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
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
на диссертацию Цуцкарёва Владимира Константиновича
«Управление предприятиями по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации»», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 «Менеджмент»

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена важностью решения управленческой задачи нахождения баланса между специфическими отраслевыми условиями функционирования хозяйствующих субъектов (безопасность, кастомизация, скорость) и необходимостью выстраивать устойчивые, гибкие и экономически эффективные бизнес-модели.

Автор справедливо отмечает, что бизнес-авиация является важным элементом современной транспортной системы государства, обеспечивая спрос на авиаперевозки со стороны клиентов с высоким уровнем платежеспособности, для которых первостепенное значение имеют такие факторы, как гибкость маршрутов, индивидуальное расписание полетов, сокращение времени на поездки. Но в отличие от традиционного пассажирского авиатранспорта, этот бизнес-сегмент функционирует, преимущественно, на рыночных условиях и требует особой системы управления, что актуализирует поиск и совершенствование механизмов управления предприятиями по наземному обслуживанию рейсов бизнес- авиации.

Несмотря на то, что бизнес-авиация играет незначительную роль в развитии отечественной гражданской авиации, свой вклад в развитие отрасли она 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.

В диссертации достаточно убедительно показано, что существующие механизмы управления предприятиями по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации еще недостаточно изучены в части функционирования специализированной аэропортовой инфраструктуры, создания стандартов наземного обслуживания, подготовки персонала, корректировки нормативно-правовой базы и др. В связи с этим тема диссертационного исследования является своевременной и практически значимой.

Оценка структуры и содержания диссертационного исследования

Структура диссертации в целом отвечает логике исследования и включает введение, три главы, заключение, список сокращений и условных обозначений, список литературы, публикации автора и приложения. Работа изложена на 170 стр. основного текста содержит 9 приложений; общий объем работы 175 стр.

Введение содержит обоснование актуальности, степень изученности проблемы, цель и задачи, объект и предмет исследования, теоретическую, методологическую, эмпирическую и информационную базу, основные положения и результаты исследования, теоретическая и практическую значимость, научную новизну, апробацию и публикации результатов научного исследования, публикации по теме диссертации.

Соответствие темы исследования требованиям Паспорта научных специальностей ВАК Минобрнауки РФ подтверждено указанием на специальность 5.2.6 «Менеджмепт», направления исследований - п. 4, п. 9, п. 14 (*с. 9*).

В *первой главе* «Становление, особенности управления и развития предприятия по наземному обслуживаю рейсов бизнес-авиации» в ретроспективе рассмотрен процесс становления бизнес-авиации в России как подотрасли гражданской авиации, а также специфические особенности управления предприятиями по наземному обслуживанию бизнес-рейсов.

В параграфе 1.1 автор делает вывод об отсутствии системного подхода к становлению и развитию этого отраслевого бизнес-сегмента, наличии серьезных проблем, препятствующих дальнейшему развитию отрасли в следствие отсутствия специализированного законодательства, предлагает алгоритм действий по разработке и утверждению профильной нормативной базы *(табл. 1, с.18-19)*.

В параграфе 1.2 на основе анализа зарубежного опыта организации наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации выявлены факторы, оказывающие влияние на уровень эффективности: наличии сети филиалов в различных региональных и международных локациях; зависимость от местонахождения, традиций и обычаев конкретной страны и региона присутствия; конкуренция и ограниченный спрос. (*с. 26*).

В параграфе 1.3 на основе анализ отечественного рынка наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации обоснован вывод о том, что необходимая инфраструктура для бизнес-рейсов в подавляющем большинстве российских аэропортов является неразвитой или полностью отсутствует. Но при этом значительные издержки на строительство и содержание аэропортовой инфраструктуры и позиция недружественных стран по отношению к России в целом и направлению бизнес-авиации, в частности, являются как сдерживающими, так одновременно и мотивирующими к развитию факторами (*с. 44*).

В параграфе 1.4 рассмотрены особенности управления производственно-технологическим процессом предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, представлены основные этапы и виды работ (*рис. 14, с. 47*), схема взаиморасчетов клиента при использовании услуг обслуживающей компании (*рис. 15, с. 50*). Также автором предложен перечень основных типовых инструкций по технологическим видам работ и определен перечень основополагающих нормативно-правовых документов, необходимых для разработки инструкций по взаимодействию (*с. 54*).

