным целям и задачам системы контроля качества аэропорта

---

<sup>62</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

относятся<sup>63</sup>:

— достижение или удержание высокого уровня качества обслуживания пользователей аэропорта (пассажиров, посетителей, авиаперевозчиков), что способствует эффективности деятельности аэропорта.

— получение объективной информации о качестве услуг аэропорта и устойчивости производственных процессов;

— получение достоверной информации о технологических процессах (операциях), требующих введения корректирующих действий, стандартизация технологических процессов (операций) и их показателей с учетом ожидаемых впечатлений потребителей.

В Российской Федерации большинство главных операторов аэропортов внедряют или уже внедрили Систему Менеджмента Качества по стандарту ИСО 9001:2000. Необходимо отметить, что лидерство по качеству невозможно достичь без параллельного внедрения системы контроля качества аэропорта. Аэропорты Мюнхена, Вены, Цюриха и Сингапура имеют в дополнение к сертификатам ИСО собственные эффективные системы контроля качества<sup>64</sup>.

В сфере наземного обслуживания рейсов бизнес авиации применяется дополнительный стандарт, определяющий добровольный уровень соответствия компании установленным требованиям - IS-BAH (International Standard for Business Aircraft Handlers / Международный стандарт для компаний, обслуживающих воздушные суда бизнес-авиации)<sup>65</sup>.

Стандарт IS-BAH разработан как добровольный свод правил, включающий наилучший опыт работы наземных операторов бизнес-авиации, и является совместной программой IBAC (International Business Aviation Council / Международный совет деловой авиации) и NATA (National Air Transport

---

<sup>63</sup> Нодельман В.А. Развитие теории управления комплексным качеством (TQM) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. - 2004. - №2.

<sup>64</sup> Aviation Explorer [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.aex.ru/docs/2/2009/9/2/801> (дата обращения: 25.04.2019).

<sup>65</sup> Международный совет деловой авиации (IBAC) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ibac.org> (дата обращения: 25.04.2019).

Association / Национальная ассоциация воздушного транспорта, США)<sup>66</sup>. Данный стандарт включает систему менеджмента безопасности во всех аспектах деятельности ЦБА и базируется на структуре более раннего стандарта IS-BAO (The International Standard for Business Aircraft Operations / Международный стандарт эксплуатации воздушных судов деловой авиации) для операторов бизнес-авиации. Стандарт был запущен в Женеве во время профильной выставки-конгресса - EBACE-2014<sup>67</sup>.

Международный стандарт IS-BAH разработан как свод правил для провайдеров услуг по наземному обслуживанию бизнес-авиации, в основе которого лежит система управления безопасностью полетов. IS-BAH повторяет структуру Международного стандарта эксплуатации воздушного судна деловой авиации (IS-BAO) и включает в себя первую программу по безопасности при наземном обслуживании Национальной ассоциации воздушного транспорта США (NATA). IS-BAH является глобальным отраслевым стандартом для операторов по наземному обслуживанию бизнес-авиации по всему миру и соответствует требованиям и международной практике ИКАО, включая требования к системам управления безопасностью полетов (SMS)<sup>68</sup>.

С одной стороны процесс наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации осуществляется соответствующими структурными подразделениями предприятия в рамках разработанных и утвержденных технологий работы по каждому из направлений деятельности. Разработка и ввод в действие каждой технологии работы осуществляется на основе стандартов предприятия, являющихся внутренними нормативно-распорядительными документами предприятия. Стандарты предприятия разрабатываются согласно требованиям и рекомендациям международного стандарта ISO 9001:2008, что является начальным этапом компании по стандартизации производственных процессов.

---

<sup>66</sup> Национальная ассоциация воздушного транспорта, США (NBAA) [Электронный ресурс]. – URL: <https://nata.aero> (дата обращения: 30.04.2019).

<sup>67</sup> Официальный сайт российского электронного издания «Bizavnews.ru» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bizavnews.ru/231/19089> (дата обращения: 01.05.2019).

<sup>68</sup> Там же

С другой стороны, имплементация требований IS-BAH с дальнейшим прохождением аудита и получением сертификата позволяет акцентировать основное внимание компании на безопасности во всех аспектах именно производственно-технологической деятельности, что в свою очередь освобождает от необходимости разработки стандартов предприятия и прохождения аудита по международному стандарту ISO 9001:2008.

Некоторые обслуживающие компании являются обладателями обоих международных сертификатов, что позволяет им существенным образом повысить эффективность своей работы и деловую репутацию предприятия.

По результатам проведенного анализа влияния системы менеджмента качества на управление предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации сформулированы следующие выводы:

- повышение эффективности управления и качества работы предприятия при внедрении СМК достигается за счет понятных принципов работы;
- стандарты СМК способствуют разработке и внедрению унифицированных инструкций, технологических схем и иных документов, регламентирующих производственную деятельность;
- использование СМК позволяет получать наиболее достоверную информацию об эффективности и качестве работы предприятия;
- внедрение и использование СМК на предприятии снижает вероятность возникновения сбойных ситуаций и повышает безопасность полетов;
- наличие у обслуживающей компании сертификата IS-BAH любого уровня существенно повышает эффективность и качество обслуживания рейсов бизнес-авиации и является вектором совершенствования производственной деятельности.

## **Выводы по главе 1**

Анализ становления, особенностей управления и развития предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес авиации в рамках исследуемой

проблематики, выполненный в первой главе диссертации, позволил сформулировать основные выводы, а также обосновать необходимость ее развития. Роль и значение бизнес-авиации в развитии гражданской авиации России является несущественной по причине отсутствия специализированной нормативной базы и незначительности объемов.

Проведенный анализ позволил установить, что эффективность предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации существенно повышается при условии наличия филиальной или франчайзинговой сети, внедрению стандартов СМК и IS-BAH, появлению единых управленческих и производственно-технологических процедур, а также стандартов обслуживания и соответствующих конкурентных преимуществ в различных локациях.

Сформулировано принципиальное отличие бизнес-авиации от массового пассажирского авиационного транспорта, ориентирующегося на индивидуальный запрос, что обосновывает необходимость формирования отдельной системы её наземного обслуживания.

Обозначены закономерности и проблемы развития предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации с учетом узкой специфики деятельности, доказывающие его значимость как новатора в части создания, имплементации и корректировки управленческих и производственно-технологических процессов в области гражданской авиации

По результатам проведенного анализа уточнены особые требования к системе управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, как важной составляющей инфраструктуры бизнес-авиации

Низкая частота полетов и отсутствие нормативной базы являются ключевыми факторами, препятствующими динамичному развитию бизнес-авиации в России. Центры бизнес-авиации представлены исключительно в Москве и Санкт-Петербурге, что обусловлено наличием стабильного спроса.

Развитие наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации в России с середины 1990-х годов сопряжено с отсутствием соответствующей

нормативной базы, необходимой инфраструктуры и персонала, монополизмом в большинстве аэропортов и несоответствие уровня качества стоимости услуг.

Выявленные тенденции и ключевые проблемы, препятствующие развитию предприятий по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, свидетельствуют о наличии негативных аспектов в их деятельности и их подверженности влиянию со стороны факторов внутренней и внешней среды. Это требует совместного взаимодействия органов государственной власти с ведущими представителями отрасли и профильными ассоциациями для разработки и реализации долгосрочной стратегии развития и функционирования всей отечественной бизнес-авиации и её наземного обслуживания в частности.

## ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ПО НАЗЕМНОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ РЕЙСОВ БИЗНЕС-АВИАЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

### 2.1. Показатели эффективности управления предприятием. Основные понятия

Основной целью создания коммерческой компании является извлечение прибыли, размер, как и само наличие которой зависит в первую очередь от эффективности управления компанией её топ-менеджментом.<sup>69</sup>

Согласно мнению американского исследователя проблем производительности Д. Скотт Синка существуют следующие показатели эффективности: действенность, экономичность, качество продукции, качество трудовой жизни, внедрение новшеств, издержки и цены (прибыльность), производительность. Эффективность является интегральным показателем качества бизнес-процессов предприятия, а факторы, влияющие на нее, идентичны тем, которые определяют жизнедеятельность организации в целом<sup>70</sup>.

Необходимо отметить, что эффективность предприятия характеризуется определенным кругом показателей, каждый из которых подвержен влиянию различных факторов. Согласно позиции Яковлева В.Б. и Корнева Г.И. фактор характеризует причину изменения любого явления<sup>71</sup>. Способность предупредить ухудшение состояния предприятия от воздействия различных негативных факторов является одной из ключевых обязанностей руководства компании, характеризующих эффективность управления.<sup>72</sup>

Под эффективностью принято понимать соотношение между

---

<sup>69</sup> Андреев А. В. Методика разработки измеряемых показателей эффективности управления предприятиями отрасли воздушного транспорта / А. В. Андреев // Практический маркетинг. – 2012. – № 2(180). – С. 29-33.

<sup>70</sup> Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ./Общ. ред. и вступ. ст. В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1989. – 528 С.

<sup>71</sup> Корнев Г.Н. Яковлев В.Б. Анализ экономических систем: принципы, теория, практика. На примере сельскохозяйственного производства: Монография – М.: ИНФРА-М, 2012. -224 с.

<sup>72</sup> Экономика и менеджмент на транспорте : Сборник научных трудов / Министерство образования и науки Российской Федерации. Том Выпуск 5. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия, 2008. – 169 с.

затраченными ресурсами и конечным достигнутым результатом деятельности, а также вклад каждого из руководителей в достигнутый конечный результат<sup>73</sup>.

Для определения эффективности работы и создания мотивации разрабатывают систему ключевых показателей эффективности (КПЭ) от англ. *KPI - Key Performance Indicator*. Достижение и перевыполнение указанных индикаторов свидетельствует о грамотном и качественном выполнении своих обязанностей. Внедрение на предприятии системы КПЭ свидетельствует о понимании со стороны менеджмента необходимости наиболее оптимального распределения имеющихся ресурсов для достижения максимально результата<sup>74</sup>. Использование системы КПЭ в рамках мотивации сотрудников предприятия позволяет определить наиболее эффективных и грамотных из них, а также наглядно демонстрирует шкалу дополнительных бонусов, размер которых зависит непосредственно от результатов деятельности, как каждого сотрудника, так и структурного подразделения в целом. Благодаря применению КПЭ предприятие создает свой кадровый резерв, а также осуществляет надлежащую ротацию управленческого звена по результатам деятельности<sup>75</sup>.

Дополнительное вознаграждение должно выплачиваться сотруднику в соответствии с его личным вкладом и/или вкладом его структурного подразделения в конечный результат деятельности предприятия<sup>76</sup>.

Основными целями внедрения КПЭ являются:

— проведение справедливой оценки эффективности деятельности каждого сотрудника и возможность его дополнительного материального вознаграждения по фактическим результатам его персональной деятельности;

---

<sup>73</sup> Варковский С. В. Сущность эффективности управления организацией // Молодой ученый. - 2022. - № 16 (411). - С. 333–337.

<sup>74</sup> Головецкий, Н. Я. Преимущества и проблемы внедрения в организации системы управления на основе ключевых показателей эффективности / Н. Я. Головецкий, Т. Р. Михелашвили // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – Т. 9, № 2. – С. 12.

<sup>75</sup> Глухов В.В., Колобов А.В. Разработка подхода и инструментов повышения эффективности бизнес-системы предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12, № 6. С. 139–148.

<sup>76</sup> Трунова, Е. В. Мотивация по КРІ на промышленном предприятии: принципиальный подход и требования к показателям / Е. В. Трунова // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2017. – № 2. – С. 242-247.

— формирование актуальной базы данных для принятия решений по стратегическому развитию предприятия в средне и долгосрочной перспективе.

К основным задачам, решаемым в процессе внедрения КПЭ относятся:

- определение КПЭ предприятия;
- определение КПЭ каждого сотрудника;
- комплексный и системный анализ эффективности предприятия с целью выявления слабых и сильных сторон и проведения соответствующих корректирующих мероприятий;
- оценка результатов эффективности руководства предприятия, при принятии кадровых решений;
- анализ фактических результатов предприятия, с целью корректировки стратегии развития.

Основные принципы КПЭ базируются на следующих фактах:

- наглядность и прозрачность измерения КПЭ;
- ориентация на системное увеличение производственных и финансовых результатов эффективности деятельности предприятия;
- практическая достижимость утвержденных КПЭ;
- четкое изложение критериев и их непротиворечие друг-другу.

Социальная эффективность управления характеризует удовлетворенность конечными потребителями от продукции/услуг предприятия и также является важнейшим показателем эффективности<sup>77</sup>. Пренебрежение анализом данных о социальной эффективности управления способно нанести существенный урон как деловой репутации предприятия, так и его финансовому результату.

Для эффективного управления предприятием его руководству доступен широкий спектр апробированных научных методик и моделей, которые будут детально рассмотрены в следующем параграфе.

---

<sup>77</sup> Варковский, С. В. Сущность эффективности управления организацией / С. В. Варковский // Молодой ученый. – 2022. – № 16(411). – С. 333-337.

## 2.2. Стратегический анализ предприятия. Сущность и инструменты

Стратегический анализ – это одна из функций стратегического менеджмента, включающая в себя всесторонний анализ факторов внешней и внутренней среды<sup>78</sup>. Он является одним из ключевых элементов разработки плана развития предприятия. В рамках анализа детально изучают не только факторы внутренней и внешней среды, оказывающие существенное влияние на предприятие, но и потенциал всех его ресурсов для понимания текущей ситуации и установления возможностей будущего развития предприятия<sup>79</sup>.

На основе проведенного стратегического анализа разрабатываются «дорожные карты» решения текущих проблем и план развития предприятия в средне и долгосрочной перспективе<sup>80</sup>. Проведение качественного стратегического анализа предприятия возможно при наличии разнообразных независимых друг от друга и достоверных источников информации, представляющих фактические данные для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Для успешного функционирования авиапредприятия, повышения эффективности его деятельности, разработки стратегии управления и развития необходимо сформулировать миссию, установить цели и разработать задачи, выполнение которых позволит достичь цели, распределить функции среди подразделений и должностных лиц. Типовая схема организации процесса стратегического планирования авиапредприятия приведена на рисунке 16.

---

<sup>78</sup> Колесникова Т.Г., Лямин Б.М. Стратегический менеджмент // Инновационные технологии управления и стратегии развития на предприятии. – 2021. - №2 (9). – С. 31

<sup>79</sup> Басовский Л. Е., Басовская Е. Н. (2020). Проблемы стратегического управления в системе образования. Научные исследования и разработки. Экономика. Том 8 №6, 2020

<sup>80</sup> Глухов В. В., Бабкин А. В., Шкарупета Е. В., Гилева Т. А., Плетнев Д. А. «Методология стратегического управления цифровым потенциалом сложных экономических систем на основе платформенной концепции» «МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)» том 13, (№4). 2022

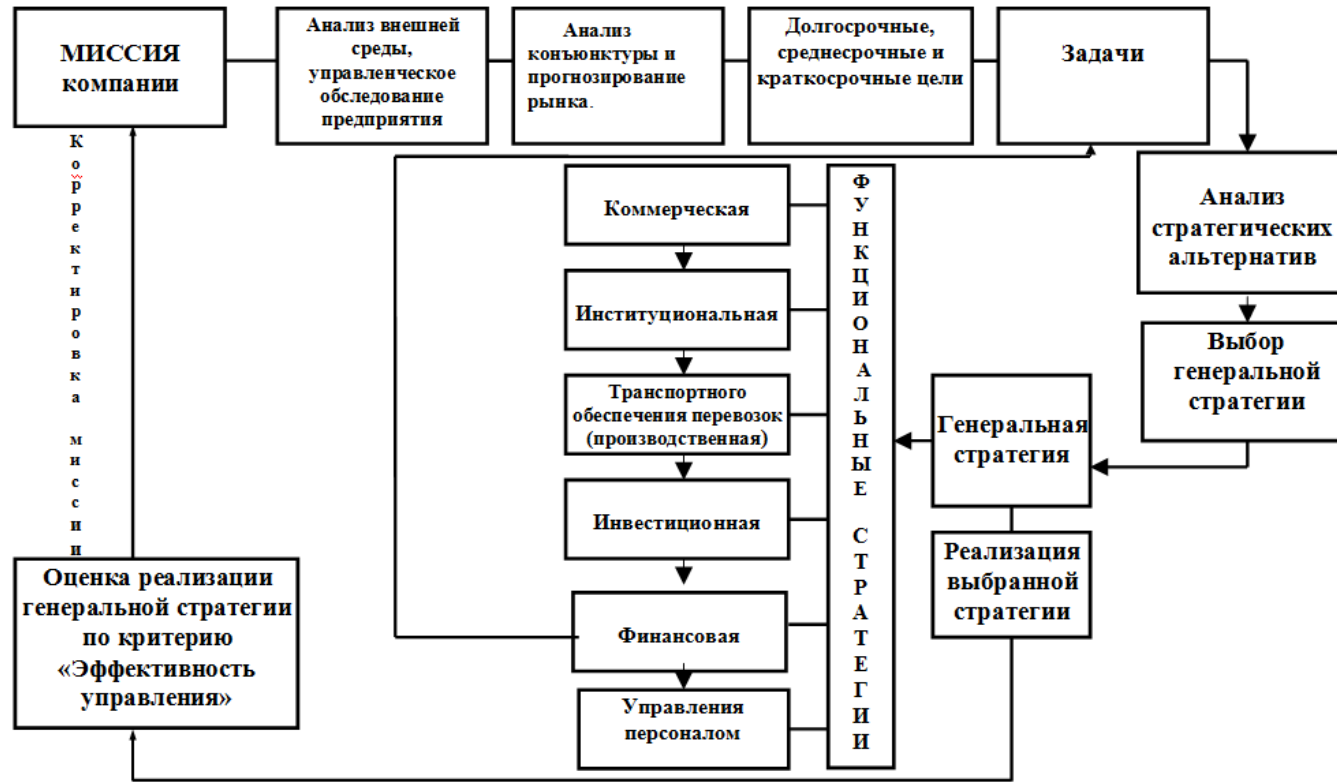


Рис.16. Типовая схема организации процесса стратегического планирования авиапредприятия.

Миссия — это наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования организации<sup>81</sup>.

<sup>81</sup> Маслаков В.П. Методы совершенствования системы управления авиатранспортного предприятия гражданской авиации : Диссертация на соискание степени доктора техн. наук: 05.22.01 : СПб., 2004 314 с.;

Основные цели и задачи предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации представлены на рисунке 17.



Рис.17. Основные цели и задачи предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

На рисунке 18 представлена структура предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации с функциональным распределением обязанностей основных подразделений.

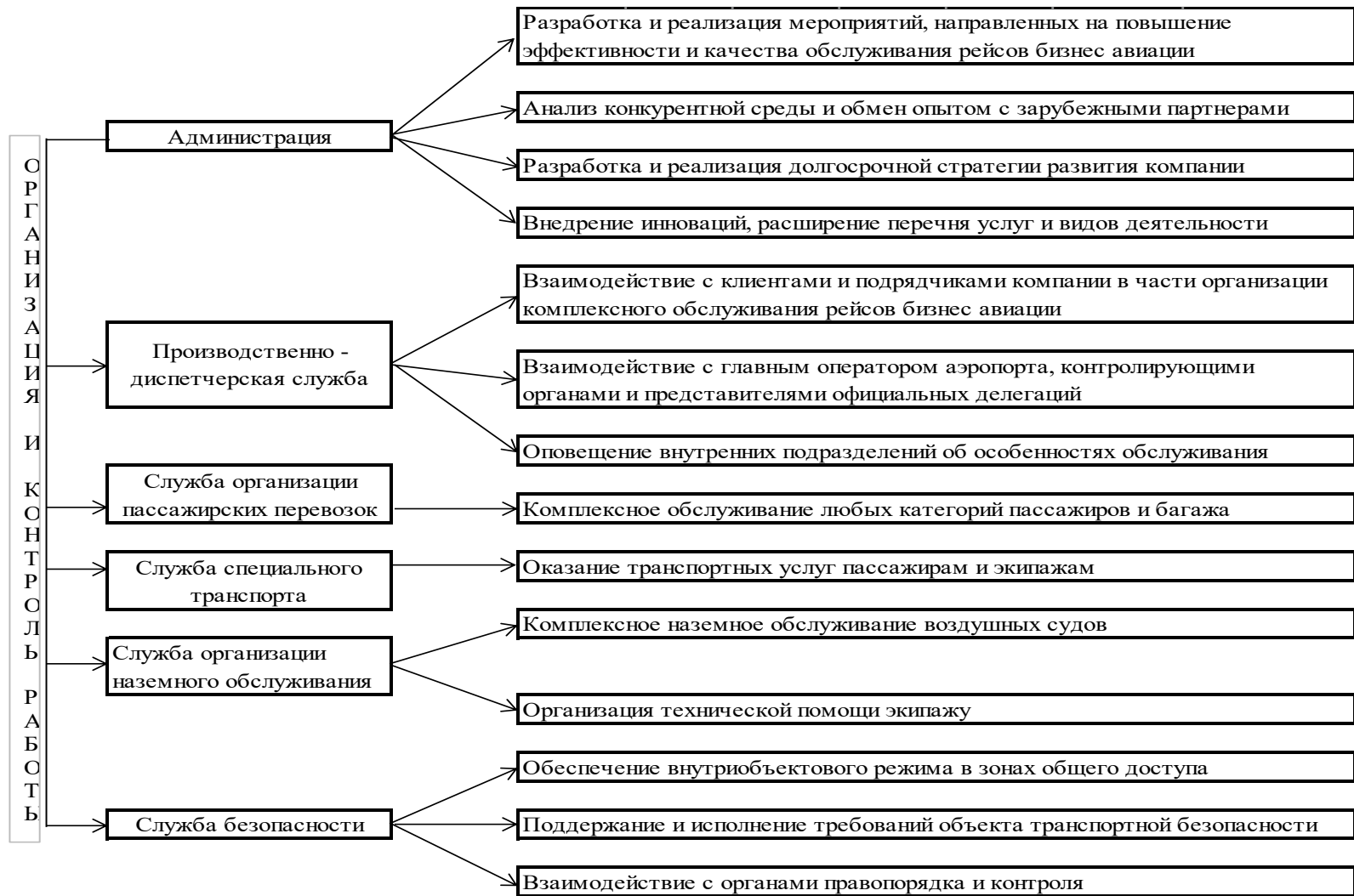


Рис.18. Структура предприятия по наземному обслуживанию ВС бизнес-авиации с функциональным распределением обязанностей подразделений.

В распоряжении современных руководителей имеется широкий набор инструментов стратегического анализа, позволяющих всесторонне и комплексно оценить как текущую ситуацию на предприятии, так и спрогнозировать его функционирование в будущих различных периодах. К наиболее известным и апробированным из указанных инструментов относятся: SWOT и PEST-анализ, «Пять сил» М. Портера, Бостонская Матрица и т.п.<sup>82</sup>

На основании указанных ниже групп факторов SWOT-анализ позволяет определить слабые и сильные стороны предприятия, а также возможности и угрозы внешней среды<sup>83</sup>:

- сильные стороны (Strengths);
- слабые стороны (Weaknesses);
- возможности (Opportunities);
- угрозы (Threats).

На рисунке 19 представлена типовая матрица для проведения первичного SWOT-анализа.

<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>Возможности (Opportunities)</b>	<b>Угрозы (Threats)</b>
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....

Рис.19. Типовая матрица для проведения первичного SWOT-анализа.

Для проведения полноценного SWOT-анализа необходимо сначала провести первичный SWOT-анализ, а далее поэлементный SWOT-анализ.

