В Диссертационный совет ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
119571, г. Москва, проспект Вернадского, д.82.

ОТЗЫВ

члена диссертационного совета
по диссертации Цуцкарёва Владимира Константиновича «Управление предприятиями по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации» по специальности 5.2.6 Менеджмент, представленную на соискание учёной степени кандидата экономических наук, выполненную в «Северо-Западном институте управления — филиале ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Актуальность темы исследования

Актуальность диссертационного исследования следует признать высокой. Бизнес-авиация в России развивается, при этом её наземное обслуживание остаётся слабо структурированным. Отсутствует специализированная нормативная база, инфраструктура сосредоточена преимущественно в Москве и Санкт-Петербурге, конкуренция ограничена, а во многих региональных аэропортах наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации фактически монополизировано главным оператором. В условиях санкций, переориентации рынков и изменения географии деловых поездок возрастает необходимость эффективного управления предприятиями, оказывающими услуги наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации. Тема соответствует современным вызовам и имеет не только теоретическое, но и прикладное значение.

Цель диссертационного 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.

Поставленная цель в целом достигнута. Автор выполнил ретроспективный анализ отечественного и зарубежного опыта, выявил специфику и проблемы развития предприятий по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, определил факторы, влияющие на стратегический потенциал, разработал функциональную структуру управления и порядок взаимодействия ключевых подразделений, предложил многофакторную математическую модель оценки стратегического потенциала и провёл её тестирование на ряде реальных предприятий — в ЦБА «Внуково-3»,

терминале «А» НАО «А-Групп», ЦДА «Авком-Д», региональных компаниях «ДжетПорт Юг», «ДжетПорт Регион», «ДжетПорт Сервисез», а также в ЦБА «Пулково-3» за период с 2016 по 2022 гг. Достижение цели подтверждается наличием разработанной модели, шкалы оценки, компонентов факторов и результатов их практической апробации.

Научная новизна

Новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

- уточнено и содержательно раскрыто понятие «стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации», которое рассматривается через совокупность внешних и внутренних факторов, ресурсов и возможностей предприятия;
- предложена многофакторная математическая модель оценки стратегического потенциала, включающая внешние компоненты (конкуренция, взаимоотношения с главным оператором, развитие специализированного законодательства) и внутренние компоненты (объёмы обслуживания, структура предприятия, инфраструктура, квалификация персонала, автоматизация);
- разработаны компоненты факторов и шкала оценки стратегического потенциала, позволяющие перейти от качественных суждений к количественным значениям;
- проведено тестирование модели на ряде реальных предприятий, что подтверждает возможность её применения для диагностики уровня управления и выявления слабых звеньев;
- предложены практические рекомендации по повышению стратегического потенциала за счёт автоматизации, развития инфраструктуры, обучения персонала и взаимодействия с главным оператором.

Теоретическая значимость работы

Работа вносит вклад в теорию стратегического управления в гражданской авиации. Систематизированы внешние и внутренние факторы, влияющие на управление предприятиями по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, предложен инструмент оценки стратегического потенциала, который может быть использован в дальнейших исследованиях. Теоретическая база может быть усилена за счёт более глубокой проработки понятия потенциала, интеграции существующих моделей стратегического управления и сопоставления авторской модели с альтернативными подходами к оценке эффективности.

Практическая значимость

Модель позволяет оценить стратегический потенциал предприятия, выявить слабые компоненты и обосновать управленческие решения. Рекомендации по автоматизации, обучению персонала, развитию инфраструктуры и взаимодействию с главным оператором могут быть полезны

руководителям центров бизнес-авиации и обслуживающих компаний. Практическая ценность работы усиливается тем, что модель апробирована на предприятиях разного масштаба и регионального охвата, что позволяет использовать её как диагностический инструмент при разработке стратегии развития.

Степень обоснованности и достоверности результатов исследования

Обоснованность результатов обеспечивается опорой на значительный массив отечественных и зарубежных источников, анализом статистических данных по ряду центров бизнес-авиации за 2014–2021 гг., результатами интервьюирования десяти руководителей высшего звена предприятий бизнес-авиации, а также тестированием модели на конкретных предприятиях. Автор использует методы статистического, системного и графоаналитического анализа, метод экспертных оценок, табличной и графической интерпретации.

Наряду с отмеченными достоинствами, диссертационная работа вызывает замечания, а также содержит отдельные положения дискуссионного характера.

Достижение цели носит преимущественно методический и диагностический характер. Для полноценного практического применения модели требуется дальнейшая работа по обоснованию весов компонентов, проверке устойчивости шкалы, оценке чувствительности результатов и разработке более конкретных управленческих решений, привязанных к значениям отдельных компонентов.

