

# Экономика и менеджмент предприятий и комплексов

## Economy and management of enterprise and complexes

Научная статья

УДК 656.71

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15605>



### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО НАЗЕМНОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ РЕЙСОВ БИЗНЕС-АВИАЦИИ

**В.К. Цуцкарёв** ✉

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

✉ [vtsutskarev@gmail.com](mailto:vtsutskarev@gmail.com)

**Аннотация.** В имеющихся в открытом доступе научных трудах понятие стратегического потенциала предприятия рассматривается и анализируется многими учеными теоретиками и практиками по различным отраслям народного хозяйства. Разработка методики расчета показателя стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации с теоретической точки зрения по настоящее время не проводилось ни одним из авторов, посвящавших свою научную деятельность и исследования в области бизнес-авиации. В научной литературе отсутствует понятие стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации. Сфера наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации также не подвергалась детальному изучению как отдельная составляющая всей отрасли бизнес-авиации Российской Федерации. Цель статьи – разработать методику расчета показателя стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе имеющейся теоретической информации о стратегическом потенциале предприятия и анализе деятельности действующих предприятий по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации. Задачи исследования: исследовать деятельность ведущих центров бизнес-авиации Российской Федерации за период с 2019 по 2022 г., провести анализ влияния внешних и внутренних факторов на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, разработать и обосновать методику расчета показателя стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации. По результатам проделанной работы сформулировано научное определение понятия стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, а также разработана методика расчета показателя стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе анализа эффективности деятельности таких ведущих представителей отечественной отрасли как: ЦБА «Внуково-3» и ЦБА «Пулково-3». Установлено значительное влияние ключевых конкретных внешних и внутренних факторов на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, воздействие на которые со стороны предприятия с целью их системного улучшения не всегда представляется возможным.

**Ключевые слова:** эффективность, стратегический потенциал, наземное обслуживание, бизнес-авиация, предприятие, центр бизнес-авиации

**Для цитирования:** Цуцкарёв В.К. Стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации // П-Economy. 2022. Т. 15, № 6. С. 71–84. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15605>



## STRATEGIC POTENTIAL OF BUSINESS AVIATION GROUND HANDLING ENTERPRISES

V.K. Tsutskarev ✉

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,  
St. Petersburg, Russian Federation

✉ [vtsutskarev@gmail.com](mailto:vtsutskarev@gmail.com)

**Abstract.** According to the publicly available scientific articles, a lot of different scientists research company strategic potential in various sectors of the national economy. It is important to mention that not even one business aviation researcher ever explored a method of calculating the strategic potential index of business aviation ground handling companies. Scientific sources fail to provide even one definition of strategic potential of business aviation ground handling enterprises. The field of the business aviation ground handling has also never been under study, especially as a field separate from business aviation in Russian Federation as a whole. The purpose of the research is to create a method of calculating the enterprise strategic potential index according to the available theoretical data and the actual results of enterprise activity in terms of business aviation ground handling. The objectives of the article are: to research the activity of the main Russian business aviation ground handling enterprises during the period from 2019 to 2022, to analyze the influence of external and internal factors to strategic potential of the business aviation ground handling enterprise, to create and prove the method of calculating the strategic potential index of business aviation ground handling enterprise. As a result of the study, the meaning of strategic potential of business aviation ground handling enterprise was established and the method of calculating the strategic potential index of business aviation ground handling enterprise based on the results of analyzing the activities of such leading domestic enterprises as FBO Vnukovo-3 and FBO Pulkovo-3 was created. It was established that key external and internal factors have huge influence on the strategic potential of business aviation ground handling enterprises. However, the enterprises are not always capable of changing these factors in order to systematically improve them.

**Keywords:** efficiency, strategic potential, ground handling, business aviation, enterprise, FBO

**Citation:** V.K. Tsutskarev, Strategic potential of business aviation ground handling enterprises, *Т-Еconomy*, 15 (6) (2022) 71–84. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15605>

### Введение

В современных условиях ведения предпринимательской деятельности в Российской Федерации на фоне тысяч разнообразных ограничений отечественная отрасль бизнес-авиации демонстрирует успешные результаты своего функционирования по всем направлениям деятельности.