<sup>82</sup> Петрова А. Н. Стратегический менеджмент / Под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2009. 496 с.; Юрчик, А. А. Формирование стратегии организации управляющей аэропортовой компании : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Юрчик Александр Алексеевич. – Санкт-Петербург, 2015. – 193 с.

<sup>83</sup> Винокурова А.Н. SWOT-анализ как инструмент стратегического анализа деятельности предприятия / А.Н. Винокурова, Р.Р. Юсупова. – Текст : непосредственный // Парадигма. – 2022. - № 2-1. – С. 7-10.

Для осуществления поэлементного SWOT-анализа необходимо построить расширенную матрицу на базе первичной матрицы и сформировать четыре комбинации различных стратегических альтернатив на основе соотнесения выделенных сильных и слабых сторон компании и возможностей и угроз внешней среды. Благодаря этому формируются следующие группы:

- Сильные стороны — Возможности (SO);
- Сильные стороны — Угрозы (ST);
- Слабые стороны — Возможности (WO);
- Слабые стороны — Угрозы (WT).

На рисунке 20 представлена типовая матрица для проведения поэлементного SWOT-анализа.<sup>84</sup>

<b>ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ</b>	<b>ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ</b>		
		<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
	<b>Угрозы</b>	1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....
	<b>Возможности</b>	1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....

Рис.20. Типовая матрица для проведения поэлементного SWOT-анализа.

Данные, полученные по факту проведения SWOT-анализа, позволяют определить наиболее выгодные сферы развития предприятия, а также выявить ключевые проблемы, которые необходимо устранить в минимально-возможный срок с целью дальнейшего динамичного развития предприятия<sup>85</sup>.

PEST-анализ – маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Police), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) факторов внешней среды,

<sup>84</sup> Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катькало ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. - 3-е изд. - Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента ; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2011. - 548 с.

<sup>85</sup> Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2007. 235 с.

оказывающих влияние на предприятие.

С целью получения наиболее достоверных данных для проведения PEST-анализ необходимо привлекать наиболее опытных руководителей предприятия и сторонних высококвалифицированных экспертов. Необходимо определить факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия, получить информацию о возможной динамике и характере изменения каждого фактора, проанализировать влияние и значимость каждого фактора, по результатам чего осуществить построение сводной таблицы PEST-анализа<sup>86</sup>. На рисунке 21 представлена типовая таблица для проведения PEST-анализа.

<b>Политические факторы (Policy)</b> 1..... 2..... 3.....	<b>Экономические факторы (Economy)</b> 1..... 2..... 3.....
<b>Социальные факторы (Society)</b> 1..... 2..... 3.....	<b>Технологические факторы (Technology)</b> 1..... 2..... 3.....

Рис.21. Типовая сводная таблица для проведения первичного PEST-анализа.

Проведение PEST-анализа позволяет наиболее четко определить не только стратегию развития предприятия, но и выделить ключевые возможности и угрозы, что в свою очередь способствует разработке стратегии управления рисками в долгосрочной перспективе.

Английский ученый-исследователь Майкл Портер разработал модель анализа конкурентоспособности предприятия на основе оценки пяти конкурентных сил, которая получила название «Пять сил» М. Портера. К указанным силам М. Портер отнес власть поставщиков, власть потребителей, новых конкурентов, товары заменители и конкуренцию между компаниями в отрасли. На рисунке 22 представлена модель «Пять сил» Портера в виде схемы.

<sup>86</sup> Попов С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний / монография: С.А. Попов : Высш. Шк. Финансов и менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2013. – 223 с.



Рис.22. Модель «Пять Сил» М. Портера.

Модель «Пяти сил» М. Портера» предоставляет более точные данные для проведения последующего SWOT-анализа и позволяет провести конкурентный анализ предприятия на уровне отрасли вне зависимости от вида деятельности.

Разработанная основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Хендерсоном «Бостонская Матрица» (Матрица BCG), является ещё одним инструментом стратегического анализа и планирования, рисунок 23»<sup>87</sup>.

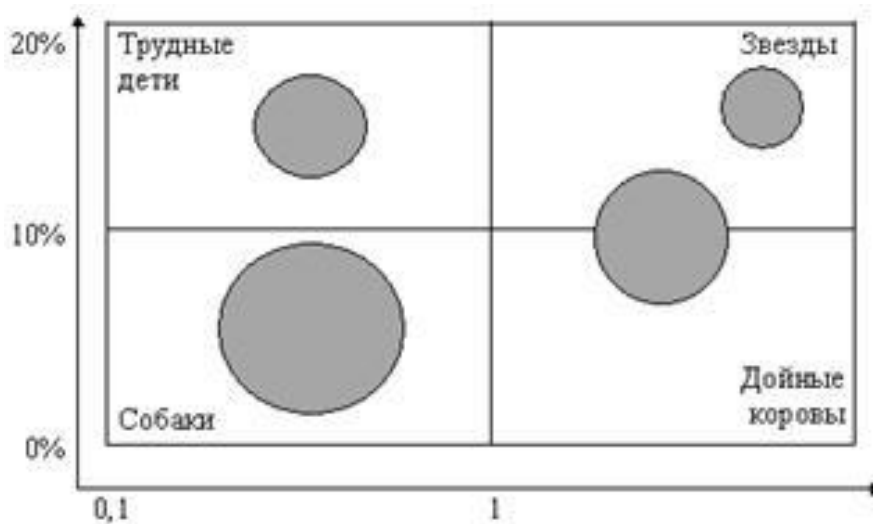


Рис.23. Модель «Матрица BCG».

«Матрица BCG» основывается на модели жизненного цикла товара, согласно которой, в процессе своего развития товар проходит следующие четыре этапа: выход на рынок (товар - «трудные дети»), рост (товар - «звезды»), зрелость (товар - «дойные корова») и спад (товар - «собаки»)»<sup>88</sup>.

Продукты группы «Трудные дети» характеризуются быстрым ростом и малой долей рынка. Как правило, данная группа товаров имеет потенциал к

<sup>87</sup> Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Методы и технологии стратегического анализа. «Российское предпринимательство». № 8 (230), 2013.

<sup>88</sup> Ансофф И. Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2011. 344 с.

увеличению доли рынка, но требует существенного финансирования для реализации роста, что в свою очередь требует продолжения инвестиций в развитие или прекращения производства продукта.

Продукты группы «Звезды» характеризуются быстрым ростом и высокой долей рынка. Благодаря им аккумулируется основная часть выручки предприятия. Эти товары также требуют постоянных инвестиций в их развитие и поддержание высокого спроса.

Продукты группы «Дойные коровы» характеризуются высокой долей рынка и медленным ростом. Данная группа товаров позволяет получать больше средств, чем требуется для их развития и роста на рынке. За счет выручки от реализации товаров данной группы выделяются ресурсы для НИОКР.

Продукты группы «Собаки» характеризуются медленным ростом и несущественной долей рынка. У данных товаров отсутствует потенциал роста и, как правило, по ним принимается решение о прекращении финансирования.

Согласно позиции разработчиков «Матрицы BCG» наиболее эффективно для предприятия иметь в своем производственном портфеле несколько товаров из группы «Коровы» и «Звезд» и не более одного/двух – «Трудных детей».<sup>89</sup>

Проведение анализа с использованием «Матрицы BCG» позволяет установить, на каком этапе жизненного цикла находится конкретный продукт предприятия.

Благодаря имеющимся в распоряжении у руководства предприятия различным инструментам стратегического анализа представляется возможным и обязательным своевременно выявлять сильные и слабые стороны деятельности предприятия, а также осуществлять оценку конкурентов.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Ван ден Берг Г., Питерсма П. Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер / пер. с англ. В. Н. Егорова; агентство «Berenschot». – 6-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – 400 с.

<sup>90</sup> Попов С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний / монография: С.А. Попов : Высш. Шк. Финансов и менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2013. – 223 с.

### **2.3. Стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации и ключевые факторы, влияющие на него**

Под термином бизнес-авиация принято понимать особый вид гражданской авиации, воздушные суда которой осуществляют ограниченную по количеству пассажиров перевозку по запрошенному ими маршруту и расписанию с возможностью предоставления перечня дополнительных услуг.

На основании ранее имевшегося законодательного понятия деловой авиации и его общепринятого понимания можно констатировать, что данная сфера подвержена влиянию большого количества различных факторов.

На стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации влияют внешние и внутренние факторы, значение и возможность изменения которых рассматривалось ранее в предыдущей главе.

Возможность предприятия оказать существенное влияние на изменение внешних факторов является несущественной по причинам экономического, политического, социального и правового характера. Косвенное влияние может быть оказано предприятием на один или несколько внешних факторов посредством участия в профильных ассоциациях, тесного взаимодействия с государственными органами и поддержания стабильного уровня взаимодействия по общим отраслевым вопросам с конкурентами и компаниями с сопутствующими видами деятельности.

Влияние предприятия на совершенствование внутренних факторов является прямой и непосредственной задачей руководителей высшего и среднего звена. Изменение любого внутреннего фактора или группы внутренних факторов осуществляется посредством выработки стратегии развития авиапредприятия, которая зависит от текущего состояния отрасли и перспектив (ориентиров) ее развития<sup>91</sup>. Несмотря на возможную сильную

---

<sup>91</sup> Губенко, В. А. Факторы, определяющие размер доходов аэропортовых предприятий в России / В. А. Губенко, С. А. Бородулина // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2015. – № 5(45). – С. 147-152.

зависимость группы внутренних факторов от внешних, возможность и необходимость кардинального изменения первых напрямую зависит от компетентности руководства предприятия.

В своих различных определениях понятие «показатель» трактуется как явление или событие, по которому можно судить о ходе какого-нибудь процесса, а также обобщённая характеристика какого-либо объекта, процесса или его результата, понятия или их свойств, обычно, выраженная в численной форме<sup>92</sup>. Одним из синонимов понятия «показатель» является понятие «коэффициент»<sup>93</sup>. Согласно словарю русского языка Ожегова, коэффициент — это числовой или буквенный множитель в алгебраическом выражении. Коэффициент относительная величина, определяющая свойство какого-нибудь процесса или устройства, также коэффициент отражает скорость развития какого-либо явления<sup>94</sup>.

В соответствии с позицией Лукиных М.И. стратегический потенциал предприятия представляет собой комбинацию ресурсов и ключевых компетенций организации, а также является важным и необходимым элементов стратегического планирования<sup>95</sup>.

Согласно мнению Марковой В.Д. и Кузнецовой С.А. под стратегическим потенциалом организации понимается объем всех доступных возможностей и ресурсов, которые требуются для разработки и практической имплементации стратегии предприятия<sup>96</sup>.

Щегорцев В.А. трактует стратегический потенциал предприятия как наиболее значимую экономическую составляющую, способствующую его

---

<sup>92</sup> Толковый словарь русского языка / под ред. Д. Н. Ушакова. – М.: Изд-во АН СССР, 1935–1940.

<sup>93</sup> Александрова З. Е. Словарь синонимов русского языка: практич. справочник. – М., 2001. – 568 с.

<sup>94</sup> Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. – М.: Азъ, 1992.; Пегин, П. А. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность деятельности транспортного предприятия / П. А. Пегин, В. К. Цуцкарёв // Бюллетень результатов научных исследований. – 2021. – № 1. – С. 22-32.

<sup>95</sup> Лукиных, М. И. Стратегический потенциал организации / М. И. Лукиных // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8, № 3А. – С. 118-125.

<sup>96</sup> Маркова, В. Д., Кузнецова, С. А. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004. – 288 с.

эффективному развитию в долгосрочной перспективе<sup>97</sup>.

Исходя из этого, стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации можно представить в виде совокупности всех имеющихся ресурсов, а также потенциальных возможностей, направленных на достижение основных стратегических целей предприятия: обеспечение максимальной безопасности полетов, бесперебойного и качественного оказания наземного обслуживания, повышения экономической эффективности, оптимизация затрат и структуры управления<sup>98</sup>.

На основании вышесказанного представляется возможным предложить определение стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации в следующей редакции - *Реализация комплекса возможных стратегий и мероприятий на основе использования всех имеющихся ресурсов предприятия с целью обеспечения высокой безопасности полетов, максимально-эффективного внутреннего управленческого взаимодействия и повышения экономической выгоды от деятельности по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.*

Согласно новому словарю иностранных слов термин «фактор» (происходит от лат. «factor» делающий, производящий) — это движущая сила, причина какого-либо процесса, явления, существенное обстоятельство в каком-либо процессе, явлении.

Факторы принято разделять на две основные группы: внутренние и внешние. Внутренние факторы, влияющие на деятельность предприятия, зависят от результатов этой деятельности и характеризуют качество и эффективность взаимодействия структурных подразделений предприятия, а также подразделяются на основные и неосновные (побочные)<sup>99</sup>. К основным

---

<sup>97</sup> Щегорцев, В. А. Менеджмент. – М.: Юнити-ДАНА, 2005. – 543 с.

<sup>98</sup> Стратегический потенциал как фактор конкурентоспособности предприятия и его устойчивого развития: опыт прикладных исследований / Э. М. Маратканова, И. И. Фролова, А. И. Тимаев, К. А. Устинов. – Курск : Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2020. – 182 с.

<sup>99</sup> Пелюшкевич М. Л. Маржинальный анализ как метод оценки и обоснования эффективности управленческих решений // «Известия Международной академии аграрного образования». – 2018. - № 39. С.145-150.

факторам относят теоретически определяющие результаты работы предприятия. Внутренние неосновные факторы оказывают влияние на обобщающие показатели, но не связаны непосредственно с сущностью рассматриваемого показателя, например нарушения хозяйственной и технологической дисциплины<sup>100</sup>.

К внутренним факторам принято относить материально-технические, организационно-управленческие, экономические и социальные факторы.

К внешним относятся факторы, которые не зависят от деятельности предприятия, но могут оказывать существенное влияние на его деятельности - политические, экономические, социальные, технологические и законодательные.

По мнению Матвеевой А.В. динамика рынка авиаперевозок в Российской Федерации зависит от:

- геополитических факторов;
- развития туристической отрасли;
- экономического состояния;
- конкуренции;
- неэффективном управлении авиапредприятиями<sup>101</sup>.

Аналогичные факторы могут оказывать влияние и на авиаперевозки, осуществляемые за пределы России иностранными авиакомпаниями бизнес-авиации, что также будет оказывать влияние на деятельность предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

Технологический прогресс, а также реальные продукты инноваций, образованные по результатам НИОКР, внедряются в различные сферы деятельности предприятия, включая производство, финансы и планирование.

Разработка и внедрение различных моделей и технологий, позволяющих

---

<sup>100</sup> Артёменко В.Г. Экономический анализ. – Москва : КНОРУС, 2016. – с.

<sup>101</sup> Матвеева, А. В. Развитие местных и региональных направлений как основа роста российского рынка пассажирских авиаперевозок / А. В. Матвеева // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 2(54). – С. 240-243.

оптимизировать процесс управления на основе автоматизации, является на сегодняшний день наиболее эффективным и востребованным. Глобальный переход экономики на «цифровые взаимоотношения», непосредственным образом влияет и на производство. Внедрение специализированных компьютерных программ, искусственного интеллекта, а также различных алгоритмов управления и контроля позволяет достигать практически мгновенных результатов и окупать вложенные в их разработку и имплементацию инвестиции в минимально-возможный срок<sup>102</sup>.

Возможность и готовность предприятия внедрять, применять и совершенствовать на постоянной основе достижения в области информационных технологий является одним из важнейших факторов, влияющим на его деятельность<sup>103</sup>.

Наиболее яркими примерами, свидетельствующими о существенных успехах в повышении эффективности управления предприятием посредством цифровизации, являются такие технологические компании как Amazon, Facebook, Google, Uber и т.д. Все перечисленные компании - лидеры своей отрасли и новаторы в области информационных технологий, которые являются движущей силой их прогресса и ежедневно растущей капитализации на рынке.

Компания Amazon была основана Джеффом Безосом в 1994 году как интернет-магазин по продаже книг. Благодаря постоянной диверсификации своей деятельности, а также внедрению инноваций на основе цифровизации, уже в 2018 году капитализация компании превысила 1 трлн долларов США, сделав Amazon второй после Apple компанией в мировой истории, перешагнувшей этот рубеж<sup>104</sup>.

---

<sup>102</sup> Мубурақшоева Д. Т. Оценка стратегических возможностей организаций на рынке деловой авиации в условиях системного кризиса // Вестник Российской академии естественных наук (Серия экономическая). 2009. № 3. С. 27–35.

<sup>103</sup> Пегин, П. А. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность деятельности транспортного предприятия / П. А. Пегин, В. К. Цуцкарёв // Бюллетень результатов научных исследований. – 2021. – № 1. – С. 22-32.

<sup>104</sup> CNBC [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cnbc.com/2018/09/04/amazon-hits-1-trillion-in-market-value.html> (дата обращения: 18.06.2019).

Компания Uber была основана Трэвисом Калаником и Гарретом Кэмпом в 2009 году, а уже к концу 2016 г. привлекла более 17 млрд. долларов США в качестве инвестиций<sup>105</sup>. В мае 2019г., после проведения IPO на Нью-Йоркской Фондовой Бирже капитализация компании составляла более 60 млрд. долларов США.

В мировой индустрии бизнес-авиации наиболее успешным и востребованным проектом является компания Avinode, которая благодаря достижениям в области информационных технологий смогла стать единственным посредником между авиакомпанией, которая готова выполнить рейс бизнес-авиации и клиентом, который запрашивает конкретный перелет в любой точке земного шара. Компания была основана осенью 2000 г. группой студентов, которые начали изучать предпринимательское дело в школе технологий Чалмерс. Основной стала идея создать компьютерную систему, которая могла бы привнести прозрачность на рынок фрахта рейсов бизнес авиации<sup>106</sup>.

Когда впервые был запущен Avinode, то в базе числилось 100 самолетов от 15 фрахтовых брокеров (в основном из Скандинавии), которые согласились протестировать систему. По результатам тестового периода Avinode начала продажи на европейском рынке, которые прошли предельно успешно. Avinode развивалась, чтобы стать лидирующей авиационной чартерной сетью для профессионалов во всем мире. В 2020 г. в базе Avinode доступно 750 (семьсот пятьдесят) самолетов от 195 (сто девяносто пять) эксплуатантов воздушных судов, которые взаимодействуют со 115 (сто пятнадцать) авиаброкерами<sup>107</sup>.

Существенными факторами, влияющими на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, являются

---

<sup>105</sup> Лашински А. UBER. Инсайдерская история мирового господства. – М.: Изд-во «Э», 2018. – 288 с.

<sup>106</sup> BizavWeek [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.bizavnews.ru/237/5010> (дата обращения: 21.08.2019); Цуцкарёв, В. К. Прогнозирование рисков предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе стратегического анализа / В. К. Цуцкарёв // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 6. – С. 74-84.

<sup>107</sup> BizavWeek [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.bizavnews.ru/237/5010> (дата обращения: 21.08.2019); Цуцкарёв В. К. Инновационное развитие наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации на основе цифровизации // Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук и межкультурной коммуникации: Материалы Первой международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 29–30 апреля 2020 г. № 1. С. 390–396.

- специализированная нормативно-правовая база и государственные стандарты;
- годовое количество обслуживаемых ВС;
- годовое количество обслуживаемых пассажиров;
- необходимая инфраструктура для наземного обслуживания;
- надлежащая структура и укомплектованность штатного расписания;
- автоматизация производственных процессов;
- квалифицированный технический персонал;
- наличие конкурентов в аэропорту или регионе присутствия;
- качество и эффективность взаимоотношений с главным оператором.

На основе анализа факторов, влияющих на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, сформулированы следующие выводы<sup>108</sup>:

1. как внешние, так и внутренние факторы влияют на стратегический потенциал;
2. повышение стратегического потенциала за счет усилий и принимаемых предприятием мер возможно преимущественно на основе изменения внутренних факторов;
3. разработан перечень ключевых факторов, влияющих на стратегический потенциал<sup>109</sup>.

#### **2.4. Разработка модели оценки стратегического потенциала для управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации**

До разработки непосредственно самой модели необходимо определить ключевые процессы предприятия, на которые стратегический потенциал будет

---

<sup>108</sup> Цуцкарёв, В. К. Стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации / В. К. Цуцкарёв // *π-Economy*. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 71-84.

<sup>109</sup> Пегин, П. А. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность деятельности транспортного предприятия / П. А. Пегин, В. К. Цуцкарёв // *Бюллетень результатов научных исследований*. – 2021. – № 1. – С. 22-32.

оказывать наибольшее влияние для достижения максимального результата. Разработка модели эффективного управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации состоит из этапов, указанных на рисунке 24<sup>110</sup>:



Рис.24. Этапы разработки модели управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации

Качественная теоретическая основа, предшествующая практическому применению модели, является залогом её будущей актуальности и возможности практического применения<sup>111</sup>. С точки зрения постановки ключевой задачи по управлению предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации

<sup>110</sup> Цуцкарёв, В. К. Стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации / В. К. Цуцкарёв // π-Есопому. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 71-84.

<sup>111</sup> Сосненко Л. С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия. М.: Издательский дом «Экономическая литература», 2004.

можно рассматривать как варианты, разработанные автором и указанные на рисунке 17, так и приведенные ниже<sup>112</sup>:

- снижение времени обслуживания одного ВС не менее чем на 30%;
- заблаговременное планирование и распределение ресурсов, направляемых на обслуживание воздушных судов;
- уменьшение холостого пробега/моточасов специальной техники и автомобильного транспорта, участвующего в наземном обслуживании ВС;
- увеличение количества ВС, обслуживаемых одним и тем же линейным персоналом;
- привлечение дополнительных клиентов (воздушных судов) на базирование в связи с наличием дополнительных мест стоянок благодаря повышению эффективности и качества обслуживания;
- повышение качества обслуживания и взаимодействия с клиентами;
- повышение эффективности работы всего персонала предприятия благодаря оптимизации трудовых и временных затрат;
- снижение внутрикорпоративных барьеров при взаимодействии между внутренними структурными подразделениями предприятия;
- снижение постоянных и переменных производственных затрат;
- усиление конкурентных позиций и репутации компании.

После постановки конкретной задачи по оценке и формированию критериев необходимо осуществить их тексто-графическое описание с целью фиксации всех значимых процессов, входящих в каждый из выбранных показателей<sup>113</sup>.

---

<sup>112</sup> Зайцев, Е. Н. Разработка методологии синтеза комплексной системы управления смешанными перевозками с целью повышения эффективности транспортно-логистических систем при неопределенности факторов их взаимодействия : специальность 05.22.01 "Транспортные и транспортно-технологические системы страны, ее регионов и городов, организация производства на транспорте" : диссертация на соискание ученой степени доктора технических наук / Зайцев Евгений Николаевич. – Санкт-Петербург, 2006. – 356 с.

<sup>113</sup> Цуцкарёв В. К. Оптимизация производственных затрат и увеличение выручки компании по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, благодаря внедрению инноваций на базе информационных технологий // Инновационное развитие транспорта: материалы IV Всероссийской научной конференции студентов, магистрантов и аспирантов, 29 апреля 2019 г. / под ред. Е. В. Будрины. СПб.: Изд-во Культ-информ-пресс, 2019. С. 114–124.

А.С. Ачкасова определила формулу для оценки стратегического потенциала грузового автотранспортного предприятия как величину, равную максимуму возможных для данного предприятия результатов по существующим стратегическим направлениям развития:

$$SP_{rfc} = f(S_m; S_f; S_t; S_p; S_o) = \sum(S_i^r / S_i^o)_j, \quad (1)$$

где:

$S_m; S_f; S_t; S_p; S_o$  – компоненты стратегического потенциала предприятия (менеджмент, финансы, техника и технологии, производственные мощности, персонал, организационная культура и ценности);

$(S_i^r / S_i^o)$  – оценка каждой компоненты стратегического потенциала как соотношение между реально достижимой и оптимальной его величиной<sup>114</sup>.

