

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор  
федерального государственного  
бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»



*[Handwritten signature]*  
Марголин А.М.

«09» *[Handwritten date]* 2026 года

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**  
**федерального государственного бюджетного образовательного**  
**учреждения высшего образования «Российская академия народного**  
**хозяйства и государственной службы при Президенте Российской**  
**Федерации»**

Диссертация Цуцкарёва Владимира Константиновича на тему «Управление предприятиями по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации» выполнена на кафедре менеджмента Северо-Западного института управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

В период подготовки диссертации Цуцкарёв Владимир Константинович обучался в очной аспирантуре ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации», диплом об окончании аспирантуры №107819 0009369 от 30.10.2020.

Для дальнейшей работы над диссертацией Цуцкарёв Владимир Константинович был прикреплен к Северо-Западному институту управления – филиалу ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» по специальности 5.2.6 Менеджмент (без освоения программ подготовки научных программ и научно-педагогических кадров в аспирантуре, Приказ о прикреплении №01-5579 от 04.04.2023г.). Научным руководителем

диссертации является доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Сергеев Игорь Борисович.

Цуцкарёв Владимир Константинович успешно сдал кандидатские экзамены: иностранный язык (английский), история и философия науки, а также экзамен по специальности 5.2.6. Менеджмент, что подтверждается справкой, выданной на основе подлинных протоколов от 23.09.2024, 18.09.2024 и 26.09.2024 о сдаче отдельных кандидатских экзаменов, хранящихся в архиве Северо-Западного института управления РАНХиГС.

В период с 2009 г. Цуцкарёв Владимир Константинович работал на высших руководящих должностях предприятий бизнес-авиации, с 2025г. и по настоящее время является первым заместителем генерального директора ООО «Русавиаинвест» (центр бизнес-авиации «Пулково-3»).

**По итогам обсуждения принято следующее заключение:**

**Актуальность темы исследования.** Исследование Цуцкарёва В.К. направлено на решение актуальной научно-практической задачи по повышению эффективности управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе оценки его стратегического потенциала. Аспекты, касающиеся 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.

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 управления предприятиями по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, как важной составляющей бизнес-авиации, не изучены в должной мере вопросы: специализированной аэропортовой инфраструктуры, стандартов наземного обслуживания,

профессиональной подготовки персонала и его и управлением, корректировки нормативно-правовой базы работы бизнес-авиации.

**Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну.**

1. Сформулировано принципиальное отличие бизнес-авиации от массового пассажирского авиационного транспорта, ориентирующегося на индивидуальный запрос, что обосновывает необходимость формирования отдельной системы её наземного обслуживания посредством создания самостоятельной аэропортовой инфраструктуры и структурных подразделений. Указанные подразделения будут готовы осуществлять обслуживание рейса бизнес-авиации по факту возникновения необходимости, а не согласно технологическим картам обслуживания воздушных судов, в которых прописан процесс и последовательность действий в хронологическом порядке без возможности их изменения и корректировки (п.9 паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»).

2. Выявлены закономерности и проблемы развития предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации с учетом узкой специфики деятельности. Закономерности развития обусловлены созданием предприятий в регионах, которые наиболее востребованы со стороны крупного бизнеса, а возможность расширения деятельности и повышения эффективности достигается за счет создания филиальной сети. Проблемы развития основаны на отсутствии: профильной нормативной базы, соответствующей аэропортовой инфраструктуры и квалифицированного персонала, а также монополизме в аэропортах по обслуживанию рейсов бизнес-авиации и несоответствию уровня качества услуг их заявленной стоимости (п.4 и п.9 паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»).

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

- возможности применения схемы основных этапов и видов работ, которая используется как базис, при создании обслуживающей компании или ЦБА;
- обосновании эффективности ведения расчетов с использованием услуг обслуживающей компании на основе принципа «одного окна»;
- разработке проекта внешнего и внутреннего порядка взаимодействия ключевых подразделений предприятия;
- формировании перечня основных типовых инструкций по технологическим видам работ;
- определении перечня основополагающих нормативно-правовых документов, необходимых для разработки инструкций по взаимодействию (п.9 паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»).

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 на основе многофакторной математической модели, включающей, как внутренние, так и внешние факторы. Результаты исследования продемонстрировали, что группа внешних факторов оказывает наиболее сильное негативное воздействие на стратегический потенциал, т.к. находится вне зоны влияния и возможности изменения со стороны высшего менеджмента предприятия (п.14 паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»).

5. Разработан механизм операционного управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе мониторинга запросов клиентов и взаимодействия с аэропортами, в основе которого заложен принцип незамедлительной реализации запроса клиента, посредством использования ресурсов аэропорта (главного оператора), при условии отсутствия у обслуживающей компании возможности самостоятельного решения проблемы. Указанное взаимодействие реализуется исключительно при установлении между обслуживающей компанией

и аэропортом (главным оператором) четких условий и алгоритмов исполнения запросов, оперативными сотрудниками без участия высшего менеджмента обоих предприятий. Указанные алгоритмы прописываются в соответствующих технологиях работы и взаимодействия сотрудников оперативных смен. Четкое и своевременное взаимодействие именно оперативных смен, является основополагающим принципом, т.к. рейсы бизнес-авиации не имеют точного и заблаговременного расписания, маршрута следования и осуществляют свои полеты по факту получения запроса от заказчика (п.14 паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»).