Достоверность выводов могла бы быть усилена за счёт более формализованной проверки согласованности экспертных оценок, оценки чувствительности модели к изменению компонентов и весов, сопоставления полученных значений стратегического потенциала с объективными финансовыми, качественными и безопасностными показателями деятельности предприятий.

Конкретные замечания можно систематизировать следующим образом.

1. **Терминологическая и оформительская точность.** По тексту используются аббревиатуры, например FBO, которые отсутствуют в списке сокращений. Отдельные формулировки требуют унификации, особенно при описании компонентов модели и их значений.
2. **Аналитическое ядро и проблемная рамка.** Историко-обзорный материал занимает значительное место, но не всегда подводит читателя к формулировке управленческих закономерностей. Недостаёт явного ответа на вопрос: почему существующая система управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации неэффективна и что именно должно измениться. Первая глава должна была бы более отчётливо сформировать «проблемную рамку» для последующей модели, показав связь выявленных проблем с конкретными факторами и компонентами оценки.

3. **Зарубежный опыт и его переносимость.** Пример JETEX в Дубае показателен, но не типичен. На его основе нельзя делать общие выводы о регионе. Следовало бы более чётко показать, какие именно управленческие практики зарубежных FBO могут быть перенесены в Россию, при каких условиях и с какими ограничениями.
4. **Рыночная статистика и актуализация после 2022 г.** Сильной стороной работы является систематизация значительного массива данных по центрам бизнес-авиации и обслуживающим компаниям до 2021 г. Вместе с тем анализ ситуации после 2022 г. мог бы существенно актуализировать обзор и показать, как изменились объёмы, структура спроса и условия работы предприятий.
5. **Технологические инструкции и цифровизация.** Предложенные схема этапов обслуживания, порядок взаимодействия подразделений и перечень типовых инструкций являются полезным результатом. Однако перечень инструкций сам по себе не показывает, как он влияет на эффективность управления по таким критериям, как время обслуживания, стоимость, риск сбоя и качество. Не хватает и авторского анализа результатов цифровизации — например, автоматизации заявок, интеграции с аэропортовыми системами и влияния этих решений на операционные показатели.
6. **СМК и IS-BAH: затраты и выгоды.** Показана роль системы менеджмента качества и международного стандарта IS-BAH, однако отсутствует оценка затрат и выгод от их внедрения. Целесообразно было бы показать, при каких объёмах обслуживания и какой конфигурации предприятия внедрение СМК и IS-BAH экономически оправдано.
7. **Внешние факторы и управляемость.** Внешние факторы (конкуренция, взаимоотношения с главным оператором, развитие законодательства) включены в стратегический потенциал, хотя автор сам признаёт, что предприятие не может на них существенно влиять. Возникает вопрос: как использовать модель для управления, если внешние факторы могут полностью перекрыть внутренние усилия? Этот вопрос требует дополнительного методологического объяснения.
8. **Валидация модели и противоречие по ООО «ДжетПорт Юг».** Для ООО «ДжетПорт Юг» модель даёт $П_{сп} = -5{,}0$, что соответствует предельно низкому уровню, однако автор пишет, что это «опровергается данными табл. 2», где виден стабильный спрос. Вместо пересмотра модели или обсуждения ограничений автор объясняет расхождение «эффективной работой топ-менеджмента». Это ослабляет валидность модели и требует более строгой интерпретации: либо модель измеряет не только потенциал, но и иные характеристики, либо её компоненты и шкала нуждаются в корректировке.

Указанные замечания не снижают общей положительной оценки диссертационного исследования, но обозначают направления дальнейшей адаптации работы к потребностям практики менеджмента.

Диссертация Цуцкарёва Владимира Константиновича «Управление предприятиями по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития науки и практики менеджмента, что соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842 и Порядка присуждения ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, утвержденного приказом ректора ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в редакции приказа от 30 апреля 2025 года № 02-763, приказ об изм. № 02-1313 от 10.07.2025; приказ об изм. 02-1794 от 17.09.2025; приказ об изм. №02-01364/001 от 01.07.2026 г.), а Цуцкарёв Владимир Константинович заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Член Диссертационного совета,
Доктор экономических наук, доцент,
Профессор кафедры экономики
Северо-Западного института управления – филиала РАНХиГС
Жиряева Елена Васильевна

Подпись
Жиряевой Е.В
ЗАВЕРЯЮ
Ведущий специалист отдела
кадрового администрирования
управления развития персонала
С.В. Журавлева
10.11.2026