А.Ю.Царикаев обосновал возможность расчета стратегического потенциала крупных предприятий в области машиностроения и станкостроения на основе проведенной систематизации совокупности показателей, характеризующих отдельные аспекты в развитии указанных предприятий по следующей формуле<sup>115</sup>:

$$ICP = [A1; A2; A3; A4; A5] \quad (2)$$

где:

ICP – стратегический потенциал крупного предприятия, объединяющий в себе такие показатели, как  $x_1 - x_{31}$ ;

<sup>114</sup> Ачкасова, А. С. Развитие стратегического потенциала грузовой автотранспортной компании на основе адаптации организационной формы управления : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ачкасова Анна Сергеевна. – Ростов-на-Дону, 2011. – 269 с.

<sup>115</sup> Царикаев, А. Ю. Управление разработкой и реализацией стратегии развития крупного предприятия : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Царикаев Алан Юрьевич, 2016. – 335 с.

A1 – агрегат, являющийся частью СП крупного предприятия и характеризующий его финансово-экономический потенциал ( $x_{11} - x_{18}$ );  
A2 – агрегат, являющийся частью СП крупного предприятия и характеризующий его рыночный потенциал ( $x_{19} - x_{25}$ );  
A3 – агрегат, являющийся частью СП крупного предприятия и характеризующий его бюджетобразующий потенциал ( $x_{26}$ );  
A4 – агрегат, являющийся частью СП крупного предприятия и характеризующий его инновационный потенциал ( $x_{27} - x_{28}$ );  
A5 – агрегат, являющийся частью СП крупного предприятия и характеризующий его трудовой потенциал ( $x_{29} - x_{31}$ )<sup>116</sup>.

На основании исследований, проведенных вышеуказанными авторами, а также в процессе реализации этапов, указанных на рис. 24, в рамках поставленной задачи и выборки соответствующих компонентов формулируется соответствующая математическая формула с включением в ее состав конкретных значений на основе сформированных компонентов, используемая в дальнейшем для проведения практических расчетов<sup>117</sup>.

Перечень существенных факторов, влияющих на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, был сформирован в предыдущем параграфе диссертации и являет собой результат работ по второму этапу<sup>118</sup>.

Математическую формулу модели представляется возможным изложить в следующем виде:

---

<sup>116</sup> Царикаев, А. Ю. Управление разработкой и реализацией стратегии развития крупного предприятия : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Царикаев Алан Юрьевич, 2016. – 335 с.; Цуцкарёв, В. К. Стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации / В. К. Цуцкарёв // *π-Economy*. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 71-84.

<sup>117</sup> Воронин А. А., Губко М. В., Мишин, С. П., Новиков, Д. А. Математические модели организаций. 2-е изд. Москва, 2019. - 360 с.

<sup>118</sup> Цуцкарёв В. К. Стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации / В. К. Цуцкарёв // *π-Economy*. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 71-84.

$$П_{СП} = f(П_{внеш}; П_{внутр}) \quad (3)$$

где:

$П_{СП}$  – показатель стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации;

$П_{внеш}$  = показатель внешних факторов;

$П_{внутр}$  = показатель внутренних факторов.

Согласно вышеизложенному, автор разработал формулу расчета показателя стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес авиации на основе взаимозависимости компонентов внутренних факторов ( $П_{внутр}$ ) и компонентов внешних факторов ( $П_{внеш}$ ) в следующем виде:

$$П_{СП} = П_{внеш} + П_{внутр} \quad (4)$$

где:

$П_{внеш}$  = показатель внешних факторов = ( $C_i; G_i; N_i$ )

$C_i$  - компонент конкуренции в аэропорту или регионе присутствия;

$G_i$  - компонент взаимоотношений с главным оператором;

$N_i$  - компонент развития специализированного законодательства;

$П_{внутр}$  = показатель внутренних факторов = ( $A_i; B_i; I_i; P_i; S_i; T_i$ )

$A_i$  - компонент годового количества обслуживаемых ВС бизнес-авиации;

$B_i$  - компонент развития структуры предприятия;

$I_i$  - компонент инфраструктуры для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации;

$P_i$  - компонент годового количества обслуживаемых пассажиров бизнес-авиации;

$S_i$  - компонент квалификации персонала для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации;

$T_i$  - компонент автоматизации предприятия.

Таким образом, рассчитать  $P_{\text{СП}}$  представляется возможным по следующей формуле:

$$P_{\text{СП}} = A_i + B_i + C_i + G_i + I_i + N_i + P_i + S_i + T_i \quad (5)$$

На основании статистических данных по рейсам бизнес-авиации, обслуживаемым в аэропортах Екатеринбурга, Казани, Москвы, Санкт-Петербурга и Сочи, представленных в табл. 1-7, возможно формирование различных уровней с шагом 1000 ВС.

Определение компонента развития структуры предприятия будет зависеть от количества и функционала подразделений, входящих в его структуру.

Компонент конкуренции в аэропорту или регионе присутствия будет зависеть от количества компаний конкурентов, а также готовности и возможности главного оператора осуществлять наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации самостоятельно.

Компонент взаимоотношений с главным оператором будет зависеть от типовой формы договоров, наличию/отсутствию концессионных платежей, предоставления эксклюзивных прав на наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации, а также возможности строительства и ввода в эксплуатацию собственной инфраструктуры на территории аэропортовой деятельности главного оператора.

Компонент инфраструктуры наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации определяется исходя из наличия и видов аэропортовой инфраструктуры в собственности или временном владении обслуживающей компании/ЦБА.

Компонент развития специализированного законодательства зависит от наличия необходимой нормативной базы по бизнес авиации, функционировании отдельного государственного органа, отвечающего за развитие и контроль деятельности бизнес-авиации, а также наземного обслуживания, в частности.

Статистические данные по пассажирам бизнес-авиации в аэропортах Москвы и Санкт-Петербурга, представленные в табл. 5, 6 и 8, позволяют сформировать различные компоненты годового количества обслуживаемых пассажиров бизнес-авиации с шагом 5000 пассажиров.

Компонент квалификации персонала для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации зависит от наличия обученного и сертифицированного персонала по оказанию различной наземной и технической помощи экипажам бизнес авиации, а также возможности проведения ТОиР различных типов ВС отечественного и иностранного производства.

Компонент автоматизации предприятия определяется на основании степени проникновения достижений в области информационных технологий в хозяйственную деятельность предприятия.

Способы определения компонентов факторов, влияющих на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, которые будут разработаны в следующем параграфе, позволят осуществлять расчет  $P_{\text{СП}}$  на основании значений по каждому фактору.

Полученный по результатам проведения расчетов  $P_{\text{СП}}$  будет свидетельствовать как об уровне управления предприятия в целом, так и о его производственно-технологических процессах, а также выявлять ключевые факторы, которые будут требовать оперативного или долгосрочного совершенствования.

Оценка значимости полученного  $P_{\text{СП}}$ , будет осуществлена на основании разработанной шкалы оценки в зависимости от полученного значения, которая представлена и обоснована в последнем параграфе данной главы диссертации.

## **2.5. Определение компонентов факторов, влияющих на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации**

В предыдущих параграфах был проведен анализ существенных факторов, влияющих на управление предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации. К указанным факторам были отнесены две группы: внешние и внутренние, которые могут быть визуализированы на примере табл.12.

Таблица 12

Основные факторы, влияющие на управление предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации

<b>Внутренние факторы</b>	<b>Внешние факторы</b>
1. Развитие структуры предприятия	5. Специализированное законодательство
2. Квалификации персонала для наземного обслуживания рейсов бизнес авиации	6. Наличие локальных и глобальных конкурентов
3. Инфраструктура для наземного обслуживания рейсов бизнес авиации	7. Взаимоотношения с главным оператором
4. Автоматизация предприятия	
8. Годовое количество обслуживаемых воздушных судов бизнес-авиации	
9. Годовое количество обслуживаемых пассажиров бизнес-авиации	

Дополнительно автор разделил группу внутренних факторов на экстенсивные (количественные) и интенсивные (качественные)<sup>119</sup>, табл. 13.

Таблица 13

Разделение внутренних факторов на экстенсивные и интенсивные

<b>Внутренние факторы</b>	
<b>Экстенсивные (количественные)</b>	<b>Интенсивные (качественные)</b>
Годовое количество обслуживаемых воздушных судов бизнес-авиации	Квалификации персонала для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации
Годовое количество обслуживаемых пассажиров бизнес-авиации	Развитие структуры предприятия
	Автоматизация предприятия
	Инфраструктура для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации

<sup>119</sup> Скоч А. В. Синергетический эффект кластерообразующих инвестиций: метод количественной и качественной оценки // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 3.

Деление группы внутренних факторов на экстенсивные и интенсивные подтверждает гипотезу автора о том, что годовое количество обслуживаемых как воздушных судов, так и пассажиров рейсов бизнес-авиации относится не только к группе внутренних факторов, но и к группе внешних (табл. 13).

Основные внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на управление предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации указанные в табл.12 и табл.13 имеют различную природу, в связи с чем не могут быть соизмеримы, т.к. не обладают общим элементом для осуществления процедуры сравнения.

Определение компонентов факторов осуществляется на основе ключевых моментов по каждому из указанных в предыдущем параграфе, что в свою очередь позволяет разработать градацию для них с дальнейшим присвоением значения конкретному компоненту с целью произведения расчета  $P_{сп}$ . Определение проводилось на основе исследований отечественных и зарубежных авторов в части повышения эффективности направлений операционной деятельности предприятий по наземному обслуживанию рейсов бизнес авиации и стратегического развития аэропортов с целью привлечения новых пассажиров и авиакомпаний<sup>120</sup>. В процессе фиксации компонентов и их соответствующих значений автор провел интервью для организации

---

<sup>120</sup> Pazourek M., Vaclavik V. Assessment of Business Aviation OCCs' Capacity Issues // 10th International Scientific Conference Transbaltica 2017: Transportation Science and Technology. – Procedia Engineering. – 2017. – Vol. 187. – P. 46–52.; Zaharia S. E., Pietreanu C. V. Challenges in airport digital transformation // International Conference on Air Transport – INAIR 2018. – Transportation Research Procedia. – 2018. – Vol. 35. – P. 90–99; Богданов, Е. В. Проблемы функционирования центров деловой авиации в аэропортах / Е. В. Богданов // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации. – 2022. – № 3(36). – С. 70–82; Андреев, А. В. Методика разработки измеряемых показателей эффективности управления предприятиями отрасли воздушного транспорта / А. В. Андреев // Практический маркетинг. – 2012. – № 2(180). – С. 29–33; Tvetter E. The effect of airports on regional development: Evidence from the construction of regional airports in Norway // Research in Transportation Economics. – 2017. – Vol. 63. – P. 50–58; Christensen L., Nielsen O. A., Rich J., Knudsen M. Optimizing airport infrastructure for a country: The case of Greenland // Research in Transportation Economics. – 2020. – Vol. 79. – Article 100773; Studic M., Majumdar A., Washington W. S., Ochieng Y. A systemic modeling of ground handling services using the functional resonance analysis method // Transportation Research Part C: Emerging Technologies. – 2017. – Vol. 74. – P. 245–260; Wang Z., Song W.-K. Sustainable airport development with performance evaluation forecast: A case study of 12 Asian airports // Journal of Air Transport Management. – 2020. – Vol. 89. – Article 101925; Kazda A., Hromádka M., Mrekaj B. Small regional airports operation: unnecessary burdens or key to regional development // Transportation Research Procedia. – 2017. – Vol. 28. – P. 59–68; Aguirre J., Mateu P., Pantoja C. Granting airport concessions for regional development: Evidence from Peru // Transport Policy. – 2019. – Vol. 74. – P. 138–152.

взаимодействия с наиболее квалифицированными специалистами и дальнейшим анализом полученной от них информации.

По мнению А.А. Гузия и Ю.А. Майоровой достоверность и надежность экспертных оценок зависит от количественного и качественного состава экспертов, которые должны соответствовать таким критериям как всесторонний кругозор, высокая эрудированность, многолетний опыт практической работы по профилю, самостоятельность в суждениях и т.д.<sup>121</sup>

Т.Э. Данелян подразумевает под экспертным оцениванием процедуру получения оценки проблематики согласно позиции специалистов (экспертов) для последующего принятия решения (выбора)<sup>122</sup>. Согласно позиции Ивановой Л.Н. и Луговского В.Д. метод экспертных оценок представляет собой организацию работы с экспертами и обработки их мнений, выраженных в количественной или качественной форме, с целью подготовки информации для принятия решений<sup>123</sup>. Методы экспертных оценок позволяют обобщить обоснованное мнение экспертов, опирающееся на их знания, опыте и интуиции. Указанные методы наиболее часто применяются для решения сложных научно-технических, экономических и социальных программ, для решения проблем управления общественным производством, в долгосрочном планировании, решении тех или иных проблем в большинстве отраслях народного хозяйства<sup>124</sup>.

На основе разработанной автором анкеты было осуществлено интервьюирование группы экспертов, результаты которого представлены в приложениях 1- 9. Для удобства расчетов полученные значения были округлены в соответствии с общепринятыми правилами до большего значения

---

<sup>121</sup> Гузий А. Г., Майорова Ю. А. Методология экспертного исследования состояния социотехнических систем. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2022. – 208 с.

<sup>122</sup> Данелян, Т. Я. Формальные методы экспертных оценок / Т. Я. Данелян // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2015. – № 1. – С. 183-187.

<sup>123</sup> Иванова, Л. Н. Экспертные оценки в принятии управленческих решений / Л. Н. Иванова, В. Д. Луговской // Современные научные исследования и инновации. – 2020. – № 10(114). – С. 7

<sup>124</sup> Экспертные оценки: методология и практика применения / И. П. Артюхов, Н. А. Горбач, С. Л. Бакшеева [и др.] // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 10-1. – С. 11-15.

с интервалом 0,5.

В роли экспертов для интервью автор привлёк руководителей высшего звена ведущих отечественных предприятий различных сфер бизнес-авиации:

- Генеральный директор ООО «ВИППОРТ» - организация наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации в ЦБА «Внуково-3»;
- Генеральный директор ООО «ДжетПорт СПб» - наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации в ЦБА «Пулково-3»;
- Генеральный директор АО Авиакомпания «Меридиан» - управление воздушными судами;
- Генеральный директор АО «Русэйр» - управление воздушными судами;
- Генеральный директор ООО «СКАЙ» - поставка бортового питания;
- Заместитель генерального директора по организации особо важных полетов ООО Авиапредприятия «Газпром авиа» - управление воздушными судами;
- Исполнительный директор АО «Чартер Эволюшн» - брокерские услуги по фрахту воздушных судов;
- Генеральный директор ООО «ДжетПорт Техникс» - техническое обслуживание и ремонт воздушных судов;
- Заместитель генерального директора ООО «ДжетПорт Юг» - организация наземного обслуживания в аэропорту «Адлер», г. Сочи;
- Генеральный директор ООО «ДжетПорт Сервисез» - организация наземного обслуживания воздушных судов.

В рамках изучения мнения экспертов, а также для получения результатов по оценке факторов на основе метода экспертных оценок чаще всего при опросах/анкетировании используют именно качественные показатели.

Основываясь на вышеизложенном, автор до начала анализа мнения экспертов перевёл все ответы по заданным вопросам в количественную форму, табл.14.

## Порядок перевода качественных ответов в количественную форму

Качественная оценка фактора	Количественная оценка фактора
Отлично	1
Очень хорошо	0,5
Хорошо	0
Удовлетворительно	-0,5
Неудовлетворительно	-1

На основании статистических данных по рейсам бизнес-авиации, обслуживаемым в аэропортах Екатеринбурга, Казани, Москвы, Санкт-Петербурга и Сочи, представленных в табл. 2-8, было произведено формирование различных компонентов с шагом 1000 ВС.

Определение показателя развития структуры предприятия будет зависеть от количества и функционала подразделений, входящих в его структуру.

Компонент конкуренции в аэропорту или регионе присутствия будет зависеть от количества компаний конкурентов, а также готовности и возможности главного оператора осуществлять наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации самостоятельно<sup>125</sup>.

Компонент взаимоотношений с главным оператором будет зависеть от форм договоров, наличию/отсутствию концессионных платежей, предоставления эксклюзивных прав на наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации, и возможности строительства собственной инфраструктуры на территории аэропортовой деятельности главного оператора<sup>126</sup>.

Компонент инфраструктуры наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации определяется исходя из наличия и видов аэропортовой инфраструктуры в собственности или временном владении обслуживающей компании/ЦБА.

<sup>125</sup> Калашникова И. В. Инструменты развития конкурентных отношений в сфере услуг аэропортового обслуживания (на примере ОАО "Хабаровский аэропорт") / И. В. Калашникова, В. В. Кубичек // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – № 42. – С. 2-7.

<sup>126</sup> Пегин П. А., Цуцкарёв В. К. Процессы наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации при неопределенных факторах: модель прогнозирования // Транспорт Российской Федерации. 2020. № 6 (91). С. 44–46.

Компонент развития специализированного законодательства зависит от наличия необходимой нормативной базы по бизнес авиации, функционировании отдельного государственного органа, отвечающего за развитие и контроль деятельности бизнес-авиации, а также наземного обслуживания, в частности.

Статистические данные по пассажирам бизнес-авиации, обслуживаемым в аэропортах Москвы и Санкт-Петербурга, представленные в табл. 5, 6 и 8, позволяют сформировать различные компоненты годового количества обслуживаемых пассажиров с шагом 5000 пассажиров.

Компонент квалификации персонала для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации зависит от наличия обученного и сертифицированного персонала по оказанию различной наземной и технической помощи экипажам бизнес авиации, а также возможности проведения ТОиР различных типов ВС отечественного и иностранного производства.

Компонент автоматизации предприятия определяется на основании степени проникновения достижений в области информационных технологий в хозяйственную деятельность предприятия<sup>127</sup>.

Способы определения компонентов и факторов, влияющих на оценку организации наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации, которые будут разработаны в следующем параграфе, позволят осуществлять расчет  $P_{сп}$  на основании значений по каждому конкретному уровню с целью определения эффективности деятельности предприятия.

Оценка значимости полученного  $P_{сп}$ , будет осуществляться на основании разработанной шкалы оценки в зависимости от полученного значения, которая будет представлена и обоснована в пятом параграфе данной главы диссертации.

Для определения  $A_i$  компонентов и их соответствующих значений по годовому количеству обслуживаемых ВС, предлагается использовать данные,

---

<sup>127</sup> Сидоров, Д. А. Инновационный менеджмент в аэропортах / Д. А. Сидоров // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2011. – № 167. – С. 79-83.

указанные в табл. 15.

Таблица 15

Компоненты и значения годового количества обслуживаемых ВС бизнес-авиации

Компонент	Значение компонента	Условия соответствия компоненту
$A_1$	1,0	Более 4000 ВС за год
$A_2$	0,5	Более 3000 до 4000 ВС за год
$A_3$	0,0	Более 2000 до 3000 ВС за год
$A_4$	-0,5	Более 1000 до 2000 ВС за год
$A_5$	-1,0	менее 1000 ВС за год

Отрицательные значения компонентов  $A_5$  и  $A_4$  равные -1,0 и -0,5 соответственно свидетельствует о незначительной привлекательности региона нахождения предприятия для пассажиров бизнес-авиации либо о ненадлежащей конкурентной борьбе, которую предприятие проигрывает при условии нахождения конкурентов в регионе присутствия. Данное утверждение подтверждается данными табл. 1-7, а наиболее четко прослеживается на примере статистических показателей ЦДА «Авком-Д» и НАО «А-Групп» (Шереметьево) в сравнении с ЦБА «Внуково-3». Несмотря на размеры территории Российской Федерации доля рейсов бизнес-авиации во все ее регионы несопоставима с объемом, приходящимся на МАУ.

Для определения  $V_i$  компонентов и их соответствующих значений по развитию структуры предприятия, обслуживающего ВС бизнес-авиации, будут использованы данные согласно рисунку 18 и табл. 16.

Представленная на рисунке 18 структура предприятия является наиболее возможной к реализации с точки зрения объема инвестиций и подбора квалифицированного персонала для оказания подавляющего большинства услуг наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации и организации бесперебойного технологического процесса. Предлагаемая структура

предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации обусловлена круглосуточной работой всех ключевых оперативных подразделений, задействованных в процессе наземного обслуживания, а также особенностями производственно-технологического процесса, закрепленного на законодательном уровне. Дополнительно подобная структура позволяет предприятию осуществлять свою деятельность практически автономно от главного оператора аэропорта, сводя к минимуму зависимость от него, как от монопольного поставщика аэропортовых услуг.

Таблица 16

Компоненты и значения развития структуры предприятия по обслуживанию ВС бизнес-авиации

Компонент	Значение компонента	Условия соответствия компоненту
$B_1$	1,0	Администрация, ПДС, ССТ, СОПП, СОНО, СОБП, ТОиР и СБ.
$B_2$	0,5	Администрация, ПДС, ССТ, СОПП, СОНО, СОБП.
$B_3$	0,00	Администрация, ПДС, ССТ, СОПП, СОНО.
$B_4$	-0,5	Администрация, ПДС, ССТ, СОПП.
$B_5$	-1,0	Администрация, ПДС, ССТ.

Отрицательное значение компонента  $B_5$  обуславливаются невозможностью контроля деятельности предприятия по причине найма подрядчиков для оказания услуг. Функционирование предприятия в составе, которого присутствует только управленческий блок - не является эффективным, т.к. деятельность подрядчиков неподконтрольна напрямую, и может быть отнесена к группе внешних факторов. Увеличение значения компонента  $B_4$ , но его нахождение в отрицательном диапазоне, обусловлено невозможностью максимально эффективного и рентабельного функционирования предприятия с привлечением подрядчиков по различным направлениям деятельности, по причине глубокой зависимости от результатов

и качества выполнения ими возложенных на них обязанностей. Значение компонента  $B_3$  равно нулю свидетельствует о стремлении предприятия повысить эффективность своей деятельности, но с продолжающимся привлечением подрядчиков и зависимостью от них. Не осуществляя инвестиции в закупку оборудования, для найма и обучения персонала, а также строительство/аренду необходимых объектов аэропортовой инфраструктуры не представляется возможным осуществлять свою деятельность эффективно. Последующее увеличение компонентов и их значений производится на основе именно этого алгоритма - осуществление инвестиций и расширение перечня оказываемых собственных услуг.

Определение  $C_i$  компонентов и их соответствующих значений по конкуренции в аэропорту или регионе присутствия предлагается осуществлять на основе данных, указанных в табл. 17<sup>128</sup>.

Таблица 17

Компоненты и значения конкуренции в аэропорту или регионе присутствия

Компонент	Значение компонента	Условия соответствия компоненту
$C_1$	1,0	Наличие более одного конкурентного предприятия, готовность главного оператора осуществлять наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации, наличие иных аэропортов в регионе присутствия.
$C_2$	0,5	Наличие одного конкурентного предприятия, готовность главного оператора осуществлять наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации, наличие иных аэропортов в регионе присутствия.
$C_3$	0,0	Отсутствие конкурентов, готовность главного оператора осуществлять наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации, наличие иных аэропортов в регионе присутствия.
$C_4$	-0,5	Отсутствие конкурентов, неготовность главного оператора осуществлять наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации,

<sup>128</sup> Цуцкарёв, В. К. Особенности организации технологического процесса наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации в Российской Федерации / В. К. Цуцкарёв // Бюллетень результатов научных исследований. – 2021. – № 3. – С. 44-54.