**Значение результатов исследования для теории и практики** состоит в том, сформулировано понятие и дано определение «стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации». Обслуживающим компаниям, аэропортам, аэродромам, посадочным площадкам и ЦБА стала доступна для применения как в краткосрочной, так в среднесрочной и долгосрочной перспективе новая многофакторная математическая модель управления предприятием, на основе его стратегического потенциала.

**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** диссертационного 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).

**Степень достоверности положений и результатов проведенных исследований.** Результаты проведенного исследования являются достоверными и обоснованными. Ключевые выводы и положения были опубликованы автором в 11 научных статьях, 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. Автором была опубликована 1 научная статья в издании, индексируемом Scopus/Web of Science. Некоторые научные статьи были выполнены в соавторстве, основные результаты которых, отраженные в диссертации, обладающие научной новизной и выносимые на защиту, получены автором самостоятельно.

#### **Апробация результатов диссертации.**

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.

**Материалы диссертации, опубликованные автором, включают:**

Статьи в изданиях, индексируемых международными базами данных.

1. 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. – DOI 10.1016/j.trpro.2021.09.103. – EDN MDKBTS.

Статьи в изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата (доктора) наук.

2. Цуцкарев, В. К. Влияние законодательства на инвестиционную привлекательность и экономический рост сферы наземного обслуживания бизнес-авиации / В. К. Цуцкарев // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 1(46). – С. 345-351. – DOI 10.25683/VOLBI.2019.46.124.

3. Цуцкарев, В. К. Возможные методы извлечения дополнительной экономической выгоды по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации в период проведения крупных международных мероприятий / В. К. Цуцкарев // Бюллетень результатов научных исследований. – 2019. – № 2. – С. 88-98. – DOI 10.20295/2223-9987-2019-2-88-98.

4. Цуцкарев, В. К. Развитие коммуникационных процедур авиатранспортного предприятия на базе информационных технологий с целью

оптимизации технологического процесса и повышения качества обслуживания / В. К. Цуцкарев // Бюллетень результатов научных исследований. – 2020. – № 3. – С. 64-74. – DOI 10.20295/2223-9987-2020-3-64-74.

5. 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. – DOI 10.20295/2223-9987-2021-1-22-32.

6. Цуцкарев, В. К. Особенности организации технологического процесса наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации в Российской Федерации / В. К. Цуцкарев // Бюллетень результатов научных исследований. – 2021. – № 3. – С. 44-54. – DOI 10.20295/2223-9987-2021-3-44-54.

7. Цуцкарев, В. К. Стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации / В. К. Цуцкарев // *π-Economy*. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 71-84. – DOI 10.18721/ΠE.15605.

8. Цуцкарев, В. К. Прогнозирование рисков предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе стратегического анализа / В. К. Цуцкарев // *Прогрессивная экономика*. – 2024. – № 6. – С. 74-84. – DOI 10.54861/27131211\_2024\_6\_74.

Иные работы автора.

9. Пегин, П. А. Процессы наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации при неопределенных факторах: модель прогнозирования / П. А. Пегин, В. К. Цуцкарев // *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. Цуцкарев // *Juvenis Scientia*. – 2018. – № 11. – С. 13-16. – DOI 10.32415/jscientia.2018.11.03.

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

**Работа выполнена автором самостоятельно.** Личное участие автора в получении результатов, достигнутых в процессе научного исследования, заключается в разработке целей и задач диссертации, поиске достоверных

источников данных и обработке полученной информации. Автор самостоятельно сформулировал теоретические выводы, а также дал практические рекомендации по эффективному управлению предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе оценки его стратегического потенциала.

#### **Рекомендации по использованию результатов исследования.**

Полученные в процессе научного исследования результаты, могут быть использованы как при управлении различными авиационными предприятиями, так и предприятиями иных сфер, не связанных с авиацией, но имеющих общую специфику и принципы взаимодействия вовлеченных структур и лиц.

**Соответствие диссертационного исследования паспорту научной специальности.** Исследование выполнено в рамках паспорта 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».

На основании вышеизложенного диссертация на тему «Управление предприятиями по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации» Цуцкарёва Владимира Константиновича рекомендуется к защите на

соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. «Менеджмент».

Заключение принято на заседании кафедры менеджмента СЗИУ РАНХиГС. На заседании присутствовало 48 человек: «за» - 48, «против» - нет.

Протокол №8 от 02 апреля 2026 г.

Заведующий кафедрой менеджмента Северо-Западного института управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», д.э.н., профессор

А.В. Лабудин

Декан факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», д.э.н., доцент

Л.Г. Каранатова

Заместитель директора Северо-Западного института управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», д-р социолог. н., доцент

Ю.А. Тюрин