К середине летнего сезона 2022 г. были налажены поставки необходимых запасных частей, каналы получения обновлений для программного обеспечения, начали активную работу отечественные компании по оказанию услуг ТОиР, заключены договора с техническими центрами в дружественных странах на проведение наиболее сложных форм ремонта и технического обслуживания. В отечественной отрасли бизнес-авиации, как и в зарубежной нет возможности ожидания перемен в лучшую сторону, всегда прорабатывается и готовится к практической реализации несколько планов действий на случай непредвиденных обстоятельств.

Бизнес-авиация в России все еще остается без соответствующего узкоспециализированного правового поля и нормативных документов. Отсутствие самого понятия «бизнес-авиация», как объекта нормативной базы характерно не только для Воздушного, но и для Таможенного Кодекса, всех ФАП и иных руководящих документов, а аспекты, касающиеся наземного обслуживания воздушных судов бизнес-авиации, — до сих пор не структурированы.

Проблемы и перспективы развития бизнес-авиации в Российской Федерации неоднократно изучались в своих научных трудах различными авторами. В период с 2005 по 2010 гг. многие из них единогласно выявили, а Ярош А.В. сформулировал основную проблему, препятствующую развитию всех направлений отечественной бизнес-авиации, актуальную и в 2022 г. – отсутствие профильной нормативно-правовой базы [1].

По мнению Матвеевой А.В., динамика рынка авиаперевозок в Российской Федерации зависит от геополитических факторов, развития туристической отрасли, экономического состояния, конкуренции и неэффективного управления авиапредприятиями [2].

Практически ежегодно, не считая отдельные периоды экономических кризисов: 2008, 2014, 2020 и 2022 годов, рынок оставался стабильным, а в некоторых регионах фиксировался рост не только количества рейсов бизнес-авиации, но и количества пассажиров, которые осуществляли свои перелеты, используя указанные рейсы.

Имеющиеся проблемы, с которыми ежедневно сталкиваются центры бизнес-авиации и обслуживающие компании из-за таких меняющихся внутренних и внешних факторов как: отношения с главными операторами аэропортов, отсутствие необходимого количества квалифицированных кадров и соответствующей законодательной базы, внешние экономические и политические ограничения – существенно сдерживают, но не останавливают развитие отрасли. Подтверждением данного факта является значительное увеличение отечественного парка воздушных судов бизнес-авиации за период с марта по октябрь 2022 г.

Возможность оценки стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации является одним из важнейших факторов, способствующих продолжению его успешной деятельности и системному развитию.

Достигнутые успехи, обусловленные постоянным внедрением со стороны ведущих участников рынка инноваций на базе информационных технологий, а также системным развитием всей ресурсной базы предприятия и санкционным давлением со стороны недружественных стран, позволили повысить эффективность наземного обслуживания, оптимизировать структуру и штатное расписание, минимизировать затраты, а также увеличить рентабельность и усилить конкурентоспособность предприятия.

Значительное улучшение качества обслуживания и всех производственно-технологических процессов с кардинальным снижением соответствующих затрат, реализуются за счет имплементации достижений в области информационных технологий. Покровская О.Д. в своих работах, посвященных цифровизации технологических процессов на железнодорожном транспорте, доказывает необходимость ее проведения и внедрения результатами соответствующих завершённых исследований, которые могут быть применены в деятельности и других транспортных предприятий, учитывая специфику их деятельности [3, 4].

Система оценки деятельности (процессов) предприятия является многогранной, включающей в себя оценку различных направлений и сфер его деятельности. Она включает в себя перечень процессов по анализу динамики различных показателей хозяйственной деятельности предприятия в сравнении с аналогичными показателями прошлых периодов или утвержденными на отчетный период плановыми значениями [5].

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, факторы, влияющие на нее, идентичны тем, которые определяют жизнедеятельность организации в целом<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Староверова К.О. Менеджмент. Эффективность управления : учеб. пособие для академического. — М. : 2018. — 269 с.

Для эффективного управления предприятием по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации требуется специальная аэропортовая инфраструктура, высококвалифицированный и сертифицированный персонал, единые стандарты наземного обслуживания, а также действующая необходимая нормативно-правовая база, государственные стандарты, качественная, апробированная и зарекомендовавшая себя научная методика.

По состоянию на 01 сентября 2022 г. на территории Российской Федерации функционировало 236 аэропортов гражданской авиации, из которых только 79 были допущены к международным полетам<sup>2</sup>. Соответствующее полноценное наземное обслуживание рейсов бизнес-авиации осуществляется в пяти-семи максимум из указанных выше аэропортов. Рынок наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации в Российской Федерации продолжает находиться в стадии системного становления, что обусловлено наличием полноценных ЦБА исключительно в Москве и Санкт-Петербурге.