		наличие иных аэропортов в регионе присутствия.
$C_5$	-1,0	Отсутствие конкурентов, неготовность главного оператора осуществлять наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации, а также отсутствие иных аэропортов в регионе присутствия.

С точки зрения автора и классической позиции в части влияния конкуренции на развитие предприятия и его стратегический потенциал при условии отсутствии конкурентов в аэропорту присутствия и отсутствия иных аэропортов в регионе нахождения предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации образуется монополия, которая не является существенным фактором для повышения стратегического потенциала предприятия. Наличие хотя бы одного аэропорта в регионе функционирования способствует выработке мер по повышению эффективности с целью сохранения и расширения клиентской базы. Готовность главного оператора аэропорта осуществлять наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации, а также появление предприятий конкурентов в аэропорту функционирования является одним из ключевых факторов повышения стратегического потенциала предприятия и комплексной эффективности его деятельности.

По результатам проведения интервью с экспертами автор был удивлен результатами половины из них, которые посчитали, что исключительно при монопольном положении или незначительной конкуренции предприятие обладает стратегическим потенциалом. Выслушав аргументированную позицию экспертов, основанную на базе текущей ситуации (введенные санкции и ограничения, падение спроса, нехватка квалифицированных кадров, проведение специальной военной операции и т.д.), а также объяснив свою позицию, автор сумел убедить большую часть из них в корректности обратного подхода, что позволило сформировать значения компонентов как указано в табл. 17.

Определение  $G_i$  компонентов и их соответствующих значений по фактору взаимоотношений с главным оператором осуществлялось на основании данных,

указанных в табл. 18.

Таблица 18

Компоненты и значения взаимоотношений с главным оператором

Компонент	Значение компонента	Условия соответствия компоненту
$G_1$	1,0	Возможность самостоятельного оказания наиболее востребованных услуг; отсутствие концессионного договора; наличие единого договора на весь спектр услуг главного оператора; наличие куратора по решению возникающих проблем.
$G_2$	0,5	Наиболее востребованные услуги оказываются подразделениями главного оператора по запросу; отсутствие концессионного договора; наличие единого договора на весь спектр услуг главного оператора; наличие куратора по решению возникающих проблем.
$G_3$	0,0	Наиболее востребованные услуги оказываются подразделениями главного оператора по запросу; наличие концессионного договора; наличие единого договора на весь спектр услуг главного оператора; наличие куратора по решению возникающих проблем.
$G_4$	-0,5	Наиболее востребованные услуги оказываются подразделениями главного оператора по запросу; наличие концессионного договора; наличие возмездных договоров на каждую конкретную услугу; наличие куратора по решению возникающих проблем.
$G_5$	-1,0	Наиболее востребованные услуги оказываются подразделениями главного оператора по запросу; наличие концессионного договора; наличие возмездных договоров на каждую конкретную услугу; отсутствие куратора по решению возникающих проблем.

Автор уже указывал ранее, что данный фактор является внешним, в связи с чем предприятие в большинстве случаев не имеет возможности оказывать на него существенное влияние. Клиентоориентированность главного оператора и готовность к ведению конструктивного диалога, является предпосылкой для эффективной деятельности предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

Для определения  $I_i$  компонентов и их соответствующих значений по инфраструктуре наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации, предлагается использовать данные на рисунке 25 и в табл. 19.



Рис.25. Необходимая аэропортовая инфраструктура на примере ЦБА «Пулково-3».

Представленная на рисунке 25 необходимая аэропортовая инфраструктура на примере ЦБА «Пулково-3» является с точки зрения автора минимальным обязательным объемом, позволяющим предприятию оказывать полноценное наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации, не привлекая инфраструктурные объекты, находящиеся в собственности или владении главного оператора аэропорта.<sup>129</sup> Дополнительно указанный набор инфраструктурных объектов свидетельствует о долгосрочной стратегии развития и повышения стратегического потенциала предприятия посредством инвестирования значительных финансовых средств и необходимостью их возврата в минимально-возможный срок. Дополнительно автор считает необходимым отметить, что реализация строительства и ввода в эксплуатацию указанной инфраструктуры должно осуществляться только при условии наличия или потенциального появления достаточного количества рейсов и

<sup>129</sup> Панкратова А. Р., Цуцкарёв В. К. Наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации в Российской Федерации // *Juvenis scientia*. 2018. № 11. С. 13–16.

пассажирам, доходы от обслуживания которых позволят, как минимум содержать подобный объект безубыточно<sup>130</sup>.

Таблица 19

Компоненты и значения инфраструктуры для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации

Компонент	Значение компонента	Условия соответствия компоненту
$I_1$	1,0	Наличие собственного пассажирского терминала/зала для обслуживания пассажиров на территории главного оператора, наличие собственного перрона, ангарный комплекс и гараж для специальной техники, собственные объекты обеспечения жизнедеятельности (водный и энергоцентры, эл. подстанция, парковочный комплекс)
$I_2$	0,5	Наличие собственного пассажирского терминала/зала для обслуживания пассажиров на территории главного оператора, наличие собственного перрона, ангарный комплекс и гараж для специальной техники.
$I_3$	0,0	Наличие собственного пассажирского терминала/зала для обслуживания пассажиров на территории главного оператора, наличие собственного перрона
$I_4$	-0,5	Наличие собственного пассажирского терминала/зала для обслуживания пассажиров на территории главного оператора.
$I_5$	-1,0	Отсутствие помещений и площадей, задействованных в технологических процессах наземного обслуживания.

Отрицательное значение компонента  $I_5$  обусловлено невозможностью ведения эффективной деятельности без фактического нахождения на территории аэропорта. Увеличение значения компонента  $I_4$ , но его нахождение в отрицательном диапазоне свидетельствует о стремлении предприятия повысить свой стратегический потенциал посредством оказания по одному из наиболее рентабельных направлений - обслуживания пассажиров на собственных площадях, но с продолжающимся привлечением подрядчиков

<sup>130</sup> Цуцкарёв, В. К. Особенности организации технологического процесса наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации в Российской Федерации / В. К. Цуцкарёв // Бюллетень результатов научных исследований. – 2021. – № 3. – С. 44-54.

(преимущественно главного оператора) и зависимостью от них по остальным ключевым направлениям деятельности. Повышение значений компонентов осуществляется на основе поэтапного возникновения прав собственности/временного владения на обязательные элементы аэропортовой инфраструктуры по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации согласно данным, указанным на рисунке 25.

Определение  $N_i$  компонентов и их соответствующих значений по фактору развития специализированного законодательства, возможно осуществлять на основании данных, указанных в табл. 20.

Таблица 20

Компоненты и значения развития специализированного законодательства

Компонент	Значение компонента	Условия соответствия компоненту
$N_1$	1,0	Функционирование отдельного государственного органа по вопросам развития и контроля бизнес-авиации, обособленная нормативно-правовая база по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, отдельный государственный орган по вопросам развития и контроля деятельности по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.
$N_2$	0,5	Функционирование отдельного государственного органа по вопросам развития и контроля бизнес-авиации, обособленная нормативно-правовая база по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.
$N_3$	0,0	Функционирование отдельного государственного органа по вопросам развития и контроля бизнес-авиации.
$N_4$	-0,5	Общая нормативно-правовая база по бизнес-авиации.
$N_5$	-1,0	Отсутствие специализированной нормативно-правовой базы.

Отсутствие специализированной нормативно-правовой базы является ключевым внешним фактором, влияющим на возможность повышения эффективности и развития бизнес-авиации в целом, и наземного обслуживания

в частности, в связи с чем, в таком случае значение компонента соответствует - 1,0. Поэтапное появление как отдельных нормативно-правовых актов, так и специализированных государственных органов, отвечающих за контроль и развитие отрасли, повышает значение каждого соответствующего компонента.

Для определения  $P_i$  компонентов и их соответствующих значений по годовому количеству обслуживаемых пассажиров бизнес-авиации, предлагается использовать данные, указанные в табл. 21<sup>131</sup>.

Таблица 21

Компоненты и значения годового количества обслуживаемых пассажиров бизнес-авиации

Компонент	Значение компонента	Условия соответствия компоненту
$P_1$	1,0	Более 20 000 за год
$P_2$	0,5	Более 15 000, но менее 20 000 пассажиров за год
$P_3$	0,0	Более 10 000, но менее 15 000 пассажиров за год
$P_4$	-0,5	Более 5000, но менее 10 000 пассажиров за год
$P_5$	-1,0	Менее 5000 пассажиров за год

Отрицательные значения компонентов  $P_5$  и  $P_4$  равные -1,0 и -0,5 соответственно, свидетельствует о незначительной привлекательности региона функционирования предприятия для пассажиров бизнес-авиации, либо о ненадлежащей конкурентной борьбе, которую предприятие проигрывает при условии нахождения в регионе присутствия конкурентов. Данное утверждение подтверждается данными табл. 2-8, а наиболее четко прослеживается на примере статистических показателей ЦДА «Авком-Д» и НАО «А-Групп» (Шереметьево) в сравнении с ЦБА «Внуково-3». Определение  $S_i$  компонентов и их соответствующих значений по квалификации персонала для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации, возможно осуществлять на основании данных в табл. 22.

<sup>131</sup> Пегин П. А., Цуцкарёв В. К. Процессы наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации при неопределенных факторах: модель прогнозирования // Транспорт Российской Федерации. 2020. № 6 (91). С. 44–46.

Таблица 22

## Компоненты и значения квалификации персонала для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации

Компонент	Значение компонента	Условия соответствия компоненту
$S_1$	1	Наличие, сертифицированного и обученного персонала по типам ВС для наземного обслуживания, владеющего английским языком, наличие сертифицированного и обученного персонала по оказанию ТОиР для ВС иностранного производства.
$S_2$	0,5	Наличие персонала для организации наземного обслуживания, владеющего английским языком и сертифицированного и обученного по типам ВС персонала для наземного обслуживания, владеющего английским языком.
$S_3$	0,0	Наличие персонала для организации наземного обслуживания, владеющего английским языком и сертифицированного и обученного по типам ВС персонала для наземного обслуживания.
$S_4$	-0,5	Наличие персонала для организации наземного обслуживания, владеющего английским языком.
$S_5$	-1,0	Наличие персонала для организации наземного обслуживания.

Отрицательные значения компонентов  $S_5$  и  $S_4$  обусловлены невозможностью самостоятельного оказания наземного обслуживания несертифицированным и необученным персоналом предприятия, как владеющим, так и не владеющим английским языком без присутствия уполномоченных членов экипажей. Повышение до следующих компонентов, а также соответствующих значений этих компонентов осуществляется на основе поэтапного обучения и сертификации соответствующего персонала, что позволяет не только повышать эффективность наземного обслуживания, но и расширять спектр предоставляемых услуг. Дополнительным преимуществом повышения эффективности/развития является возможность увеличения выручки за счет оказания эксклюзивных и высококорентабельных услуг по ТОиР

для ВС иностранного и отечественного производства, что особенно актуально в настоящее время в связи с действующими ограничениями в части ТОиР, а также поставке запасных частей и необходимых расходных материалов.

Для определения  $T_i$  компонентов и их соответствующих значений по автоматизации предприятия, предлагается использовать данные в табл. 23.

Таблица 23

Компоненты и значения автоматизации предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации

Компонент	Значение компонента	Условия соответствия компоненту
$T_1$	1,0	Электронный документооборот, возможность отслеживания статуса обслуживания рейса в режиме реального времени, наличие личного кабинета клиента, наличие мобильного приложения для клиента.
$T_2$	0,5	Электронный документооборот, возможность отслеживания статуса обслуживания рейса в режиме реального времени, наличие личного кабинета клиента.
$T_3$	0,0	Электронный документооборот, возможность отслеживания статуса обслуживания рейса в режиме реального времени.
$T_4$	-0,5	Электронный документооборот.
$T_5$	-1,0	Отсутствие каких-либо достижений информационный технологий в технологическом процессе.

Отрицательные значения компонентов  $T_5$  и  $T_4$  равные -1,0 и -0,5 соответственно, обосновываются невозможностью эффективного функционирования современного предприятия без использования в своей повседневной деятельности достижений в области информационных технологий. Технологический прогресс и НИОКР, все более сфокусированные на сфере информационных технологий, которые постоянно предлагают инновационные и качественные решения повышения эффективности, как отдельного направления деятельности, так и всего предприятия в целом. Оптимизация процессов позволяет перераспределить штатные единицы по

направлениям, поручить выполнение дополнительного/нового объема работ за счет освободившегося времени, что будет способствовать развитию спектра оказываемых услуг, усилению конкурентных преимуществ и повышению рентабельности предприятия. Автоматизация внутренних процессов ведущих аэропортов и иных предприятий транспорта в мире, доказывает свою эффективность и необходимость проведения, т.к. кардинально повышает эффективность практически всех подразделений<sup>132</sup>.

По результатам предложенной модели автором были разработаны способы определения значений компонентов факторов, влияющих на стратегический потенциал и управление предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, выполнено практическое тестирование, оценка которого проведена на профильных действующих предприятиях.

## **2.6. Шкала оценки стратегического потенциала для управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации**

Все компоненты внутренних и внешних факторов для проведения удобства расчетов округлены по математическому правилу и измеряются в диапазоне от -1,0 до 1,0 с возможным делением на десятые доли. Значение каждого из них соответствует его значимости в составе конкретного фактора. В табл. 24 представлены критерии оценки стратегического потенциала предприятия, разработанные автором, в зависимости от полученного значения, рассчитанного по ранее представленной формуле.

---

<sup>132</sup> Studic M., Majumdar A., Washington W. S., Ochieng Y. A systemic modeling of ground handling services using the functional resonance analysis method // Transportation Research Part C: Emerging Technologies. – 2017. – Vol. 74. – P. 245–260; Авиация России [Электронный ресурс]. – URL: <https://aviation21.ru/innovacii-v-aeroportax-mira-vsyo-dlya-komforta-passazhirov/> (дата обращения: 29.10.2019); Tadviser [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tadviser.ru> (дата обращения: 31.10.2019); Покровская О. Д. Цифровизация, автоматизация, идентификация и маркировка логистических объектов для решения задач клиентоориентированности // Мир транспорта. – 2019. – Т. 17. – Вып. 4 (83). – С. 112–135. Покровская О. Д., Новикова И. Д., Заболоцкая К. А. О цифровой платформе «Терминальная сеть» // Бюллетень результатов научных исследований. – 2020. – Вып. 2. – С. 20–32.

**Шкала оценки стратегического потенциала предприятия в зависимости от  
полученного значения**

<b>Значение <math>P_{сп}</math></b>	<b>Оценка</b>
Более 6,0	Максимально-возможный
От 3,0 до 6,0	Высокий
От 0,0 до 3,0	Удовлетворительный
От -3,0 до 0,0	Низкий
От -6,0 до -3,0	Предельно низкий
От -9,0 до -6,0	Абсолютно низкий

Предложенная в табл. 24 шкала оценки  $P_{сп}$  обуславливается следующими нижеперечисленными доводами.

1. Абсолютно низкий  $P_{сп}$  демонстрирует невозможность и неготовность предприятия осуществлять какие-либо действия с целью повышения эффективности своей деятельности, т.к. 3,0 балла приходится на показатели внешних факторов, которые находятся вне зоны влияния и контроля со стороны предприятия. В этом случае, если предприятие не осуществляло никаких действия и не принимало мер с целью получения от оставшихся шести внутренних факторов суммарного значения равного 0,5, или оно было создано и функционирует в абсолютно непривлекательном для рейсов бизнес-авиации регионе, то его текущая деятельность приведет к банкротству и ликвидации.

2. Предельно-низкий  $P_{сп}$  подтверждает незаинтересованность предприятия в качественной и кардинальной модернизации своей деятельности, а также его вероятное нахождение в абсолютно непривлекательном для рейсов бизнес-авиации регионе.

3. Низкий  $P_{сп}$  свидетельствует о принимаемых предприятием действиях по совершенствованию своей деятельности, но ограниченности ресурсов, а также его вероятное нахождение в абсолютно непривлекательном для рейсов бизнес-авиации регионе.

4. Удовлетворительный  $P_{\text{СП}}$  свидетельствует о ряде принимаемых мер по улучшению технологических процессов, а также о его функционировании в регионе с возможной привлекательностью для рейсов бизнес-авиации.

5. Высокий  $P_{\text{СП}}$  обуславливается системным процессом по совершенствованию менеджментом предприятия управленческих и производственно-технологических процессов, а также его нахождением в регионе с высоким спросом со стороны рейсов бизнес-авиации.

6. Максимально-возможный  $P_{\text{СП}}$  достигается в процессе улучшения показателя внешних факторов ( $P_{\text{внеш}}$ ), которые кардинальным образом могут повысить уровень управления в долгосрочной перспективе.

## **Выводы по главе 2**

Разработанная и предложенная многофакторная математическая модель управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе его стратегического потенциала сочетает в себе взаимосвязь внешних и внутренних факторов, оказывающих на него различное влияние.

Как уже отмечалось ранее, и показали результаты исследования, группа внешних факторов в виде:

$$P_{\text{внеш}} = \text{показатель внешних факторов} = (C_i; G_i; N_i)$$

где:

$C_i$  - компонент конкуренции в аэропорту или регионе присутствия;

$G_i$  - компонента взаимоотношений с главным оператором;

$N_i$  - компонент развития специализированного законодательства;

оказывает наиболее сильное негативное воздействие на  $P_{\text{СП}}$ , т.к. находится вне зоны влияния и возможности изменения со стороны предприятия. Это подтверждается следующими результатами исследования:

- малое количество действующих аэропортов в Российской Федерации;
- полное отсутствие специализированного законодательства и нормативно-

- правовой базы в части касающейся не только наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации, но и всей бизнес-авиации в целом;
- отсутствие стабильных и существенных объемов рейсов бизнес-авиации во всех аэропортах Российской Федерации, за исключением МАУ, Санкт-Петербурга и Сочи, способствует исключительно монопольному, а в крайнем случае дуопольному положению в конкретном аэропорту или регионе, а не реальной конкурентной борьбе, которая практически невозможна в связи высокими затратами на инфраструктуру и несущественной (не покрывающей имеющихся затрат и инвестиций) выручки, что непосредственным образом сказывается на качестве и эффективности технологических процессов.

Группа внутренних факторов в виде:

$$P_{\text{внутр}} = \text{показатель внутренних факторов} = (A_i; B_i; I_i; P_i; S_i; T_i)$$

где:

$A_i$  – компонент годового количества обслуживаемых ВС бизнес-авиации;

$B_i$  – компонент развития структуры предприятия;

$I_i$  - компонент инфраструктуры для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации;

$P_i$  – компонент годового количества обслуживаемых пассажиров бизнес-авиации;

$S_i$  – компонент квалификации персонала для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации;

$T_i$  - компонент автоматизации предприятия;

оказывает более сильное влияние по причине кратности показателей вдвое по сравнению с внешними, а также способностью предприятия в виде высшего руководства/бенефициаров влиять на нее с целью улучшения и постоянного повышения эффективности управления посредством проведения надлежащей управленческой, инвестиционной, маркетинговой, производственно-технологической и коммерческой стратегий развития предприятия, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах.

### Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО НАЗЕМНОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ РЕЙСОВ БИЗНЕС-АВИАЦИИ НА ОСНОВЕ ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

#### 3.1. Тестирование модели в ЦБА «Внуково-3», в терминале «А» НАО «А-групп» и ЦДА «Авком-Д»

В целях проверки работоспособности предложенной модели на примере ведущих центров бизнес-авиации Российской Федерации необходимо определить для каждого из них  $P_{ср}$  и соответствующие значения всех компонентов внутренних и внешних факторов.

В соответствии с ранее разработанными и обоснованными компонентами и их соответствующими значениями по каждому из факторов, осуществляем выборку компонентов для ЦБА «Внуково-3» на основе имеющихся данных и информации о состоянии предприятия в 2021 г. и получаем следующие данные, представленные в табл. 25:

Таблица 25

Компоненты и их соответствующие значения для ЦБА «Внуково-3»

<b>Фактор</b>	<b>Компонент</b>	<b>Значение компонента</b>
$A_i$	$A_1$	1,0
$B_i$	$B_1$	1,0
$C_i$	$C_4$	-0,5
$G_i$	$G_1$	1,0
$I_i$	$I_1$	1,0
$N_i$	$N_5$	-1,0
$P_i$	$P_1$	1,0
$S_i$	$S_1$	1,0
$T_i$	$T_1$	1,0

На основании установленных компонентов и их значений получаем следующую формулу для расчета  $P_{\text{СП}}$  ЦБА «Внуково-3»:

$$P_{\text{СП}} = A_1 + B_1 + C_4 + G_1 + I_1 + N_5 + P_1 + S_1 + T_1$$

Компонент  $A_1$  обусловлен средним значением количества обслуженных ВС за исследуемый период согласно данным, указанным в табл. 5. Компонент  $B_1$  подтверждается информацией представленной в фирменном корпоративном буклете и на официальном сайте группы компаний ЦБА «Внуково-3»<sup>133</sup>. Монопольное положение ЦБА «Внуково-3» в аэропорту «Внуково» и наличие в МАУ иных аэропортов характеризует фиксацию фактора  $C_i$  на уровне  $C_4$ . Компонент  $G_1$  подтверждается возможностью ЦБА «Внуково-3» самостоятельно оказывать все востребованные услуги, отсутствием концессионного договора, наличие единого договора на весь спектр услуг главного оператора и наличием куратора по решению возникающих проблем. Компонент  $I_1$  обусловлен наличием всего спектра объектов аэропортовой инфраструктуры, необходимой для комплексного наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации. Отсутствие специализированной нормативно-правовой базы фиксирует фактор  $N_i$  на уровне  $N_5$ . Компонент  $P_1$  обусловлен средним значением количества обслуженных пассажиров за исследуемый период согласно данным, указанным в табл. 3. Наличие сертифицированного и обученного персонала по оказанию ТОиР для ВС иностранного производства подтверждает компонент  $S_1$ . В своем технологическом процессе и взаимодействии с клиентами, ЦБА «Внуково-3» наиболее широко применяет достижения в области информационных технологий, что подтверждает компонент  $T_1$ .

Согласно установленным компонентам выбранных внутренних и

---

<sup>133</sup> ВИППОРТ / ЦБА «Внуково-3»: фирменный корпоративный буклет. 2019. Официальный сайт ЗАО «ВИППОРТ» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.vipport.ru> (дата обращения: 31.10.2019); Официальный сайт интернет-портала и электронного еженедельника BizavWeek [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.bizavnews.ru/229/10753> (дата обращения: 31.03.2019); Официальный сайт интернет-портала Fifty Sky Shades [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.50skyshades.com/news/business-aviation/charterscanner-begins-integration-with-vis-vipport-information-service> (дата обращения: 03.11.2019).

внешних факторов, влияющих на стратегический потенциал ЦБА «Внуково-3»:

$$P_{\text{СП}} = 1,0 + 1,0 - 0,5 + 1,0 + 1,0 - 1,0 + 1,0 + 1,0 + 1,0 = 5,5$$

Анализ полученного показателя стратегического потенциала ЦБА «Внуково-3» будет представлен и обоснован автором в четвертом параграфе настоящей главы.