В параграфе 1.5 выявлены проблемы развития предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации в России (несовершенство нормативно-

правовой базы, концентрация основных потоков рейсов бизнес-авиации в московском авиационном узле, недобросовестная конкуренция отдельных игроков отрасли), сформулированы особенности, влияющие на развитие предприятий по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации (*с. 55-58*), а также предложены возможные направления решения выявленных проблем (*табл. 11, с. 60*).

В параграфе 1.6 исследовано влияние менеджмента качества на управление предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации и определены основные элементы эффективной Системы менеджмента качества *(с. 64)*.

Выводы по главе 1 (*с. 67–69*) обоснованно фиксируют значимость предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации как новатора в части создания, имплементации и корректировки управленческих и производственно-технологических процессов в области гражданской авиации.

Во *второй главе* «Развитие стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации в Российской Федерации» приведены критерии эффективности управления предприятием, инструменты стратегического анализа (*с. 70-81*), исследован стратегический потенциал по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации и ключевые факторы влияния, влияющие на него (*с. 82-88*), сформулировано авторское определение стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации как «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» (*с.84*), делается вывод о том, что повышение стратегического потенциала за счет усилий и принимаемых предприятием мер возможно, главным образом, за счет изменения факторов внутренней среды (*с.88*).

В параграфе 2.4 разработана математическая модель управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес- авиации: представлены

этапы разработки модели (*рис. 24, с. 89*), формула для расчета стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации (*с. 93*), рекомендации по определению компонентов развития структуры предприятия, зависящих от количества и функционала подразделений (*с. 94*).

В параграфе 2.5 выполнена оценка компонентов факторов, влияющих на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации 9 (с. *95-113*), шкала оценки представлена в параграфе 2.6.

Выводы по главе 3 (*с. 143–146*) фиксируют разработанность механизма операционного управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе мониторинга запросов клиентов и взаимодействия с аэропортами, полученные результаты тестирования разработанной модели на конкретных профильных предприятиях Российской Федерации.

Заключение логически завершает работу и содержит основные результаты, выводы и рекомендации (*с. 147–150*). Список используемых источников и литературы включает 158 наименований из которых 31 на английском языке (*с. 152–170*).

Приложения к диссертации (*9 приложений*) содержат расчеты значений компонентов факторов, влияющих на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, выполненные на основе метода экспертных оценок (*с. 171–175*).

Логика работы выстроена от теоретико-методологических основ к анализу отраслевой практики и обоснованию практических предложений, что соответствует поставленной цели и задачам.

Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационной работе

Достоверность результатов исследования обеспечивается использованием фундаментальных и прикладных научных трудов отечественных и зарубежных ученых, применением современных методов познания: статистического,

системного и графоаналитического методов (включая методы сбора, обработки и анализа информации), метода экспертных оценок.

Информационную базу исследования включает 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 Российской Федерации.

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).

Апробация результатов подтверждается выступлениями на пяти международных и всероссийских конференциях в период 2019-2021гг.

По теме диссертации опубликовано 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.

Научная новизна положений, выводов и рекомендаций диссертационного исследования Цуцкарева В.К. заключается в развитии и обосновании теоретических положений и методических подходов к управлению предприятиями по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации как специфического сегмента гражданской авиации Российской Федерации.

В диссертационной работе получены следующие результаты, обладающие научной новизной:

– сформулировано принципиальное отличие бизнес-авиации от массового пассажирского авиационного транспорта, ориентирующегося на индивидуальный запрос, что обосновывает необходимость формирования отдельной системы ее наземного обслуживания посредством создания самостоятельной аэропортовой инфраструктуры и структурных подразделений (*глава 1, с. 15–16, с. 26*);

– выявлены закономерности и проблемы развития предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, обусловленные их созданием в регионах, наиболее востребованных крупным бизнесом, а возможность расширения деятельности и повышения эффективности связана с созданием филиальной сети (*глава 1, с. 55-59*);

– уточнены требования к системе управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации как важнейшей инфраструктуры бизнес-авиации (применение схемы основных этапов и видов работ при создании обслуживающей компании или центра бизнес-авиации; ведение расчетов с использованием услуг обслуживающей компании по принципу «одного окна»; разработка проекта внешнего и внутреннего порядка взаимодействия ключевых подразделений предприятия; формирование перечня основных типовых инструкций по технологическим видам работ; определение перечня основополагающих нормативно-правовых документов, необходимых для разработки инструкций по взаимодействию) (*глава 1, с. 43-54*);

– сформулировано понятие «стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации», разработана и протестирована модель стратегического управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе разработки многофакторной 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 (*глава 2, с. 84-88)*;

– разработан механизм операционного управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе мониторинга запросов клиентов и взаимодействия с аэропортами, сформулированы рекомендации по управлению таким предприятием на основе оценки его стратегического потенциала *(глава 3, с. 141-142)*.