В имеющихся в открытом доступе научных трудах отсутствуют результаты исследований в области стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации. **Объектом** исследования является предприятие по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, а **предметом** исследования – стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

К наиболее известным отечественным авторам, посвятившим свои научные труды в области исследования стратегического потенциала и эффективного управления предприятиями можно выделить работы следующих ученых: М.В. Бгашева, В.В., Глухова [6], П.Б. Болдыревского [7], Г.Б. Клейнера [8], В.Д. Маркова, Т.Н. Патрахиной [9], Н.А. Серебряковой [10] и других.

Динамичное развитие рынка отечественной бизнес-авиации за последние двадцать пять лет способствовало созданию соответствующих авиакомпаний, системы наземного обслуживания и вводу в эксплуатацию необходимых объектов аэропортовой инфраструктуры. Хаотичная динамика пассажиропотока и рейсов бизнес-авиации за период с 2020 по 2022 гг. в крупнейших аэропортах и центрах бизнес-авиации России, а также наличие нерешенных проблем функционирования и управления, в совокупности с малой изученностью выбранной проблематики по причине незначительного периода существования бизнес-авиации в стране, также подчеркивает актуальность выбранной темы.

### **Цель исследования**

Целью исследования является разработка методики расчета показателя стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе имеющейся теоретической информации о стратегическом потенциале предприятия и анализе деятельности действующих предприятий по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации. Достижение поставленной цели достигается в процессе решения следующих задач: исследовании деятельности ведущих центров бизнес-авиации России за период с 2019 по 2022 г., анализе влияния внешних и внутренних факторов на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, разработке методики расчета показателя стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

### **Методы и материалы**

В качестве информационно-статистической базы использовались данные, полученные от ведущих отечественных ЦБА, а также информация по проблематике статьи, полученная из открытых научных, периодических и иных изданий, включая: нормативно-правовые документы Министерства Транспорта Российской Федерации, Федерального Агентства Воздушного Транспорта, материалов различных конференций по развитию транспортной инфраструктуры и воздушных

<sup>2</sup> Официальный сайт Федерального Агентства Воздушного Транспорта. URL: <http://www.favt.ru>

перевозок, публикаций в отраслевых изданиях, результатов деятельности аэропортовых предприятий.

Методология основана на использовании комплекса научных методов статистического, системного, графоаналитического и общего познания. В процессе написания статьи анализировалась и детально изучалась официальная информация из источников, указанных выше, а также данные из специализированных электронных средств массовой информации.

### Результаты и обсуждение

#### *Исследование деятельности ведущих центров бизнес-авиации Российской Федерации за период с 2019 по 2022 гг.*

Согласно данным находящимся в открытом доступе, ведущими центрами бизнес-авиации в России по объему обслуженных пассажиров и воздушных судов являются ЦБА «Внуково-3» и ЦБА «Пулково-3»<sup>3</sup>.

ЦБА «Внуково-3» – крупнейшим центр бизнес-авиации в Европе и единственный в России, обладающий сертификатом IS-BAH Stage 2. На его территории находится наиболее развитая аэропортовая инфраструктура, которая позволяет самостоятельно предоставлять полный комплекс услуг по организации наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации без привлечения техники и персонала от сторонних организаций. В 2019 году ЦБА «Внуково-3» приступил к предоставлению наземного обслуживания грузовым рейсам в АВК «Внуково-1».

К услугам пассажиров бизнес-авиации доступны два просторных терминала, один из которых предназначен для обслуживания внутренних рейсов, а второй – для международных рейсов. С целью комплексного обслуживания рейсов бизнес-авиации была создана и введена в эксплуатацию вся необходимая инфраструктура, предназначенная для встречи/выпуска, обслуживания и базирования любых типов воздушных судов, включая вертолеты. Для клиентов ЦБА «Внуково-3» доступны современные перроны, ангарные комплексы и прочие специальные объекты аэропортовой инфраструктуры<sup>4</sup>.