В соответствии с ранее разработанными и обоснованными компонентами и их соответствующими значениями по каждому из факторов, осуществляем выборку для терминала «А» НАО «А-групп» на основе имеющихся данных и информации о состоянии предприятия в 2021 г. и получаем следующие данные, представленные в табл. 26:

Таблица 26

Компоненты и их соответствующие значения для терминала «А» НАО «А-групп»

<b>Фактор</b>	<b>Компонент</b>	<b>Значение компонента</b>
<b>A<sub>i</sub></b>	<b>A<sub>3</sub></b>	0,0
<b>B<sub>i</sub></b>	<b>B<sub>3</sub></b>	0,0
<b>C<sub>i</sub></b>	<b>C<sub>1</sub></b>	1,0
<b>G<sub>i</sub></b>	<b>G<sub>1</sub></b>	1,0
<b>I<sub>i</sub></b>	<b>I<sub>2</sub></b>	0,5
<b>N<sub>i</sub></b>	<b>N<sub>5</sub></b>	-1,0
<b>P<sub>i</sub></b>	<b>P<sub>2</sub></b>	0,5
<b>S<sub>i</sub></b>	<b>S<sub>2</sub></b>	0,5
<b>T<sub>i</sub></b>	<b>T<sub>4</sub></b>	-0,5

На основании установленных компонентов и их значений получаем следующую формулу для расчета  $P_{\text{СП}}$  терминала «А» НАО «А-групп»

$$P_{\text{СП}} = A_3 + B_3 + C_1 + G_1 + I_2 + N_5 + P_2 + S_2 + T_4$$

Компонент  $A_3$  обусловлен значением количества обслуженных ВС за исследуемый период согласно имеющимся данным, табл. 7. Компонент  $B_3$  подтверждается информацией представленной на официальном сайте НАО «А-групп». Наличие более одного конкурентного предприятия в аэропорту «Шереметьево», готовность главного оператора осуществлять наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации, а также наличие иных аэропортов в регионе присутствия характеризует фиксацию фактора  $C_i$  на уровне  $C_1$ . Компонент  $G_1$  подтверждает возможность НАО «А-групп» самостоятельно оказывать все востребованные услуги, отсутствие концессионного договора, наличие единого договора на весь спектр услуг главного оператора и наличием куратора по решению возникающих проблем<sup>134</sup>. Компонент  $I_2$  обусловлен наличием практически всего спектра объектов аэропортовой инфраструктуры, необходимой для комплексного наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации<sup>135</sup>. Отсутствие специализированной нормативно-правовой базы фиксирует фактор  $N_i$  на уровне  $N_5$ . Компонент  $P_2$  обусловлен значением количества обслуженных пассажиров за исследуемый период согласно имеющимся данным, табл. 6. Наличие сертифицированного и обученного персонала по типам ВС, для наземного обслуживания, владеющего английским языком, подтверждает компонент  $S_2$ . В своем технологическом процессе и взаимодействии с клиентами, НАО «А-Групп» применяет минимальное количество достижений в области информационных технологий, что подтверждает компонент  $T_{4136}$ .

Согласно установленным компонентам обозначенных внутренних и внешних факторов, влияющих на стратегический потенциал терминала «А» НАО «А-Групп»:

---

<sup>134</sup> А-Групп [Электронный ресурс]. – URL: <https://a-group.aero> (дата обращения: 07.10.2022); Официальный сайт Международного аэропорта «Шереметьево» имени А. С. Пушкина [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.svo.aero> (дата обращения: 03.11.2022).

<sup>135</sup> А-Групп [Электронный ресурс]. – URL: <https://a-group.aero> (дата обращения: 07.10.2022)

<sup>136</sup> Там же.

$$P_{\text{СП}} = 0,0 + 0,0 + 1,0 + 1,0 + 0,5 - 1,0 + 0,5 + 0,5 - 0,5 = 2,0$$

Анализ полученного показателя стратегического потенциала терминала «А» НАО «А-Групп» будет представлен и обоснован автором в четвертом параграфе настоящей главы.

В соответствии с ранее разработанными и обоснованными компонентами и их соответствующими значениями по каждому из факторов осуществляем выборку компонентов для ЦДА «Авком-Д» на основе имеющихся данных и информации о состоянии предприятия в 2021 г. и получаем следующие данные, представленные в табл. 27:

Таблица 27

Компоненты и их соответствующие значения для ЦДА «Авком-Д»

Фактор	Компонент	Значение компонента
$A_i$	$A_5$	-1,0
$B_i$	$B_4$	-0,5
$C_i$	$C_3$	0,0
$G_i$	$G_3$	0,0
$I_i$	$I_2$	0,5
$N_i$	$N_5$	-1,0
$P_i$	$P_5$	-1,0
$S_i$	$S_2$	0,5
$T_i$	$T_4$	-0,5

На основании установленных компонентов и их значений получаем следующую формулу для расчета  $P_{\text{СП}}$  ЦДА «Авком-Д»:

$$P_{\text{СП}} = A_5 + B_4 + C_3 + G_3 + I_2 + N_5 + P_5 + S_2 + T_4$$

Компонент  $A_5$  обусловлен средним значением количества обслуженных ВС за исследуемый период согласно данным, указанным в табл. 5. Компонент

**V<sub>4</sub>** подтверждается информацией представленной на официальном сайте ЦДА «Авком-Д»<sup>137</sup>. Отсутствие конкурентов в аэропорту «Домодедово», готовность главного оператора осуществлять наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации, а также наличие иных аэропортов в регионе присутствия характеризует фиксацию фактора **C<sub>i</sub>** на уровне **C<sub>3</sub>**. Компонент **G<sub>4</sub>** подтверждает отсутствие возможности у ЦДА «Авком-Д» самостоятельно оказывать все востребованные услуги на всей территории аэропорта, наличие концессионного договора, наличие возмездных договоров на каждую конкретную услугу, а также наличие куратора по решению возникающих проблем<sup>138</sup>. Компонент **I<sub>2</sub>** обусловлен отсутствием собственных объектов жизнеобеспечения, необходимых для бесперебойного и комплексного наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации<sup>139</sup>. Отсутствие специализированной нормативно-правовой базы фиксирует фактор **N<sub>i</sub>** на уровне **N<sub>5</sub>**. Компонент **P<sub>5</sub>** обусловлен ничтожным количеством обслуживаемых пассажиров, исходя из данных отсутствующих в свободном доступе, но полученных из неофициальных источников. Наличие сертифицированного и обученного персонала по типам ВС для наземного обслуживания, владеющего английским языком, подтверждает компонент **S<sub>2</sub>**. В своем технологическом процессе и взаимодействии с клиентами, ЦДА «Авком-Д» применяет минимальное количество достижений в области информационных технологий, что подтверждает компонент **T<sub>4</sub>**.<sup>140</sup>

Согласно установленным компонентам обозначенных внутренних и внешних факторов влияющих на стратегический потенциал ЦДА «Авком-Д»:

$$P_{\text{СП}} = -1,0 - 0,5 + 0,0 + 0,0 + 0,5 - 1,0 - 1,0 + 0,5 - 0,5 = -3,0$$

Анализ полученного показателя стратегического потенциала ЦДА

<sup>137</sup> Бизнес Авиэйшн Центр [Электронный ресурс]. – URL: <http://bac-dmd.ru> (дата обращения: 12.10.2018).

<sup>138</sup> Бизнес Авиэйшн Центр [Электронный ресурс]. – URL: <http://bac-dmd.ru> (дата обращения: 12.10.2018); Официальный сайт Международного аэропорта «Домодедово» имени М. В. Ломоносова [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.dme.ru/> (дата обращения: 03.11.2022).

<sup>139</sup> Бизнес Авиэйшн Центр [Электронный ресурс]. – URL: <http://bac-dmd.ru> (дата обращения: 12.10.2018).

<sup>140</sup> Бизнес Авиэйшн Центр [Электронный ресурс]. – URL: <http://bac-dmd.ru> (дата обращения: 12.10.2018).

«Авком-Д» будет представлен и обоснован в четвертом параграфе этой главы.

### 3.2. Тестирование модели в региональных предприятиях по организации наземного обслуживанию рейсов бизнес-авиации

С целью апробации разработанной модели на примере региональных обслуживающих компаний бизнес-авиации необходимо определить для каждой из них показатель стратегического потенциала и соответствующие значения всех компонентов внутренних и внешних факторов.

В соответствии с ранее разработанными и обоснованными компонентами и их соответствующими значениями по каждому из факторов, осуществляем выборку компонентов для ООО «ДжетПорт Юг» на основе имеющихся данных и информации о состоянии предприятия в 2021 г. и получаем следующие данные, представленные в табл. 28:

Таблица 28

Компоненты и их соответствующие значения для ООО «ДжетПорт Юг»

Фактор	Компонент	Значение компонента
$A_i$	$A_3$	0,0
$B_i$	$B_4$	-0,5
$C_i$	$C_3$	0,0
$G_i$	$G_3$	0,0
$I_i$	$I_5$	-1,0
$N_i$	$N_5$	-1,0
$P_i$	$P_5$	-1,0
$S_i$	$S_5$	-1,0
$T_i$	$T_4$	-0,5

На основании установленных компонентов и их значений получаем следующую формулу для расчета  $\Pi_{\text{СП}}$  ООО «ДжетПорт Юг»:

$$\Pi_{\text{СП}} = A_3 + B_4 + C_3 + G_3 + I_5 + N_5 + P_5 + S_5 + T_4$$

Компонент  $A_3$  обусловлен значением количества обслуженных ВС за исследуемый период согласно имеющимся данным. Компонент  $B_6$  подтверждается информацией представленной на официальном сайте ООО «ДжетПорт Юг»<sup>141</sup>. Отсутствие конкурентов и готовность главного оператора осуществлять наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации, а также наличие иных аэропортов в регионе присутствия характеризует фиксацию фактора  $C_i$  на уровне  $C_3$ . Компонент  $G_4$  подтверждает отсутствие возможности у ООО «ДжетПорт Юг» самостоятельно оказывать все востребованные услуги на всей территории аэропорта, наличие концессионного договора, наличие возмездных договоров на каждую конкретную услугу, а также наличие куратора по решению возникающих проблем<sup>142</sup>. Компонент  $I_5$  обусловлен полным отсутствием инфраструктуры, необходимой для комплексного наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации<sup>143</sup>. Отсутствие специализированной нормативно-правовой базы фиксирует фактор  $N_i$  на уровне  $N_5$ . Компонент  $P_5$  выбран в связи с тем, что ООО «ДжетПорт Юг» не осуществляет обслуживание пассажиров. Наличие персонала для наземного обслуживания, владеющего английским языком, подтверждает компонент  $S_5$ . В своем технологическом процессе и взаимодействии с клиентами, ООО «ДжетПорт Юг» применяет минимальное количество достижений в области информационных технологий, что подтверждает компонент  $T_4$ .<sup>144</sup>

Согласно установленным компонентам обозначенных внутренних и внешних факторов влияющих на стратегический потенциал ООО «ДжетПорт Юг»:

$$P_{\text{СП}} = 0,0 - 0,5 + 0,0 + 0,0 - 1,0 - 1,0 - 1,0 - 1,0 - 0,5 = - 5,0$$

<sup>141</sup> ДжетПорт Юг [Электронный ресурс]. – URL: <https://jetport.aero/ru/south> (дата обращения: 07.10.2021).

<sup>142</sup> ДжетПорт Юг [Электронный ресурс]. – URL: <https://jetport.aero/ru/south> (дата обращения: 07.10.2021); Официальный сайт Международного аэропорта «Сочи» имени В. И. Севастьянова [Электронный ресурс]. – URL: <https://aer.aero/> (дата обращения: 09.11.2022).

<sup>143</sup> ДжетПорт Юг [Электронный ресурс]. – URL: <https://jetport.aero/ru/south> (дата обращения: 07.10.2021); Официальный сайт Международного аэропорта «Сочи» имени В. И. Севастьянова [Электронный ресурс]. – URL: <https://aer.aero/> (дата обращения: 09.11.2022).

<sup>144</sup> ДжетПорт Юг [Электронный ресурс]. – URL: <https://jetport.aero/ru/south> (дата обращения: 07.10.2021)

Анализ полученного показателя стратегического потенциала ООО «ДжетПорт Юг» будет представлен и обоснован автором в четвертом параграфе настоящей главы.

В соответствии с ранее разработанными и обоснованными компонентами и их соответствующими значениями по каждому из факторов осуществляем выборку уровней для ООО «ДжетПорт Регион» на основе имеющихся данных и информации о состоянии предприятия в 2021 г. и получаем следующие данные, представленные в табл. 29:

Таблица 29

Компоненты и их соответствующие значения для ООО «ДжетПорт Регион»

<b>Фактор</b>	<b>Компонент</b>	<b>Значение компонента</b>
<b>A<sub>i</sub></b>	<b>A<sub>5</sub></b>	-1,0
<b>B<sub>i</sub></b>	<b>B<sub>4</sub></b>	-0,5
<b>C<sub>i</sub></b>	<b>C<sub>3</sub></b>	0,0
<b>G<sub>i</sub></b>	<b>G<sub>3</sub></b>	0,0
<b>I<sub>i</sub></b>	<b>I<sub>5</sub></b>	-1,0
<b>N<sub>i</sub></b>	<b>N<sub>5</sub></b>	-1,0
<b>P<sub>i</sub></b>	<b>P<sub>5</sub></b>	-1,0
<b>S<sub>i</sub></b>	<b>S<sub>5</sub></b>	-1,0
<b>T<sub>i</sub></b>	<b>T<sub>4</sub></b>	-0,5

На основании установленных компонентов и их значений получаем следующую формулу для расчета  $\Pi_{\text{СП}}$  ООО «ДжетПорт Регион»:

$$\Pi_{\text{СП}} = A_5 + B_4 + C_3 + G_3 + I_5 + N_5 + P_5 + S_5 + T_4$$

Компонент **A<sub>5</sub>** обусловлен значением количества обслуженных ВС за исследуемый период согласно имеющимся данным. Компонент **B<sub>6</sub>** подтверждается информацией, представленной на официальном сайте ООО

«ДжетПорт Регион»<sup>145</sup>. Отсутствие конкурентов и готовность главного оператора осуществлять наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации, а также наличие иных аэропортов в регионе присутствия характеризует фиксацию фактора  $C_1$  на уровне  $C_3$ . Компонент  $G_4$  подтверждает отсутствие возможности у ООО «ДжетПорт Регион» самостоятельно оказывать все востребованные услуги на всей территории аэропорта, наличие концессионного договора, наличие возмездных договоров на каждую конкретную услугу, а также наличие куратора по решению возникающих проблем<sup>146</sup>. Компонент  $I_5$  обусловлен полным отсутствием инфраструктуры, необходимой для комплексного наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации<sup>147</sup>. Отсутствие специализированной нормативно-правовой базы фиксирует фактор  $N_i$  на уровне  $N_5$ . Компонент  $P_5$  выбран в связи с тем, что ООО «ДжетПорт Регион» не осуществляет обслуживание пассажиров. Наличие персонала для организации наземного обслуживания, владеющего английским языком, подтверждает компонент  $S_5$ . В своем технологическом процессе и взаимодействии с клиентами, ООО «ДжетПорт Регион» применяет минимальное количество достижений в области информационных технологий, что подтверждает компонент  $T_4$ .<sup>148</sup>

Согласно установленным компонентам обозначенных внутренних и внешних факторов влияющих на стратегический потенциал ООО «ДжетПорт Регион»:

$$P_{\text{СП}} = -1,0 - 0,5 + 0,0 + 0,0 - 1,0 - 1,0 - 1,0 - 1,0 - 0,5 = -6,0$$

Анализ полученного показателя стратегического потенциала ООО «ДжетПорт Регион» будет представлен и обоснован автором в четвертом параграфе настоящей главы.

<sup>145</sup> ДжетПорт Регион [Электронный ресурс]. – URL: <https://jetport.aero/ru/region/> (дата обращения: 07.10.2021).

<sup>146</sup> ДжетПорт Регион [Электронный ресурс]. – URL: <https://jetport.aero/ru/region/> (дата обращения: 07.10.2021); Официальный сайт Международного аэропорта «Кольцово» имени Акинфия Демидова [Электронный ресурс]. – URL: <http://svx.aero/> (дата обращения: 09.11.2022).

<sup>147</sup> ДжетПорт Регион [Электронный ресурс]. – URL: <https://jetport.aero/ru/region/> (дата обращения: 07.10.2021).

<sup>148</sup> Там же.

В соответствии с ранее разработанными и обоснованными компонентами и их соответствующими значениями по каждому из факторов, осуществляем выборку компонентов для ООО «ДжетПорт Сервисез» на основе имеющихся достоверных данных и информации о состоянии предприятия в 2021 г. и получаем следующие данные, представленные в табл. 30:

Таблица 30

Компоненты и их соответствующие значения для ООО «ДжетПорт Сервисез»

Фактор	Компонент	Значение компонента
$A_i$	$A_5$	-1,0
$B_i$	$B_4$	-0,5
$C_i$	$C_3$	0,0
$G_i$	$G_1$	1,0
$I_i$	$I_5$	-1,0
$N_i$	$N_5$	-1,0
$P_i$	$P_5$	-1,0
$S_i$	$S_2$	0,5
$T_i$	$T_4$	-0,5

На основании установленных компонентов и их значений получаем следующую формулу для расчета  $\Pi_{\text{СП}}$  ООО «ДжетПорт Сервисез»:

$$\Pi_{\text{СП}} = A_5 + B_4 + C_3 + G_1 + I_5 + N_5 + P_5 + S_2 + T_4$$

Компонент  $A_5$  обусловлен значением количества обслуженных ВС за исследуемый период согласно имеющимся данным. Компонент  $B_6$  подтверждается информацией представленной на официальном сайте ООО «ДжетПорт Сервисез»<sup>149</sup>. Отсутствие конкурентов и готовность главного оператора осуществлять наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации, а также наличие иных аэропортов в регионе присутствия характеризует

<sup>149</sup> ЕСН ДжетПорт Сервисез [Электронный ресурс]. – URL: <http://esnjet.ru> (дата обращения: 07.10.2021).

фиксацию фактора  $C_i$  на уровне  $C_3$ . Компонент  $G_1$  подтверждает наличие возможности у ООО «ДжетПорт Сервисез» самостоятельно оказывать все востребованные услуги, отсутствием концессионного договора, наличие единого договора на весь спектр услуг главного оператора и наличием куратора по решению возникающих проблем<sup>150</sup>. Компонент  $I_5$  обусловлен полным отсутствием инфраструктуры, необходимой для комплексного наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации<sup>151</sup>. Отсутствие специализированной нормативно-правовой базы фиксирует фактор  $N_i$  на уровне  $N_5$ . Компонент  $P_5$  выбран в связи с тем, что ООО «ДжетПорт Сервисез» не осуществляет обслуживание пассажиров. Наличие сертифицированного и обученного персонала по типам ВС для наземного обслуживания, владеющего английским языком, подтверждает компонент  $S_2$ . В своем технологическом процессе и взаимодействии с клиентами, ООО «ДжетПорт Сервисез» применяет минимальное количество достижений в области информационных технологий, что подтверждает компонент  $T_4$ .<sup>152</sup>

На основании установленных компонентов обозначенных внутренних и внешних факторов влияющих на стратегический потенциал ООО «ДжетПорт Сервисез»:

$$P_{\text{СП}} = -1,0 - 0,5 + 0,0 + 1,0 - 1,0 - 1,0 - 1,0 + 0,5 - 0,5 = -3,5$$

Анализ полученного показателя стратегического потенциала ООО «ДжетПорт Сервисез» будет представлен и обоснован автором в четвертом параграфе настоящей главы.

### **3.3. Тестирование модели в ЦБА «Пулково-3» за период с 2016 по 2022гг.**

Согласно ранее разработанным и обоснованным компонентам и их

---

<sup>150</sup> ЕСН ДжетПорт Сервисез [Электронный ресурс]. – URL: <http://esnjet.ru> (дата обращения: 07.10.2021); Официальный сайт аэропорта «Казань» имени Габдуллы Тукая [Электронный ресурс]. – URL: <http://kazan.aero/> (дата обращения: 09.11.2022).

<sup>151</sup> ЕСН ДжетПорт Сервисез [Электронный ресурс]. – URL: <http://esnjet.ru> (дата обращения: 07.10.2021).

<sup>152</sup> Там же

соответствующих значений по каждому из факторов, осуществляем выборку компонентов для ЦБА «Пулково-3» согласно имеющейся информации о состоянии предприятия в указанный период и получаем следующие данные, представленные в табл. 31-37:

Таблица 31

Компоненты и их соответствующие значения для ЦБА «Пулково-3» 2016г.

<b>Фактор</b>	<b>Компонент</b>	<b>Значение компонента</b>
$A_i$	$A_2$	0,5
$B_i$	$B_2$	0,5
$C_i$	$C_1$	1,0
$G_i$	$G_3$	0,0
$I_i$	$I_1$	1,0
$N_i$	$N_5$	-1,0
$P_i$	$P_1$	1,0
$S_i$	$S_2$	0,5
$T_i$	$T_4$	-0,5

На основании установленных компонентов и их значений получаем следующую формулу для расчета  $P_{\text{СП}}$  ЦБА «Пулково-3» в 2016г.:

$$P_{\text{СП}} = A_2 + B_2 + C_1 + G_3 + I_1 + N_5 + P_1 + S_2 + T_4$$

Изменение компонента  $I_i$  с  $I_2$  до  $I_1$  обусловлено формированием всего спектра объектов аэропортовой инфраструктуры, необходимой для комплексного наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации, включая запущенный в эксплуатацию энергоцентр<sup>153</sup>.

Согласно установленным компонентам обозначенных внутренних и

<sup>153</sup> ДжетПорт СПб [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jetport.ru> (дата обращения: 25.10.2022);  
Официальный сайт ООО «ВВСС» [Электронный ресурс]. – URL: [www.pulkovoairport.ru](http://www.pulkovoairport.ru) (дата обращения: 03.11.2022).

внешних факторов, влияющих на стратегический потенциал ЦБА «Пулково-3» в 2016г:

$$П_{СП} = 0,5 + 0,5 + 1,0 + 0,0 + 1,0 - 1,0 + 1,0 + 0,5 - 0,5 = 3,0$$

Таблица 32

Компоненты и их соответствующие значения для ЦБА «Пулково-3» 2017г.

Фактор	Компонент	Значение компонента
$A_i$	$A_2$	0,5
$B_i$	$B_2$	0,5
$C_i$	$C_1$	1,0
$G_i$	$G_3$	0,0
$I_i$	$I_2$	0,5
$N_i$	$N_5$	-1,0
$P_i$	$P_1$	1,0
$S_i$	$S_2$	0,5
$T_i$	$T_4$	-0,5

На основании установленных компонентов и их значений получаем следующую формулу для расчета  $П_{СП}$  ЦБА «Пулково-3» в 2017г.:

$$П_{СП} = A_2 + B_2 + C_1 + G_3 + I_2 + N_5 + P_1 + S_2 + T_4$$

Согласно установленным компонентам обозначенных внутренних и внешних факторов, влияющих на стратегический потенциал ЦБА «Пулково-3» в 2017г:

$$П_{СП} = 0,5 + 0,5 + 1,0 + 0,0 + 0,5 - 1,0 + 1,0 + 0,5 - 0,5 = 2,5$$

Таблица 33

Компоненты и их соответствующие значения для ЦБА «Пулково-3» 2018г.

<b>Фактор</b>	<b>Компонент</b>	<b>Значение компонента</b>
<b>A<sub>i</sub></b>	<b>A<sub>1</sub></b>	1,0
<b>B<sub>i</sub></b>	<b>B<sub>2</sub></b>	0,5
<b>C<sub>i</sub></b>	<b>C<sub>1</sub></b>	1,0
<b>G<sub>i</sub></b>	<b>G<sub>3</sub></b>	0,0
<b>I<sub>i</sub></b>	<b>I<sub>1</sub></b>	1,0
<b>N<sub>i</sub></b>	<b>N<sub>5</sub></b>	-1,0
<b>P<sub>i</sub></b>	<b>P<sub>1</sub></b>	1,0
<b>S<sub>i</sub></b>	<b>S<sub>2</sub></b>	0,5
<b>T<sub>i</sub></b>	<b>T<sub>3</sub></b>	0,0

Все компоненты остались без изменения, кроме компонентов **A<sub>i</sub>** и **T<sub>i</sub>**. Изменение компонента **A<sub>i</sub>** с **A<sub>2</sub>** до **A<sub>1</sub>** обусловлено увеличением количества обслуженных рейсов в связи с проведением Чемпионата Мира по футболу 2018. Изменение компонента **T<sub>i</sub>** с **T<sub>4</sub>** до **T<sub>3</sub>** обусловлено появлением возможности отслеживания статуса обслуживания рейса в режиме реального времени в начале 2018 г.