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в разработке и обосновании теоретико-методологических подходов к стратегическому управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе разработанной математической модели оценки его стратегического потенциала.

Практическая значимость исследования обусловлена полученными результами, наиболее существенными из которых является: обоснованная функциональная структура управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации; предложенный алгоритм управленческого взаимодействия ключевых подразделений предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес авиации; разработанный перечень основных типовых инструкций по технологическим видам работ совместно со списком нормативно-правовых документов, необходимых для его разработки.

Дискуссионные вопросы и замечания

Представленная диссертация является самостоятельным и значимым для развития теории менеджмента научным исследованием, адресованным для практического внедрения. Однако с позиции научной дискуссии при общей положительной оценке исследования следует обозначить ряд вопросов, которые целесообразно обсудить в ходе защиты.

1. Тема диссертационного исследования сформулирована достаточно обще и не отражает должным образом его содержания; представляется, что в большей степени поставленной цели и решенным задачам исследования

соответствовать могла бы тема «Управление предприятиями по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе реализации их стратегического потенциала».

2. В работе отсутствует доказательство того, что внедрение и использование Системы менеджмента качества на предприятии «снижает вероятность возникновения сбойных ситуаций и повышает безопасность полетов» (*с.67*).
3. Бизнес-авиация относится к рыночному сегменту гражданской авиации с высокой вариативностью запросов и повышенными требованиями к качеству обслуживания, который функционирует в иных операционных условиях по сравнению с регулярными коммерческими перевозками (отсутствие фиксированного расписания, широкая вариативность типов воздушных судов, индивидуализированные требования VIP-клиентов, критическая чувствительность к срокам), что формируют уникальный профиль рисков. Автор, делая вывод о том, что «залогом сохранения высокого уровня управления предприятием является системный подход руководства и учредителей в части анализа рисков…» (*с.143*), не приводит соответствующей аргументации и обоснованных доказательств этого, тема рисков в работе вообще практически не затрагивается.
4. Параграфы 2.1 и 2.2 содержат информацию, хорошо известную всем экономистам (*с. 70-81*); не совсем понятно, зачем ее включать в текст диссертации без какой-либо адаптации к предметной области исследования, а также включать рисунки, на которых представлены матрицы для проведения первичного и поэлементного SWOT-анализа, сводная таблица для проведения первичного PEST-анализа, модели «Пять Сил» Майкла Портера и «Матрица BCG» (*рис. 19-23*).
5. Для оценки стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживаю рейсов бизнес-авиации автором предложен набор из девяти компонентов, которые отражают такие функциональные области как «менеджмент, финансы, техника и технологии, производственные мощности,

персонал, организационная культура и ценности» (*с. 93*). Анализ предлагаемых компонентов (конкуренция в аэропорту или регионе присутствия, взаимоотношения с главным оператором, развитие специализированного законодательства, годового количества обслуживаемых воздушных судов и годового количества обслуживаемых пассажиров бизнес авиации, развитие структуры предприятия, инфраструктура для наземного обслуживания рейсов бизнес авиации, квалификация персонала для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации, автоматизации предприятия) не дает оснований для включения в перечень таких функциональных областей как «финансы» и «организационная культура и ценности».

6. Интервьюирование группы экспертов (результаты которого представлены в *Приложениях 1- 9*) осуществлено на основе разработанной автором анкеты, которая не представлена в Приложении, что было бы логичным и целесообразным в контексте поставленных задач исследования.

Высказанные замечания имеют дискуссионный характер, они не влияют на общую положительную оценку актуальности темы, значительного объема выполненной работы и самостоятельности полученных результатов.

Вывод: 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 экономической науки и практики управления, 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 РАНХиГС,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры бизнес-информатики Северо-Западного института управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Е.А.Куклина

«30» октября 2026 г.

199178, г. Санкт-Петербург, Средний проспект В.О., дом 57/43
+7 921 339 51 63
kuklina-ea@ranepa.ru

Подпись
Е.А. Куклиной
ЗАВЕРЯЮ
Ведущий специалист отдела
кадрового администрирования
управления развития персонала
Ю.В. Землянко
30.10.2026