На основании установленных компонентов и их значений получаем следующую формулу для расчета  $\Pi_{\text{СП}}$  ЦБА «Пулково-3» в 2018г.:

$$\Pi_{\text{СП}} = A_1 + B_2 + C_1 + G_3 + I_1 + N_5 + P_1 + S_2 + T_3$$

Согласно установленным компонентам обозначенных внутренних и внешних факторов, влияющих на стратегический потенциал ЦБА «Пулково-3» в 2019г:

$$\Pi_{\text{СП}} = 1,0 + 0,5 + 1,0 + 0,0 + 1,0 - 1,0 + 1,0 + 0,5 + 0,0 = 4,0$$

Таблица 34

Компоненты и их соответствующие значения для ЦБА «Пулково-3» 2019г.

<b>Фактор</b>	<b>Компонент</b>	<b>Значение компонента</b>
---------------	------------------	----------------------------

<b>A<sub>i</sub></b>	<b>A<sub>2</sub></b>	0,5
<b>B<sub>i</sub></b>	<b>B<sub>2</sub></b>	0,5
<b>C<sub>i</sub></b>	<b>C<sub>1</sub></b>	1,0
<b>G<sub>i</sub></b>	<b>G<sub>3</sub></b>	0,0
<b>I<sub>i</sub></b>	<b>I<sub>1</sub></b>	1,0
<b>N<sub>i</sub></b>	<b>N<sub>5</sub></b>	-1,0
<b>P<sub>i</sub></b>	<b>P<sub>1</sub></b>	1,0
<b>S<sub>i</sub></b>	<b>S<sub>2</sub></b>	0,5
<b>T<sub>i</sub></b>	<b>T<sub>3</sub></b>	0,0

Все компоненты остались без изменения, кроме компонента **A<sub>i</sub>** и изменение компонента **A<sub>i</sub>** с **A<sub>1</sub>** до **A<sub>2</sub>** обусловлено снижением количества обслуженных рейсов в 2019г. в связи с проведением в 2018г. Чемпионата Мира по футболу.

На основании установленных компонентов и их значений получаем следующую формулу для расчета  $P_{\text{сн}}$  ЦБА «Пулково-3» в 2019г.:

$$P_{\text{сн}} = A_2 + B_2 + C_1 + G_3 + I_1 + N_5 + P_1 + S_2 + T_3$$

Согласно установленным компонентам обозначенных внутренних и внешних факторов, влияющих на стратегический потенциал ЦБА «Пулково-3» в 2019г:

$$P_{\text{сн}} = 0,5 + 0,5 + 1,0 + 0,0 + 1,0 - 1,0 + 1,0 + 0,5 + 0,0 = 3,5$$

Таблица 35

Компоненты и их соответствующие значения для ЦБА «Пулково-3» 2020г.

<b>Фактор</b>	<b>Компонент</b>	<b>Значение компонента</b>
<b>A<sub>i</sub></b>	<b>A<sub>3</sub></b>	0,0
<b>B<sub>i</sub></b>	<b>B<sub>2</sub></b>	0,5

<b>C<sub>i</sub></b>	<b>C<sub>1</sub></b>	1,0
<b>G<sub>i</sub></b>	<b>G<sub>3</sub></b>	0,0
<b>I<sub>i</sub></b>	<b>I<sub>1</sub></b>	1,0
<b>N<sub>i</sub></b>	<b>N<sub>5</sub></b>	-1,0
<b>P<sub>i</sub></b>	<b>P<sub>2</sub></b>	0,5
<b>S<sub>i</sub></b>	<b>S<sub>2</sub></b>	0,5
<b>T<sub>i</sub></b>	<b>T<sub>3</sub></b>	0,0

Все компоненты остались без изменения, кроме компонентов **A<sub>i</sub>** и **P<sub>i</sub>**. Изменение компонента **A<sub>i</sub>** с **A<sub>2</sub>** до **A<sub>3</sub>** и **P<sub>i</sub>** с **P<sub>1</sub>** до **P<sub>2</sub>** обусловлено существенным сокращением количества обслуженных рейсов и пассажиров, в связи со сложившейся в 2020г. ситуацией в Российской Федерации и мире.

Согласно установленным компонентам и их значений получаем следующую формулу для расчета  $\Pi_{\text{сн}}$  ЦБА «Пулково-3» в 2020г.:

$$\Pi_{\text{сн}} = A_3 + B_2 + C_1 + G_3 + I_1 + N_5 + P_2 + S_2 + T_3$$

Согласно установленным компонентам обозначенных внутренних и внешних факторов влияющих на стратегический потенциал ЦБА «Пулково-3» в 2020 г:

$$\Pi_{\text{сн}} = 0,0 + 0,5 + 1,0 + 0,0 + 1,0 - 1,0 + 0,5 + 0,5 + 0,0 = 2,5$$

Таблица 36  
Компоненты и их соответствующие значения для ЦБА «Пулково-3» 2021г.

<b>Фактор</b>	<b>Компонент</b>	<b>Значение компонента</b>
<b>A<sub>i</sub></b>	<b>A<sub>1</sub></b>	1,0
<b>B<sub>i</sub></b>	<b>B<sub>2</sub></b>	0,5
<b>C<sub>i</sub></b>	<b>C<sub>1</sub></b>	1,0
<b>G<sub>i</sub></b>	<b>G<sub>3</sub></b>	0,0
<b>I<sub>i</sub></b>	<b>I<sub>1</sub></b>	1,0

<b>N<sub>i</sub></b>	<b>N<sub>5</sub></b>	-1,0
<b>P<sub>i</sub></b>	<b>P<sub>1</sub></b>	1,0
<b>S<sub>i</sub></b>	<b>S<sub>2</sub></b>	0,5
<b>T<sub>i</sub></b>	<b>T<sub>3</sub></b>	0,0

На основании установленных компонентов и их значений получаем следующую формулу для расчета П<sub>СП</sub> ЦБА «Пулково-3» в 2021г.:

$$П_{СП} = A_1 + B_2 + C_1 + G_3 + I_1 + N_5 + P_1 + S_2 + T_3$$

Все компоненты остались без изменения, кроме компонентов **A<sub>i</sub>** и **P<sub>i</sub>**. Изменение компонента **A<sub>i</sub>** с **A<sub>3</sub>** до **A<sub>1</sub>** и **P<sub>i</sub>** с **P<sub>2</sub>** до **P<sub>1</sub>** обусловлено существенным увеличением количества обслуженных рейсов и пассажиров, по результатам снятия в 2021г. большинства ограничений по причине SARS COVID-19.

Согласно установленным компонентам обозначенных внутренних и внешних факторов влияющих на стратегический потенциал ЦБА «Пулково-3» в 2021 г:

$$П_{СП} = 1,0 + 0,5 + 1,0 + 0,0 + 1,0 - 1,0 + 1,0 + 0,5 + 0,0 = 3,0$$

Таблица 37

Компоненты и их соответствующие значения для ЦБА «Пулково-3» 2022г.

<b>Фактор</b>	<b>Компонент</b>	<b>Значение компонента</b>
<b>A<sub>i</sub></b>	<b>A<sub>4</sub></b>	- 0,5
<b>B<sub>i</sub></b>	<b>B<sub>2</sub></b>	0,5
<b>C<sub>i</sub></b>	<b>C<sub>1</sub></b>	1,0
<b>G<sub>i</sub></b>	<b>G<sub>3</sub></b>	0,0
<b>I<sub>i</sub></b>	<b>I<sub>1</sub></b>	1,0
<b>N<sub>i</sub></b>	<b>N<sub>5</sub></b>	-1,0
<b>P<sub>i</sub></b>	<b>P<sub>3</sub></b>	0,0

$S_i$	$S_2$	0,5
$T_i$	$T_3$	0,0

Все компоненты остались без изменения, кроме компонентов  $A_i$  и  $P_i$ . Изменение компонента  $A_i$  с  $A_1$  до  $A_4$  и  $P_i$  с  $P_1$  до  $P_3$  обусловлено существенным сокращением количества обслуженных рейсов и пассажиров, в связи со сложившейся в 2022г. ситуацией в Российской Федерации и мире.

Согласно установленным компонентам и их значений получаем следующую формулу для расчета  $P_{\text{сп}}$  ЦБА «Пулково-3» в 2022г.:

$$P_{\text{сп}} = A_4 + B_2 + C_1 + G_3 + I_1 + N_5 + P_3 + S_2 + T_3$$

Согласно установленным компонентам обозначенных внутренних и внешних факторов влияющих на стратегический потенциал ЦБА «Пулково-3» в 2022г:

$$P_{\text{сп}} = -0,5 + 0,5 + 1,0 + 0,0 + 1,0 - 1,0 + 0,0 + 0,5 + 0,0 = 1,5$$

### 3.4. Анализ полученных результатов

Согласно ранее разработанной в табл. 24 шкалы оценки  $P_{\text{сп}}$ , представляется возможным произвести анализ полученных результатов тестирования модели на предприятиях по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, на которых она была осуществлена в предыдущих параграфах.

$$P_{\text{сп}}(\text{ЦБА Внуково-3}) = \\ = 1,0 + 1,0 - 0,5 + 1,0 + 1,0 - 1,0 + 1,0 + 1,0 + 1,0 = 5,5$$

доказывает как высокий стратегический потенциал предприятия, так уровень его управления, что подтверждается его высокой востребованностью среди клиентов, завоеванием различных международных наград и премий, а также системным подходом по совершенствованию своей деятельности и способностью конкурировать на равных с ведущими иностранными

аналогичными предприятиями<sup>154</sup>. Отсутствие конкурентов, а также неготовность главного оператора осуществлять наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации является негативным отрицательным внешним фактором, в совокупности с отсутствием специализированного законодательства.

$$\begin{aligned} & P_{\text{сп}}(\text{терминала А НАО "А-Групп"}) = \\ & = 0,0 + 0,0 + 1,0 + 1,0 + 0,5 - 1,0 + 0,5 + 0,5 - 0,5 = 2,0 \end{aligned}$$

демонстрирует удовлетворительный стратегический потенциал предприятия, что свидетельствует о необходимости улучшения управления данным предприятием, и, как следствие, не очень высокой востребованностью среди клиентов, согласно данным в табл. 6 и слабой способностью конкурировать на равных с аналогичными предприятиями МАУ. Отсутствие сертифицированного и обученного персонала по оказанию ТОиР для любых ВС обусловлено незначительными объемами рейсов, которые не обеспечат возврат инвестиций и в долгосрочной перспективе. В своем технологическом процессе и взаимодействии с клиентами, НАО «А-Групп» применяет минимальное количество достижений в области информационных технологий, по причине высокой стоимостью их разработки и внедрения, а также незначительностью и нестабильностью объемных показателей деятельности.

$$\begin{aligned} & P_{\text{сп}}(\text{ЦДА Авком-Д}) = \\ & = -1,0 - 0,5 + 0,0 + 0,0 + 0,5 - 1,0 - 1,0 + 0,5 - 0,5 = -3,0 \end{aligned}$$

демонстрирует низкий стратегический потенциал предприятия, что подтверждается данными в табл. 7, и свидетельствует о практически полном отсутствии интереса со стороны клиентов и какой-либо возможности хотя бы незначительно конкурировать с аналогичными предприятиями МАУ. Указанные факты подтверждают несоответствующее управление ЦДА «Авком-Д», что привело к очередной смене собственника данного ЦДА в 2021 г. на компанию UTG PA, о чем автор указывал ранее в первой главе исследования.

---

<sup>154</sup> Официальный сайт ЗАО «ВИППОРТ» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.vipport.ru> (дата обращения: 31.10.2019).

Оказание наиболее востребованных услуг на перронах аэропорта «Домодедово» подразделениями главного оператора, наличие концессионного договора, а также наличие возмездных договоров на каждую конкретную услугу является негативным внешним фактором в совокупности с отсутствием специализированного законодательства. Отсутствие сертифицированного и обученного персонала по оказанию ТОиР для любых ВС обусловлено ничтожными объемами рейсов, которые не обеспечат возврат инвестиций и в долгосрочной перспективе. В своем технологическом процессе и взаимодействии с клиентами, ЦДА «Авком-Д» применяет минимальное количество достижений в области информационных технологий, по причине высокой стоимостью их разработки и внедрения, а также незначительными и нестабильными объемными показателями деятельности.

$$\begin{aligned}
 & P_{\text{сп}}(\text{000 ДжетПорт Юг}) = \\
 & = 0,0 - 0,5 + 0,0 + 0,0 - 1,0 - 1,0 - 1,0 - 1,0 - 0,5 = - 5,0
 \end{aligned}$$

свидетельствует о предельно низком стратегическом потенциале предприятия, но опровергается данными в табл. 2, которые демонстрируют стабильный интерес со стороны клиентов к услугам предприятия. Данный факт свидетельствует об эффективной работе топ-менеджмента предприятия, несмотря на имеющиеся ограничения со стороны главного оператора. Конкурентная борьба с главным оператором не является существенным фактором, повышающим эффективность деятельности при условии отсутствия компаний конкурентов. Оказание наиболее востребованных услуг на перронах аэропорта Сочи «Адлер» подразделениями главного оператора, наличие концессионного договора, а также наличие возмездных договоров на каждую конкретную услугу является негативным внешним фактором в совокупности с отсутствием специализированного законодательства. Отсутствие сертифицированного и обученного персонала по оказанию ТОиР для любых ВС обусловлено незначительными объемами рейсов, которые не обеспечат возврат инвестиций и в долгосрочной перспективе. В своем технологическом процессе

и взаимодействии с клиентами, ООО «ДжетПорт Юг» применяет минимальное количество достижений в области информационных технологий, по причине высокой стоимостью их разработки и внедрения, а также незначительности и нестабильностью объемных показателей деятельности.

$$\begin{aligned} & P_{\text{СП}}(\text{ООО «ДжетПорт Регион»}) = \\ & = -1,0 - 0,5 + 0,0 + 0,0 - 1,0 - 1,0 - 1,0 - 1,0 - 0,5 = -6,0 \end{aligned}$$

подтверждает предельно низкий стратегический потенциал предприятия ближе к грани абсолютно низкого, что доказывает высокую неэффективность его управления со стороны менеджмента, свидетельством чего является практически полное отсутствие интереса со стороны клиентов к услугам компании согласно данными в табл. 3. Готовность главного оператора к прямому обслуживанию воздушных судов бизнес-авиации является позитивным внешним фактором, способствующим повышению эффективности деятельности предприятия. Оказание главным оператором наиболее востребованных услуг на перронах аэропорта Екатеринбурга «Кольцово», наличие концессионного договора, а также наличие возмездных договоров на каждую конкретную услугу является негативным внешним фактором в совокупности с отсутствием специализированного законодательства. Отсутствие сертифицированного и обученного персонала по оказанию ТОиР для любых ВС обусловлено предельно ничтожными объемами рейсов, которые не обеспечат возврат инвестиций и в долгосрочной перспективе. В своем технологическом процессе и взаимодействии с клиентами, ООО «ДжетПорт Регион» применяет минимальное количество достижений в области информационных технологий, по причине высокой стоимостью их разработки и внедрения, а также предельной ничтожностью и нестабильностью объемных показателей деятельности. Дополнительно необходимо отметить, что по причине проблем в управлении предприятием, указанных выше, а также в совокупности с введенными ограничениями после начала специальной военной

операции на Украине, ООО «ДжетПорт Регион» прекратило свою деятельность в 2023 г.

$$P_{\text{сп}}(\text{ООО «ДжетПорт Сервисез»}) = \\ = -1,0 - 0,5 + 0,0 + 1,0 - 1,0 - 1,0 - 1,0 + 0,5 - 0,5 = -3,5$$

находится практически на границе предельно низкого и низкого значения, что подтверждается данными в табл. 4, и демонстрирует практически полное отсутствие интереса со стороны клиентов. Необходимо отметить, что благодаря профессиональной работе менеджмента предприятия удалось добиться готовности со стороны главного оператора к прямому обслуживанию воздушных судов бизнес-авиации, что является позитивным внешним фактором способствующим повышению эффективности деятельности предприятия. Возможность самостоятельного оказания наиболее востребованных услуг, отсутствие концессионного договора, наличие единого договора на весь спектр услуг главного оператора, наличие куратора по решению возникающих проблем также являются фактором, способствующим повышению эффективности деятельности предприятия. Отсутствие сертифицированного и обученного персонала по оказанию ТОиР для любых ВС обусловлено ничтожными объемами рейсов, которые не обеспечат возврат инвестиций и в долгосрочной перспективе. В своем технологическом процессе и взаимодействии с клиентами, ООО «ДжетПорт Сервисез» применяет минимальное количество достижений в области информационных технологий, по причине высокой стоимостью их разработки и внедрения, а также ничтожностью и нестабильностью объемных показателей деятельности.

Несмотря на схожие показатели по обслуженным рейсам с ООО «ДжетПорт Регион» уровень управления ООО «ДжетПорт Сервисез» существенно выше благодаря прямому оказанию услуг на перронах аэропорта «Казань», а также наличию сертифицированного и обученного по типам ВС персонала для наземного обслуживания, владеющего английским языком, что является подтверждением высокого уровня работы менеджмента предприятия.

Динамика изменения показателя стратегического потенциала ЦБА «Пулково-3» с 2016 по 2022г. представлена в табл. 39 и на рисунке 26 .

Таблица 38

Динамика  $P_{\text{сп}}$  в 2016 - 2022 гг.

Год	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Значение $P_{\text{сп}}$	3,00	2,5	4,0	3,5	2,5	3,0	1,5

$$P_{\text{сп}}(\text{ЦБА "Пулково-3" (2016-2022)}) = (3,0 + 2,5 + 4,0 + 3,5 + 2,5 + 3,0 + 1,5) / 7 = 2,86$$

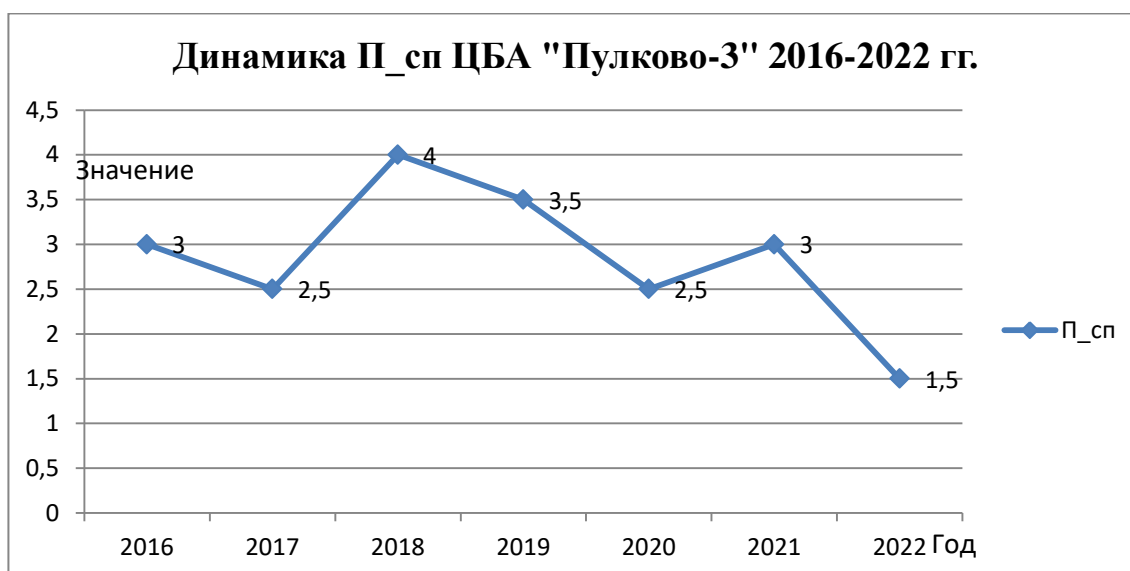


Рис.26. Динамика показателя стратегического потенциала ЦБА «Пулково-3» с 2016 по 2022г.

Анализ произведенных расчетов доказывает более чем удовлетворительный стратегический потенциал ЦБА «Пулково-3» на грани с высоким на протяжении всего исследуемого периода и высокий уровень менеджмента предприятия, что подтверждается средним значение  $P_{\text{сп}}$  равным **2,86**. Если рассматривать динамику показателя стратегического потенциала ЦБА «Пулково-3» без учета 2022 г., то его среднее значение составит **3,09**. ЦБА «Пулково-3» востребован среди клиентов, является призером и лауреатом различных международных и отечественных наград и премий. Руководство

предприятия демонстрирует системный подход по совершенствованию деятельности и способностью конкурировать на равных с ведущими иностранными аналогичными предприятиями<sup>155</sup>. Оказание наиболее востребованных услуг на перронах аэропорта «Пулково» подразделениями главного оператора, наличие концессионного договора, а также наличие возмездных договоров на каждую конкретную услугу является негативным внешним фактором, в совокупности с отсутствием специализированного законодательства. Отсутствие сертифицированного и обученного персонала по оказанию ТОиР для любых ВС обусловлено не столь значительными объемами рейсов, которые обеспечат возврат инвестиций даже в долгосрочной перспективе. Отсутствие полноценного мобильного приложения для клиента является временным.

### **3.5. Рекомендации по управлению предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе оценки его стратегического потенциала**

На основании результатов полученных по факту тестирования модели на конкретных предприятиях по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации как регионального, так и федерального уровня представляется возможным сформулировать следующие рекомендации для повышения уровня их управления на основе оценки рассчитанного значения стратегического потенциала.

В кратко- и среднесрочной перспективе руководству предприятий необходимо сосредотачивать свои усилия на улучшении показателя внутренних факторов посредством имплементации различных управленческих, маркетинговых, инвестиционных, коммерческих, конкурентных и иных стратегий. При надлежащей разработке соответствующих целей и задач представляется возможным существенно повысить уровень управления

---

<sup>155</sup> ДжетПорт СПб [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jetport.ru> (дата обращения: 25.10.2022).

предприятием за относительно короткий временной интервал при условии его нахождения в востребованном для бизнес-авиации регионе.

В рамках реализации надлежащей маркетинговой и коммерческой стратегий увеличение количества обслуженных ВС и пассажиров бизнес-авиации будет происходить поэтапно и системно, что в рамках отчетного периода окажет существенное влияние на стратегический потенциал предприятия.

В рамках осуществления инвестиционной стратегии развития предприятия наиболее быстрыми и менее затратными мероприятиями являются автоматизация процессов и повышение квалификации персонала. Как в средне, так и в долгосрочной перспективе указанные действия приведут к повышению эффективности производственно-технологических процессов и качества, а также снижению как постоянных, так и переменных затрат. Для реализации долгосрочной инвестиционной стратегии в части строительства необходимых объектов аэропортовой инфраструктуры согласно рис.25 и табл. 19, а также приведению организационной структуры предприятия к предложенному на рис.18 и табл. 16 образцу необходимо провести тщательный предварительный анализ рисков и емкости рынка. При условии нахождения предприятия в востребованном для бизнес-авиации регионе реализация указанной выше долгосрочной инвестиционной стратегии позволит существенно повысить стратегический потенциал за счет привлечения новых клиентов, оказания новых услуг, а также реализации комплексного подхода в процессе взаимодействия с клиентами.

С целью возможного повышения стратегического потенциала предприятия за счет воздействия на показатели внешних факторов автор предлагает сосредоточить усилия на взаимодействии с главным оператором и конкурентной борьбе, как с самим главным оператором, так и с другими предприятиями как в аэропорту присутствия, так и в других аэропортах региона местонахождения предприятия.

Повышение стратегического потенциала за счет попыток воздействия на изменение/улучшение законодательной базы, является долгосрочным, трудоемким и затратным процессом с непредсказуемым результатом. Его положительный исход возможен исключительно при коллективном и слаженном взаимодействии различных предприятий отрасли в рамках профильной ассоциации или союза.

Залогом сохранения высокой уровня управления предприятием является системный подход руководства и учредителей в части анализа рисков, корректировки и реализации стратегий, позволяющих предприятию осуществлять свое системное развитие по всем возможным направлениям деятельности.

### **Выводы по главе 3**

В процессе анализа полученных результатов исследования были проанализированы и обоснованы  $P_{СП}$  как ведущих предприятий по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, расположенных в МАУ и Санкт-Петербурге, так и в региональных аэропортах.

Полученный  $P_{СП}$  ЦБА «Внуково-3» является очередным доказательством его лидерства в отрасли, системной имплементации передового опыта и развитии всех технологических процессов с целью дальнейшего повышения их эффективности. Также полученное значение  $P_{СП}$  дополнительно доказывает гипотезу об эффективности управления предприятием со стороны его менеджмента. По итогам расчетов была получена высокая оценка его стратегического потенциала при условии совершенствования исключительно группы внутренних факторов практически без учета группы внешних факторов.

Сравнение  $P_{СП}$  терминала «А» НАО «А-групп» и ЦБА «Пулково-3» свидетельствует о существенном влиянии на него таких внутренних факторов как  $A_i$  – годовое количество обслуживаемых воздушных судов бизнес-авиации

и  $P_i$  - годовое количество обслуживаемых пассажиров бизнес-авиации, что подтверждается высоким уровнем управления ЦБА «Пулково-3».

На примере таких региональных предприятий как ООО «ДжетПорт Регион» и ООО «ДжетПорт Сервисез» продемонстрирована возможность существенного повышения уровня управления предприятием посредством качественного взаимодействия с главным оператором, а также осуществления инвестиций в содержание и обучение персонала, закупку необходимого оборудования и специальной техники при сопоставимых объемах обслуживания рейсов бизнес-авиации и, как следствие, продемонстрирован более высокий уровень управления ООО «ДжетПорт Сервисез» в сравнении с ООО «ДжетПорт Регион».

Низкий  $P_{\text{сп}}$  ООО «ДжетПорт Юг», равный -5, в очередной раз свидетельствует о существенном влиянии компонента  $A_i$  - годовое количество обслуживаемых воздушных судов бизнес-авиации на него. В случае равенства данного показателя значениям ООО «ДжетПорт Регион» и ООО «ДжетПорт Сервисез»,  $P_{\text{сп}}$  ООО «ДжетПорт Юг» мог стать абсолютно низким, но не смотря на это менеджмент ООО «ДжетПорт Юг» демонстрирует свою эффективность, что подтверждается высоким и стабильным спросом со стороны как действующих, так и новых клиентов.

Автор считает, что  $P_{\text{сп}}$  абсолютно всех исследуемых предприятий мог быть существенно выше при условии значительного улучшения

$$P_{\text{внеш}} = \text{показатель внешних факторов} = (C_i; G_i; N_i)$$

где:

$C_i$  – компонент конкуренции в аэропорту или регионе присутствия;

$G_i$  – компонент взаимоотношения с главным оператором;

$N_i$  – компонент развития специализированного законодательства;

Данное утверждение автор обосновывает дальнейшим автоматическим последовательным и постоянным улучшением

$P_{\text{внутр}}$  = показатель внутренних факторов = ( $A_i; B_i; I_i; P_i; S_i; T_i$ )

где:

$A_i$  – компонент годового количества обслуживаемых воздушных судов бизнес-авиации;

$B_i$  – компонент развития структуры предприятия;

$I_i$  – компонент инфраструктуры для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации;

$P_i$  – компонент годового количества обслуживаемых пассажиров бизнес-авиации;

$S_i$  – компонент квалификации персонала для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации;

$T_i$  – компонент автоматизации предприятия.

Улучшение и совершенствование всех внутренних факторов возможно произвести ускоренными темпами только при условии улучшения и совершенствования всех внешних факторов:

— формирование специализированного законодательства создает условия и регулирует правила ведения деятельности;

— конкуренция способствует разработке новых идей, продуктов и услуг, существенным образом влияющих на технологические процессы;

— партнерские взаимоотношения с главным оператором являются залогом успешного развития как глобальных инфраструктурных объектов, направленных на комплексное развитие наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации, так и на менее значимые с точки зрения инфраструктуры, но не менее существенные с точки зрения повышения эффективности технологических процессов.

По результатам проведенного исследования:

Сформулировано и обосновано определение понятия «стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации»,

а также разработана и протестирована концептуальная модель стратегического управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

Разработан механизм операционного управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе мониторинга запросов клиентов и взаимодействия с аэропортами.

На основании вышеизложенных выводов по результатам тестирования модели на конкретных профильных предприятиях автор доказывает гипотезу о зависимости управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации от его стратегического потенциала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные тенденции изучения управления предприятиями различных секторов экономики, включая авиационную индустрию, способствуют их системному анализу и проведению мероприятий по повышению эффективности их управления.

Отсутствие аналогичных исследований и представлений в вопросах управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе оценки их стратегического потенциала способствовало разработке, тестированию и анализу полученных результатов предложенной модели.

Монополизация рынка наземного обслуживания во многих аэропортах Российской Федерации главными операторами аэропортов в совокупности с отсутствием специализированной нормативной базы и незначительным объемом рейсов бизнес-авиации в подавляющем большинстве региональных аэропортов являются ключевыми внешними факторами, препятствующими повышению стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации и, как следствие, возможности его эффективного управления.

Развитие инфраструктуры и структуры предприятия в совокупности с квалифицированным персоналом для наземного обслуживания и ремонта рейсов бизнес-авиации, а также автоматизация предприятия оказывают наиболее сильное влияние на его стратегический потенциал и способствуют повышению эффективности управления. Данное утверждение, как уже было сформулировано ранее, обосновывается способностью предприятия в виде высшего руководства влиять на него с целью улучшения и постоянного повышения эффективности и качества управления посредством проведения надлежащей производственной, технологической, инвестиционной, маркетинговой и коммерческой стратегии развития предприятия.

Результаты исследования, проведенного в период написания диссертации, доказали и обосновали возможность применения разработанной многофакторной математической модели управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе оценки его стратегического потенциала.

В процессе проделанной работы автором была достигнута цель исследования, а также решены поставленные задачи:

1. Выполнен ретроспективный анализ отечественного и зарубежного опыта наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации.

2. Проанализирована и уточнена специфика, закономерности, проблемы развития и управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

3. Определены факторы, влияющие на управленческие процессы предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации;

4. Разработана функциональная структура управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

5. Составлен алгоритм управленческого взаимодействия ключевых подразделений предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

6. Предложена и протестирована многофакторная математическая модель управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, на основе оценки его стратегического потенциала.

7. Достигнуты и обоснованы практические результаты научного исследования с целью их дальнейшей имплементации.

Разработанная и предложенная модель сочетает в себе взаимосвязь группы внешних и внутренних факторов, оказывающих различное влияние на стратегический потенциал. Как показали результаты исследования, группа внешних факторов в виде  $P_{\text{внеш}} = (C; G; N)$ , где:

C - компонент конкуренции в аэропорту или регионе присутствия;

**G** – компонент взаимоотношений с главным оператором;

**N** - компонент развития специализированного законодательства;

оказывает наиболее сильное негативное воздействие на  $\Pi_{\text{сп}}$ , т.к. находится вне зоны влияния и возможности изменения со стороны предприятия. Это подтверждается следующими результатами проведенного исследования:

— малое количество действующих аэропортов в Российской Федерации;

— полное отсутствие специализированного законодательства и нормативно-правовой базы в части касающейся не только наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации, но и всей бизнес-авиации в целом;

— отсутствие стабильных и существенных объемов рейсов бизнес-авиации во всех аэропортах Российской Федерации, за исключением МАУ, Санкт-Петербурга и Сочи, способствует исключительно моно, в крайнем случае - дуопольному положению в конкретном аэропорту или регионе, а не реальной конкурентной борьбе, которая практически невозможна в связи высокими затратами на инфраструктуру и несущественной (не покрывающей имеющихся затрат и инвестиций) выручки, что непосредственным образом сказывается на качестве и управлении производственно-технологическими процессами.

Группа  $\Pi_{\text{внутр}} = (\mathbf{A}; \mathbf{B}; \mathbf{I}; \mathbf{P}; \mathbf{S}; \mathbf{T})$ , где:

**A** – компонент годового количества обслуживаемых воздушных судов бизнес-авиации;

**B** - компонент развития структуры предприятия;

**I** - компонент инфраструктуры для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации;

**P** - компонент годового количества обслуживаемых пассажиров бизнес-авиации;

**S** - компонент квалификации персонала для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации;

**T** - компонент цифровизации предприятия.

оказывает более сильное влияние на  $P_{\text{СП}}$  по причине кратности показателей вдвое по сравнению с внешними, а также способностью предприятия в лице высшего руководства влиять на нее с целью улучшения и постоянного повышения стратегического потенциала посредством проведения надлежащей кадровой, инвестиционной, маркетинговой, технологической и коммерческой стратегии развития предприятия, т.е. повышения уровня управления предприятием.

Возможность применения предложенной в диссертации модели подтверждается результатами ее тестирования на конкретных ведущих предприятиях в Московском авиационном узле и различных регионах Российской Федерации. Основываясь на итоговом значении показателя стратегического потенциала, а также на значении каждого компонента внешнего и внутреннего фактора, которые были разработаны и определены в процессе проведения исследования, обслуживающим компаниям и ЦБА стала доступна для применения как в краткосрочной, так в среднесрочной и долгосрочной перспективе новая многофакторная математическая модель управления предприятием.

Дополнительным аргументом подтверждения возможности применения предложенной модели является обязанность руководства предприятия на постоянной основе проводить мероприятия по повышению уровня управления в т.ч. посредством улучшения собственных  $P_{\text{внутр}}$ , а также возможность улучшения  $P_{\text{внеш}}$  за счет объединения профильных предприятий в профессиональные сообщества и ассоциации, которые будут взаимодействовать с государственными структурами и главными операторами, как, например, НБАА в США, ЕБАА в Европе и ОНАДА в РФ<sup>156</sup>.

---

<sup>156</sup> Национальная ассоциация деловой авиации [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.nbaa.org/ops/airports/dca/FBOandOperatorGuidanceandApp.pdf> (дата обращения: 21.03.2018); Wang Z., Song W.-K. Sustainable airport development with performance evaluation forecast: A case study of 12 Asian airports // Journal of Air Transport Management. – 2020. – Vol. 89. – Article 101925; Kazda A., Hromádka M., Mrekaj B. Small regional airports operation: unnecessary burdens or key to regional development // Transportation Research Procedia. – 2017. – Vol. 28. – P. 59–68.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

- АОН – авиация общего назначения;
- АС – аэродромная служба;
- АХД – анализ хозяйственной деятельности;
- АЭВТ – ассоциация эксплуатантов воздушного транспорта;
- ВК РФ – Воздушный Кодекс Российской Федерации;
- ВС – воздушное судно;
- ГСМ – горюче-смазочные материалы;
- ИАС – инженерно-авиационная служба;
- ИАТА – Международная ассоциация воздушного транспорта;
- ИКАО – Международная организация гражданской авиации;
- КПЭ – ключевые показатели эффективности;
- МАУ – московский авиационный узел;
- МВМ – максимальная взлетная масса;
- МЦДА – международный центр деловой авиации;
- НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки;
- ПДС – производственно-диспетчерская служба;
- САБ – служба авиационной безопасности;
- СБ – служба безопасности;
- СВО – специальная военная операция;
- СМК – Система менеджмента качества;
- СОПП – служба организации пассажирских перевозок;
- ССТ – служба специального транспорта;
- ТЗК – топливо-заправочная компания;
- ТОиР – техническое обслуживание и ремонт;
- УК – управляющая компания;
- ФАП – Федеральные авиационные правила;
- ЦБА – центр бизнес-авиации;
- ЦДА – центр деловой авиации

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

### I. Официальные документы

1. Воздушный кодекс Российской Федерации: ФЗ от 19 марта 1997 г. № 60-ФЗ (ред. от 03.08.2018) [Электронный ресурс]. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_13744](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13744) (Дата обращения: 20.02.2018).
2. Постановление Правительства РФ №996 «Об утверждении временного положения об авиации общего назначения Российской Федерации» от 13.08.1996г. [Электронный ресурс]. Доступ из СПС ГАРАНТ <http://base.garant.ru/136566> (Дата обращения: 20.02.2018).
3. Постановление Правительства РФ N 767 «Об изменении и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации по вопросам лицензирования отдельных видов деятельности» от 14.12.2006г. [Электронный ресурс]. Доступ из СПС ГАРАНТ <http://base.garant.ru/12151123> (Дата обращения: 27.02.2018).
4. Об утверждении порядка совершения отдельных таможенных операций при использовании таможенного режима перемещения припасов: приказ ФТС России от 29.12.2007 г. № 1665 (ред. от 11.12.2012) [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_74785](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_74785) (дата обращения: 20.01.2019).
5. Об осуществлении наличных расчетов: указание Банка России от 07.10.2013 г. № 3073-У [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162480](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162480) (Дата обращения: 20.01.2019).
6. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

## II. Монографии, учебники, диссертации

7. Ансофф И. Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2011. 344 с.
8. Александрова З. Е. Словарь синонимов русского языка: практич. справочник. – М., 2001. – 568 с.
9. Артёменко В.Г. Экономический анализ. – Москва : КНОРУС, 2016. – с.
10. Ачкасова, А. С. Развитие стратегического потенциала грузовой автотранспортной компании на основе адаптации организационной формы управления : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ачкасова Анна Сергеевна. – Ростов-на-Дону, 2011. – 269 с.
11. Ван ден Берг Г., Питерсма П. Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер / пер. с англ. В. Н. Егорова; агентство «Berenschot». – 6-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – 400 с.
12. Волкова Л.П. Управление деятельностью аэропорта. ФГОУ ВПО МГТУ ГА. 2007. Москва. – 104 с.
13. Воронин А. А., Губко, М. В., Мишин, С. П., Новиков, Д. А. Математические модели организаций. 2-е изд. Москва, 2019. - 360 с.
14. Горин И. А. Использование инструментов и методов менеджмента при формировании стратегии повышения конкурентоспособности промышленного предприятия : специальность 08.00.05 "Экономика и

управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Горин Иван Александрович. – Саранск, 2009. – 252 с.

15. Гузий А. Г., Майорова Ю. А. Методология экспертного исследования состояния социотехнических систем. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2022. – 208 с.

16. Зайцев Е. Н. Разработка методологии синтеза комплексной системы управления смешанными перевозками с целью повышения эффективности транспортно-логистических систем при неопределенности факторов их взаимодействия : специальность 05.22.01 "Транспортные и транспортно-технологические системы страны, ее регионов и городов, организация производства на транспорте" : диссертация на соискание ученой степени доктора технических наук / Зайцев Евгений Николаевич. – Санкт-Петербург, 2006. – 356 с.

17. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления / монография: В. С. Катькало : Высшая школа менеджмента СПбГУ. - 3-е изд. - Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента ; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2011. - 548 с.

18. Корнев Г.Н. Яковлев В.Б. Анализ экономических систем: принципы, теория, практика. На примере сельскохозяйственного производства: монография – М.: ИНФРА-М, 2012. -224 с.

19. Косиченко Е. Ф. Совершенствование управления транспортом в условиях экономической реформы: монография. Москва: Транспорт, 1996. –

206 с.

20. Кравец, С. Л. Большая Российская Энциклопедия. – Москва: ОАО «БРЭ», 2005–2019.

21. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2007. 235 с.

22. Лашински А. UBER. Инсайдерская история мирового господства. – М.: Изд-во «Э», 2018. – 288 с.

23. Леонтьев Р. Г. Прогнозирование авиапотоков и оптимизация управления воздушной транспортной системой / Отв. ред. Н. В. Кузнецов; АН СССР, Дальневост. науч. центр, ВЦ. Москва: Наука, 1984. -184 с.

24. Манжурова, О. Д. Повышение конкурентоспособности аэропортовых комплексов на международном рынке авиатранспортных услуг : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)", 08.00.14 "Мировая экономика" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Манжурова Ольга Дмитриевна. – Москва, 2008. – 184 с.

25. Маркова, В. Д., Кузнецова, С. А. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004. – 288 с.

26. Маслаков В.П. Методы совершенствования системы управления авиатранспортного предприятия гражданской авиации : Диссертация на соискание степени доктора техн. наук: 05.22.01 : СПб., 2004 314 с.

27. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. – М.: Азъ, 1992.

28. Петрова А. Н. Стратегический менеджмент / Под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2009. 496 с.

29. Попов С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний / монография: С.А. Попов : Высш. Шк. Финансов и менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2013. – 223 с.

30. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ./Общ. ред. и вступ. ст. В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1989. – 528 С.

31. Скуратов К. С. Управление развитием авиакомпании в современных условиях : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Скуратов Кирилл Сергеевич. – Москва, 2003. – 153 с.

32. Сосненко Л. С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия. М.: Издательский дом «Экономическая литература», 2004.

33. Словарь русского языка в 4-х т. / Под ред. А. П. Евгеньевой. 4-е изд., стер. – М.: Русский язык: Полиграфресурсы, 1999.

34. Стратегический потенциал как фактор конкурентоспособности предприятия и его устойчивого развития: опыт прикладных исследований / Э. М. Маратканова, И. И. Фролова, А. И. Тимаев, К. А. Устинов. – Курск : Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2020. – 182 с.

35. Толковый словарь русского языка / под ред. Д. Н. Ушакова. – М.: Изд-во АН СССР, 1935–1940.

36. Царикаев А. Ю. Управление разработкой и реализацией стратегии развития крупного предприятия : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Царикаев Алан Юрьевич, 2016. – 335 с.

37. Щегорцев В. А. Менеджмент. – М.: Юнити-ДАНА, 2005. – 543 с.

38. Экономика и менеджмент на транспорте : Сборник научных трудов / Министерство образования и науки Российской Федерации. Том Выпуск 5. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия, 2008. – 169 с.

39. Юрчик А. А. Формирование стратегии организации управляющей аэропортовой компании : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Юрчик Александр Алексеевич. – Санкт-Петербург, 2015. – 193 с.

### III. Периодические издания на русском языке

40. Андреев А. В. Методика разработки измеряемых показателей эффективности управления предприятиями отрасли воздушного транспорта / А. В. Андреев // Практический маркетинг. – 2012. – № 2(180). – С. 29-33.

41. Анохина Ю. А. Особенности развития рынка бизнес-авиации в России на современном этапе / Ю. А. Анохина // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2009. – № 143. – С. 91-96.

42. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Методы и технологии стратегического анализа. «Российское предпринимательство». № 8 (230), 2013.

43. Басовский Л. Е., Басовская Е. Н. (2020). Проблемы стратегического управления в системе образования. Научные исследования и разработки. Экономика. Том 8 №6, 2020

44. Грек К. К. Рынок деловой авиации: мировой опыт и российская действительность / К. К. Грек // Российский внешнеэкономический вестник. – 2008. – № 12. – С. 63-72.

45. Богданов Е. В. Проблемы функционирования центров деловой авиации в аэропортах / Е. В. Богданов // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации. – 2022. – № 3(36).

46. Бойко П. С. Проблемы деловой авиации в России / П. С. Бойко, Д. А. Казанцева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2018. – Т. 2, № 4(14). – С. 661-662.

47. Бурденко Е. В. Субъекты рынка бизнес-авиации в Российской Федерации / Е. В. Бурденко, О. А. Абалин // Региональная экономика: теория и практика. – 2007. – № 3. – С. 38-42.

48. Варковский С. В. Сущность эффективности управления организацией / С. В. Варковский // Молодой ученый. – 2022. – № 16(411). – С. 333-337.

49. Винокурова А.Н. SWOT-анализ как инструмент стратегического анализа деятельности предприятия / А.Н. Винокурова, Р.Р. Юсупова. – Текст : непосредственный // Парадигма. – 2022. - № 2-1. – С. 7-10.
50. Вологжанин М. В. Деловая авиация в России и за рубежом: тенденции развития / М. В. Вологжанин // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2006. – № 104. – С. 39-44.
51. Вяльцев С. Б. Деловая авиация. Международный опыт и российская действительность / С. Б. Вяльцев // Международная экономика. – 2010. – № 11. – С. 64-71.
52. Глухов В. В., Бабкин А. В., Шкарупета Е. В., Гилева Т. А., Плетнев Д. А. «Методология стратегического управления цифровым потенциалом сложных экономических систем на основе платформенной концепции» «МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)» том 13, (№4). 2022
53. Глухов В.В., Колобов А.В. Разработка подхода и инструментов повышения эффективности бизнес-системы предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12, № 6. С. 139–148.
54. Головецкий Н. Я. Преимущества и проблемы внедрения в организации системы управления на основе ключевых показателей эффективности / Н. Я. Головецкий, Т. Р. Михелашвили // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – Т. 9, № 2. – С. 12.
55. Губенко В. А. Факторы, определяющие размер доходов аэропортовых предприятий в России / В. А. Губенко, С. А. Бородулина // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2015. – № 5(45). – С. 147-152.
56. Данелян Т. Я. Формальные методы экспертных оценок / Т. Я. Данелян // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2015. – № 1. – С. 183-187.

57. Дугин Г. С. Вопросы развития деловой авиации в Российской Федерации / Г. С. Дугин // Транспорт: наука, техника, управление. Научный информационный сборник. – 2006. – № 3. – С. 46-47.
58. Иванова Л. Н. Экспертные оценки в принятии управленческих решений / Л. Н. Иванова, В. Д. Луговской // Современные научные исследования и инновации. – 2020. – № 10(114). – С. 7.
59. Калашникова И. В. Инструменты развития конкурентных отношений в сфере услуг аэропортового обслуживания (на примере ОАО "Хабаровский аэропорт") / И. В. Калашникова, В. В. Кубичек // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – № 42. – С. 2-7.
60. Козочкина, О. А. Формирование рынка деловой авиации в России / О. А. Козочкина // Транспортное дело России. – 2008. – № 3. – С. 41-46.
61. Колесникова Т.Г., Лямин Б.М. Стратегический менеджмент // Инновационные технологии управления и стратегии развития на предприятии. – 2021. - №2 (9). – С. 31.
62. Корень А. В. Пути повышения эффективности наземного обслуживания в аэропортах России // 1-я международная конференция «Наземное обслуживание в аэропортах», 7 сентября 2010 года. Москва.
63. Кутепова Г. Н. Аэропорты России: современные тенденции и перспективы развития // Транспортное дело России. 2010. № 3. С. 82–84.
64. Лукиных М. И. Стратегический потенциал организации / М. И. Лукиных // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8, № 3А. – С. 118-125.
65. Лукьянов С. А. О квазиконкуренции на российском рынке авиационных пассажирских перевозок и о возможности входа в отрасль новых авиакомпаний / С. А. Лукьянов, Е. В. Тиссен, Н. В. Кисляк // Современная конкуренция. – 2008. – № 4(10). – С. 70-95.
66. Маслаков В.П., Корень А.В. Хэндлинговая компания как эффективный вид организации обслуживания авиакомпаний в аэропортах // М.:

Информационно-аналитический журнал «Аэропорт сервис» №1 (23), 1999г. - с.6-8.

67. Матвеева А. В. Развитие местных и региональных направлений как основа роста российского рынка пассажирских авиаперевозок / А. В. Матвеева // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 2(54). – С. 240-243.

68. Мнишко, В. В. Проблемы развития наземной инфраструктуры гражданской авиации / В. В. Мнишко // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2011. – № 170. – С. 79-88.

69. Мубуракшоева Д. Т. Перспективы развития бизнес-авиации в России // Стратегическое управление организациями: проблемы и возможности современной экономики. Сборник научных трудов. Ч. 2. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет, 2009. С. 143–144.

70. Мубуракшоева Д. Т. Оценка стратегических возможностей организаций на рынке деловой авиации в условиях системного кризиса // Вестник Российской академии естественных наук (Серия экономическая). 2009. № 3. С. 27–35.

71. Нодельман В.А. Развитие теории управления комплексным качеством (TQM) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. - 2004. - №2.

72. Панкратова А. Р., Цуцкарёв В. К. Наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации в Российской Федерации // *Juvenis scientia*. 2018. № 11. С. 13–16.

73. Паршикова И. Е. Особенности развития рынка деловой авиации / И. Е. Паршикова, О. А. Немчинов // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2013. – Т. 2, № 9. – С. 198-199.

74. Пегин П. А. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность деятельности транспортного предприятия / П. А. Пегин, В. К. Цуцкарев // Бюллетень результатов научных исследований. – 2021. – № 1. – С.

22-32.

75. Пегин П. А., Цуцкарёв В. К. Процессы наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации при неопределенных факторах: модель прогнозирования // Транспорт Российской Федерации. 2020. № 6 (91). С. 44–46.

76. Пелюшкевич М. Л. Маржинальный анализ как метод оценки и обоснования эффективности управленческих решений // «Известия Международной академии аграрного образования». – 2018. - № 39. С.145-150.

77. Покровская О. Д. Цифровизация, автоматизация, идентификация и маркировка логистических объектов для решения задач клиентоориентированности // Мир транспорта. – 2019. – Т. 17. – Вып. 4 (83). – С. 112–135.

78. Покровская О. Д., Новикова И. Д., Заболоцкая К. А. О цифровой платформе «Терминальная сеть» // Бюллетень результатов научных исследований. – 2020. – Вып. 2. – С. 20–32.

79. Сергеев И. Б. Метод стратегической оценки потенциала угольной промышленности Кыргызстана // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 5. URL: <https://esj.today/PDF/08ECVN523.pdf> (дата обращения: 17.11.2023).

80. Скоч А. В. Синергетический эффект кластерообразующих инвестиций: метод количественной и качественной оценки // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 3.

81. Тешебаев А. А. Увеличение неавиационных доходов / А. А. Тешебаев // Молодой ученый. – 2019. – № 36(274). – С. 39-41.

82. Сидоров Д. А. Инновационный менеджмент в аэропортах / Д. А. Сидоров // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2011. – № 167. – С. 79-83.

83. Сливинский Д. В. Бизнес-авиация в России: особенности функционирования и перспективы развития / Д. В. Сливинский, И. А. Фомина, Д. Г. Меньших // Экономика и управление. – 2020. – Т. 26, № 1(171). – С. 86-93.

84. Соколин А. В. Критерии и алгоритм формирования состава национальной (опорной) сети аэропортов / А. В. Соколин, А. А. Фридлянд // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2007. – № 118. – С. 70-73.

85. Строганова В. И., Трунина В. Ф. Направления развития аэропортовой инфраструктуры // Молодой ученый. 2011. № 12 (35). Т. 1. С. 188–190.

86. Трунова Е. В. Мотивация по КРІ на промышленном предприятии: принципиальный подход и требования к показателям / Е. В. Трунова // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2017. – № 2. – С. 242-247.

87. Цуцкарёв, В. К. Влияние законодательства на инвестиционную привлекательность и экономический рост сферы наземного обслуживания бизнес-авиации / В. К. Цуцкарёв // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 1(46). – С. 345-351.

88. Цуцкарёв В. К. Инновационное развитие наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации на основе цифровизации // Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук и межкультурной коммуникации: Материалы Первой международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 29–30 апреля 2020 г. № 1. С. 390–396.

89. Цуцкарёв, В. К. Инструкции взаимодействия как инструмент повышения эффективности технологического процесса обслуживания аэропорта / В. К. Цуцкарёв // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. – 2020. – № 3(67). – С. 140-146.

90. Цуцкарёв В. К. Оптимизация производственных затрат и увеличение выручки компании по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, благодаря внедрению инноваций на базе информационных технологий // Инновационное развитие транспорта: материалы IV Всероссийской научной

конференции студентов, магистрантов и аспирантов, 29 апреля 2019 г. / под ред. Е. В. Будрины. СПб.: Изд-во Культ-информ-пресс, 2019. С. 114–124.

91. Цуцкарёв В. К. Особенности организации технологического процесса наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации в Российской Федерации / В. К. Цуцкарёв // Бюллетень результатов научных исследований. – 2021. – № 3. – С. 44-54.

92. Цуцкарёв В. К. Прогнозирование рисков предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе стратегического анализа / В. К. Цуцкарёв // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 6. – С. 74-84.

93. Цуцкарёв В. К. Стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации / В. К. Цуцкарёв // *π-Economy*. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 71-84.

94. Шаланов Н. В. Методика оценки потенциала стратегии предприятия / Н. В. Шаланов, О. Н. Шаланова, М. Н. Пешкова // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2015. – № 3(14). – С. 104-110..

95. Ярош А. В. Проблемы развития деловой авиации (ДА) в России / А. В. Ярош // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2005. – № 88. – С. 208-210.

96. Экспертные оценки: методология и практика применения / И. П. Артюхов, Н. А. Горбач, С. Л. Бакшеева [и др.] // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 10-1. – С. 11-15.

97. Фролова О. А. Деловая авиация в России: миф или возможная реальность? / О. А. Фролова // Транспорт Российской Федерации. – 2017. – № 6(73). – С. 14-17.

98. Чеховский А. В. Проблемы и перспективы развития бизнес-авиации В РОССИИ / А. В. Чеховский, А. Д. Припадчев // Успехи современного естествознания. – 2010. – № 1. – С. 35-36..

99. Юрчик А. А. Формирование стратегий развития и строительства систем и объектов инфраструктуры московского аэроузла / А. А. Юрчик, С. Н. Зубарев // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). – 2014. – № 2. – С. 93-99.

#### **IV. Исследования, монографии и периодические издания на иностранных языках**

100. Aguirre J., Mateu P., Pantoja C. Granting airport concessions for regional development: Evidence from Peru // *Transport Policy*. – 2019. – Vol. 74. – P. 138–152.

101. Alonso Tabares D., Mora-Camino F., Drouin A. A multi-time scale management structure for airport ground handling automation // *Journal of Air Transport Management*. 2021. Vol. 90. P. 101959.

102. Bevilacqua M., Ciarapica F. E., Mazzuto G., Paciarotti C. A BPR approach for ground handling process: a case study // *IFAC Proceedings Volumes*. 2013. Vol. 46, Issue 7. P. 180-185.

103. Christensen L., Nielsen O. A., Rich J., Knudsen M. Optimizing airport infrastructure for a country: The case of Greenland // *Research in Transportation Economics*. – 2020. – Vol. 79. – Article 100773.

104. Chwiłkowska-Kubala, A., Huderek-Glapska, S. The sources of barriers to airport development: A dynamic capabilities perspective // *Research in Transportation Business & Management*. 2020. - Vol. 37. - P. 100587.

105. Cook, G. N., Billig B. G. *Airline Operations and Management. A Management Textbook*. London – New-York, 2017.

106. Costa, Á., Melo S., Cruz, C., Sayed, Ali A. The Concept of Polycentrism in Infrastructure Networks an Application to Airports // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014. - Vol. 111. - P. 68-77.

107. Kazda A., Hromádka M., Mrekaj B. Small regional airports operation: unnecessary burdens or key to regional development // *Transportation Research*

Procedia. – 2017. – Vol. 28. – P. 59–68.

108. Malandri C., Mantecchini L., Paganelli F., Postorino M. N. Impacts of unplanned aircraft diversions on airport ground operations // *Transportation Research Procedia*. 2020. Vol. 47. P. 537-544.

109. Pazourek M., Vaclavik V. Assessment of Business Aviation OCCs' Capacity Issues // 10th International Scientific Conference Transbaltica 2017: *Transportation Science and Technology*. – *Procedia Engineering*. – 2017. – Vol. 187. – P. 46–52.

110. Schmidberger S., Bals L., Hartmann E., Jahns C. Ground handling services at European hub airports: Development of a performance measurement system for benchmarking // *International Journal of Production Economics*. 2009. - Vol. 117, Issue 1. - P. 104-116.

111. Serova, V. The current state of air transport in Russian Federation Arctic zone // *North and Arctic in a new paradigm of world development. Luzin Readings – 2016: Works of VIII International scientific and practical conference*. Apatity, April 14-16, 2016 / Ed. E. Bashmakova, E. Toropushina. Apatity: Kola Science Centre, Russian Academy of Sciences, 2016. - P. 130-133.

112. Skorupski J., Grabarek I., Kwasiborska A., Czyżo S. Assessing the suitability of airport ground handling agents // *Journal of Air Transport Management*. 2020. Vol. 83. P. 101763.

113. Studic M., Majumdar A., Washington W. S., Ochieng Y. A systemic modeling of ground handling services using the functional resonance analysis method // *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*. – 2017. – Vol. 74. – P. 245–260.

114. Tvetter E. The effect of airports on regional development: Evidence from the construction of regional airports in Norway // *Research in Transportation Economics*. – 2017. – Vol. 63. – P. 50–58.

115. Wang Z., Song W.-K. Sustainable airport development with performance evaluation forecast: A case study of 12 Asian airports // *Journal of Air Transport*

Management. – 2020. – Vol. 89. – Article 101925.

116. Zaharia S. E., Pietreanu C. V. Challenges in airport digital transformation // International Conference on Air Transport – INAIR 2018. – Transportation Research Procedia. – 2018. – Vol. 35. – P. 90–99.

## **V. Интернет-ресурсы**

117. А-Групп [Электронный ресурс]. – URL: <https://a-group.aero> (дата обращения: 07.10.2022).

118. Авиация России [Электронный ресурс]. – URL: <https://aviation21.ru/innovacii-v-aeroportax-mira-vsyo-dlya-komforta-passazhirov/> (дата обращения: 29.10.2019).

119. Бизнес Авиэйшн Центр [Электронный ресурс]. – URL: <http://bac-dmd.ru> (дата обращения: 12.10.2018).

120. ДжетПорт СПб [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jetport.ru> (дата обращения: 25.10.2022).

121. ДжетПорт Регион [Электронный ресурс]. – URL: <https://jetport.aero/ru/region/> (дата обращения: 07.10.2021).

122. ДжетПорт Юг [Электронный ресурс]. – URL: <https://jetport.aero/ru/south> (дата обращения: 07.10.2021).

123. ЕСН ДжетПорт Сервисез [Электронный ресурс]. – URL: <http://esnjet.ru> (дата обращения: 07.10.2021).

124. Международный совет деловой авиации (IBAC) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ibac.org> (дата обращения: 25.04.2019).

125. Монитор Софт [Электронный ресурс]. – URL: <http://monitorsoft.ru/> (дата обращения: 12.02.2019).

126. МЦДА [Электронный ресурс]. – URL: <http://intercba.ru> (дата обращения: 12.10.2022).

127. Национальная ассоциация воздушного транспорта, США (NBAА) [Электронный ресурс]. – URL: <https://nata.aero> (дата обращения: 30.04.2019).

128. Национальная ассоциация деловой авиации [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.nbaa.org/ops/airports/dca/FBOandOperatorGuidanceandApp.pdf> (дата обращения: 21.03.2018).

129. Никитин Е. Количество аэропортов в России сократилось более чем в 4 раза с 1990 года [Электронный ресурс]. – URL: <http://tass.ru/glavnie-novosti/692475> (дата обращения: 06.08.2021).

130. Официальный сайт ЗАО «ВИППОРТ» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.vipport.ru> (дата обращения: 31.10.2019).

131. Официальный сайт интернет-портала и электронного еженедельника BizavWeek [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.bizavnews.ru/229/10753> (дата обращения: 31.03.2019).

132. Официальный сайт интернет-портала Fifty Sky Shades [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.50skyshades.com/news/business-aviation/charterscanner-begins-integration-with-vis-vipport-information-service> (дата обращения: 03.11.2019).

133. Официальный сайт аэропорта «Казань» имени Габдуллы Тукая [Электронный ресурс]. – URL: <http://kazan.aero/> (дата обращения: 09.11.2022).

134. Официальный сайт Европейской ассоциации деловой авиации [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ebaa.org/> (дата обращения: 09.11.2019).

135. Официальный сайт Международного аэропорта «Домодедово» имени М. В. Ломоносова [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.dme.ru/> (дата обращения: 03.11.2022).

136. Официальный сайт Международного аэропорта «Кольцово» имени Акинфия Демидова [Электронный ресурс]. – URL: <http://svx.aero/> (дата обращения: 09.11.2022).

137. Официальный сайт Международного аэропорта «Сочи» имени В. И. Севастьянова [Электронный ресурс]. – URL: <https://aer.aero/> (дата обращения: 09.11.2022).

138. Официальный сайт Международного аэропорта «Шереметьево» имени А. С. Пушкина [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.svo.aero> (дата обращения: 03.11.2022).

139. Официальный сайт Объединенной Национальной Ассоциации Деловой Авиации [Электронный ресурс]. – URL: [www.rubaa.ru](http://www.rubaa.ru) (дата обращения: 17.11.2019).

140. Официальный сайт ООО «ВВСС» [Электронный ресурс]. – URL: [www.pulkovoairport.ru](http://www.pulkovoairport.ru) (дата обращения: 03.11.2022).

141. Официальный сайт российского электронного издания «Bizavnews.ru» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bizavnews.ru/231/19089> (дата обращения: 01.05.2019).

142. Развитие рынка деловой авиации [Электронный ресурс] // Авиатранспортное обозрение. – URL: <http://www.ato.ru/content/razvitie-rynka-delovoou-aviacii> (дата обращения: 30.03.2018).

143. Российская ассоциация эксплуатантов воздушного транспорта (АЭВТ) [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.aevt.ru/Pages/home.aspx> (дата обращения: 20.01.2019).

144. УК «Тулпар Аэро Групп» [Электронный ресурс]. – URL: <http://tulpar.aero/> (дата обращения: 04.12.2019).

145. Федеральное агентство воздушного транспорта [Электронный ресурс]. – URL: [www.favt.ru](http://www.favt.ru) (дата обращения: 30.11.2022).

146. Aviation Explorer [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.aex.ru/docs/2/2009/9/2/801> (дата обращения: 25.04.2019).

147. BizavWeek [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.bizavnews.ru/237/5010> (дата обращения: 21.08.2019).

148. CNBC [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cnbc.com/2018/09/04/amazon-hits-1-trillion-in-market-value.html> (дата обращения: 18.06.2019).

149. Execujet [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.execujet.com/en/service/fbo/locations/locations-worldwide/dubai/> (дата обращения: 22.04.2018).
150. Jet Aviation [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jetaviation.com/> (дата обращения: 12.04.2018).
151. Jetex [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jetex.com/network/dubai-uae/> (дата обращения: 22.04.2018).
152. Million Air [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.millionair.com/> (дата обращения: 09.04.2018).
153. Signature Flight Support [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.signatureflight.com/locations?region=eu> (дата обращения: 20.04.2018).
154. SITA [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sita.aero/> (дата обращения: 12.02.2019).
155. Sky Valet [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.skyvalet.com/about-us> (дата обращения: 22.04.2018).
156. Tadviser [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tadviser.ru> (дата обращения: 31.10.2019).
157. Деловая авиация России: аналитический отчет. РБК, 2008.
158. ВИППОРТ / ЦБА «Внуково-3»: фирменный корпоративный буклет. 2019.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Расчет значений компонентов фактора  $A_i$  на основе экспертных оценок.

Эксперты	Значение компонентов фактора				
	$A_1$	$A_2$	$A_3$	$A_4$	$A_5$
1	1	0,5	0	-0,5	-1
2	0	-0,5	-0,5	-1	-1
3	1	0,5	0	-0,5	-1
4	1	0,5	0	-0,5	-1
5	1	0,5	0	0	-1
6	1	0,5	0	-0,5	-0,5
7	1	0,5	0	-0,5	-1
8	1	0,5	0	-0,5	-1
9	1	0,5	0	-0,5	-1
10	1	0	-0,5	-1	-1
<b>Итого</b>	<b>9</b>	<b>3,5</b>	<b>-1</b>	<b>-5,5</b>	<b>-9,5</b>
<b>Средний бал</b>	<b>0,9</b>	<b>0,35</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,55</b>	<b>-0,95</b>

### Приложение 2

Расчет значений компонентов фактора  $B_i$  на основе экспертных оценок.

Эксперты	Значение компонентов фактора				
	$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$	$B_5$
1	1	0,5	0	-0,5	-1
2	1	0,5	0	-0,5	-1
3	1	0,5	0	-0,5	-1
4	1	0,5	0	-0,5	-1
5	1	0	-1	-1	-1
6	1	0,5	-1	-1	-1
7	1	0,5	0	-0,5	-1
8	1	0,5	0	-0,5	-1
9	0,5	1	0	-0,5	-0,5
10	1	0	0	-0,5	-0,5
<b>Итого</b>	<b>9,5</b>	<b>4,5</b>	<b>-2</b>	<b>-6</b>	<b>-9</b>
<b>Средний бал</b>	<b>0,95</b>	<b>0,45</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,9</b>

### Приложение 3

Расчет значений компонентов фактора  $C_i$  на основе экспертных оценок.

Эксперты	Значение компонентов фактора				
	$C_1$	$C_2$	$C_3$	$C_4$	$C_5$
1	1	0,5	0	-0,5	-1
2	-1	-0,5	0	0	0
3	-1	-1	-0,5	0,5	1
4	1	0,5	0	-0,5	-1
5	1	0	-0,5	-1	-1
6	0,5	1	0	-1	-1
7	-1	-0,5	0	0,5	1
8	1	0,5	0	-0,5	1
9	-0,5	-0,5	0	1	0,5
10	1	1	0	-1	-1
<b>Итого</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>-2,5</b>	<b>-1,5</b>
<b>Средний бал</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,25</b>	<b>-0,15</b>

### Приложение 4

Расчет значений компонентов фактора  $G_i$  на основе экспертных оценок.

Эксперты	Значение компонентов фактора				
	$G_1$	$G_2$	$G_3$	$G_4$	$G_5$
1	1	0,5	0	-0,5	-1
2	0	-0,5	-0,5	-1	-1
3	1	0,5	0	-0,5	-1
4	1	0,5	0	-0,5	-1
5	1	1	0	-0,5	-1
6	1	0,5	-0,5	-0,5	-0,5
7	1	0,5	0	-0,5	-1
8	1	0,5	0	-0,5	-1
9	1	0,5	0	-0,5	-1
10	1	0	0	-1	-1
<b>Итого</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>-1</b>	<b>-6</b>	<b>-9,5</b>
<b>Средний бал</b>	<b>0,9</b>	<b>0,4</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,95</b>

## Приложение 5

Расчет значений компонентов фактора  $I_i$  на основе экспертных оценок.

Эксперты	Значение компонентов фактора				
	$I_1$	$I_2$	$I_3$	$I_4$	$I_5$
1	1	0,5	0	-0,5	-1
2	1	0,5	0	-0,5	-1
3	1	0,5	0	-0,5	-1
4	1	0,5	0	-0,5	-1
5	1	1	0,5	0	-1
6	1	0,5	0	0	-1
7	1	0,5	0	-0,5	-1
8	1	0,5	0	-0,5	-1
9	1	0,5	0	-0,5	-1
10	1	1	0,5	0	-1
<b>Итого</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>-3,5</b>	<b>-10</b>
<b>Средний бал</b>	<b>1</b>	<b>0,6</b>	<b>0,1</b>	<b>-0,35</b>	<b>-1</b>

## Приложение 6

Расчет значений компонентов фактора  $N_i$  на основе экспертных оценок.

Эксперты	Значение компонентов фактора				
	$N_1$	$N_2$	$N_3$	$N_4$	$N_5$
1	1	0,5	0	-0,5	-1
2	1	0,5	0	-0,5	-1
3	1	0,5	0	-0,5	-1
4	1	0,5	0	-0,5	-1
5	1	1	1	0,5	0
6	0,5	0,5	0,5	0	0
7	1	0,5	0	-0,5	-1
8	1	0,5	0	-0,5	-1
9	0,5	1	0	-0,5	-1
10	1	1	0,5	0	-1
<b>Итого</b>	<b>9</b>	<b>6,5</b>	<b>2</b>	<b>-3</b>	<b>-8</b>
<b>Средний бал</b>	<b>0,9</b>	<b>0,65</b>	<b>0,2</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,8</b>

## Приложение 7

Расчет значений компонентов фактора  $P_i$  на основе экспертных оценок.

Эксперты	Значение компонентов фактора				
	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$	$P_5$
1	1	0,5	0	-0,5	-1
2	1	0,5	0	-0,5	-1
3	1	0,5	0	-0,5	-1
4	1	0,5	0	-0,5	-1
5	1	1	0	-1	-1
6	1	0,5	0,5	0	-0,5
7	1	0,5	0	-0,5	-1
8	1	0,5	0	-0,5	-1
9	1	0,5	0	-0,5	-1
10	-0,5	0	0,5	1	1
<b>Итого</b>	<b>8,5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>-3,5</b>	<b>-7,5</b>
<b>Средний бал</b>	<b>0,85</b>	<b>0,5</b>	<b>0,1</b>	<b>-0,35</b>	<b>-0,75</b>

## Приложение 8

Расчет значений компонентов фактора  $S_i$  на основе экспертных оценок.

Эксперты	Значение компонентов фактора				
	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	$S_5$
1	1	0,5	0	-0,5	-1
2	1	0,5	0	-0,5	-1
3	1	0,5	0	-0,5	-1
4	1	0,5	0	-0,5	-1
5	1	1	0,5	-0,5	-1
6	1	1	0,5	-0,5	-0,5
7	1	0,5	0	-0,5	-1
8	1	0,5	0	-0,5	-1
9	1	0,5	0	-0,5	-1
10	1	1	0	-0,5	-1
<b>Итого</b>	<b>10</b>	<b>6,5</b>	<b>1</b>	<b>-5</b>	<b>-9,5</b>
<b>Средний бал</b>	<b>1</b>	<b>0,65</b>	<b>0,1</b>	<b>-0,5</b>	<b>-0,95</b>

## Приложение 9

Расчет значений компонентов фактора  $T_i$  на основе экспертных оценок.

Эксперты	Значение компонентов фактора				
	$T_1$	$T_2$	$T_3$	$T_4$	$T_5$
1	1	0,5	0	-0,5	-1
2	1	0,5	0	-0,5	-1
3	1	0,5	0	-0,5	-1
4	1	0,5	0	-0,5	-1
5	1	1	0,5	-0,5	-1
6	1	1	0,5	0	-0,5
7	1	0,5	0	-0,5	-1
8	1	0,5	0	-0,5	-1
9	1	0,5	0	-0,5	-1
10	1	1	0	-0,5	-1
<b>Итого</b>	<b>10</b>	<b>6,5</b>	<b>1</b>	<b>-4,5</b>	<b>-9,5</b>
<b>Средний бал</b>	<b>1</b>	<b>0,65</b>	<b>0,1</b>	<b>-0,45</b>	<b>-0,95</b>