Центр бизнес-авиации «Пулково-3» является единственным ЦБА в Северо-Западном регионе, который предоставляет весь необходимый комплекс услуг и имеет в своем составе требующуюся для этого инфраструктуру. Общая площадь ЦБА «Пулково-3» составляет сто тысяч кв.м. На территории ЦБА расположены собственный перрон с 30 местами стоянок, а также ангар, состоящий из трех секций суммарной площадью восемь тысяч пятьсот кв.м. Пассажирский терминал площадью более четырех тысяч кв.м., позволяет обслуживать до полутора тысяч пассажиров в сутки. Все необходимые офисные помещения производственно-технологических служб, администрации и руководства предприятия, а также помещения для профильных арендаторов. На первом этаже к услугам пассажиров всегда доступны: зоны прилета/вылета, сектор предполетного досмотра, кабины пограничного контроля, магазин беспошлинной торговли, галерея современного искусства, ресторан/бар, комнаты для переговоров и ряд других эксклюзивных услуг<sup>5</sup>.

Статистические данные по обслуженным в ЦБА «Внуково-3» и ЦБА «Пулково-3» воздушным судам и пассажирам бизнес-авиации за период с 01.01.2019 по 31.12.2021 гг. представлены в табл. 1.

Статистические данные, указанные в табл. 1 по обоим ЦБА наглядно демонстрируют их прямую зависимость от политико-экономической ситуации в стране и мире. Падение объемных показателей в 2020 г. по отношению к 2019 г. обуславливается появлением и борьбой с новой коронавирусной инфекцией SARS COVID-19.

Согласно имеющимся данным из неофициальных источников, аналогичные статистические показатели обоих ЦБА за период с 01.01 по 31.08.2022 сократились кратно, по отношению к ана-

<sup>3</sup> Официальный сайт российского электронного издания «Bizavnews.ru». URL: <http://www.bizavnews.ru>

<sup>4</sup> Официальный сайт ЗАО «ВИППОРТ». URL: <http://www.vipport.ru>

<sup>5</sup> Официальный сайт ООО «ДжетПорт СПб». URL: <https://www.jetport.ru>

логичному периоду 2021 г. по причине проведения Российской Федерацией специальной военной операции на Украине и ведением санкционной политики со стороны блока недружественных стран, преимущественно из ЕС и Северной Америки.

**Таблица 1. Статистические данные по ЦБА «Внуково-3» и ЦБА «Пулково-3» за период 2019–2021 гг.**  
**Table 1. Statistic, FBO Vnukovo-2 and FBO Pulkovo-3, 2019–2021**

Год	ЦБА "Пулково-3", воздушные суда	ЦБА "Пулково-3", пассажиры	ЦБА "Внуково-3", воздушные суда	ЦБА "Внуково-3", пассажиры
2019	3865	23265	14579	90701
2020	2846	15046	13638	78772
2021	4328	25691	17340	105833

На основании информации изложенной выше, подтверждается прямая взаимосвязь между результатами деятельности ведущих ЦБА России и политико-экономической обстановкой в стране и мире, т.е. влияние внешних факторов на деятельность предприятия играет одну из важнейших ролей.

*Анализ влияния внешних и внутренних факторов на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации*

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 [11].

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.

Щегорцев В.А. трактует стратегический потенциал предприятия как наиболее значимую экономическую составляющую, способствующую его эффективному развитию в долгосрочной перспективе [12].

Для успешного функционирования предприятия, повышения его стратегического потенциала управления и разработки стратегии постоянного развития необходимо сформулировать миссию, установить цели и разработать задачи, выполнение которых, позволит достичь установленных целей и распределить соответствующие необходимые функции среди структурных подразделений и должностных лиц предприятия. Типовая схема организации процесса стратегического планирования предприятия приведена на рис. 1.<sup>6</sup>

Основные цели предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации разработаны автором и указаны на рис. 2.

Результаты деятельности предприятия характеризуются соответствующим набором показателей, подверженных влиянию разнообразных факторов, которые принято разделять на внутренние и внешние<sup>7</sup>.

Внутренние факторы, в свою очередь, подразделяются на основные, определяющие работу предприятия, и неосновные (побочные), влияющие на обобщающие показатели, но не связанные с нарушением хозяйственной и технологической дисциплины<sup>8</sup>. Основные внутренние и внешние факторы представлены в табл. 2.

К существенным факторам, влияющим на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, согласно экспертному мнению профессионального сообщества относятся:

<sup>6</sup> Маслаков В.П. Хозяйственный механизм авиатранспортных предприятий: Учеб. пособ. для вузов. – СПб.: Питер, 2015. – 368с.

<sup>7</sup> Пеллошкевич М.Л. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие. СПб.: 2014.

<sup>8</sup> Артеменко В.Г., Анисимова Н.В. Экономический анализ: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2011.

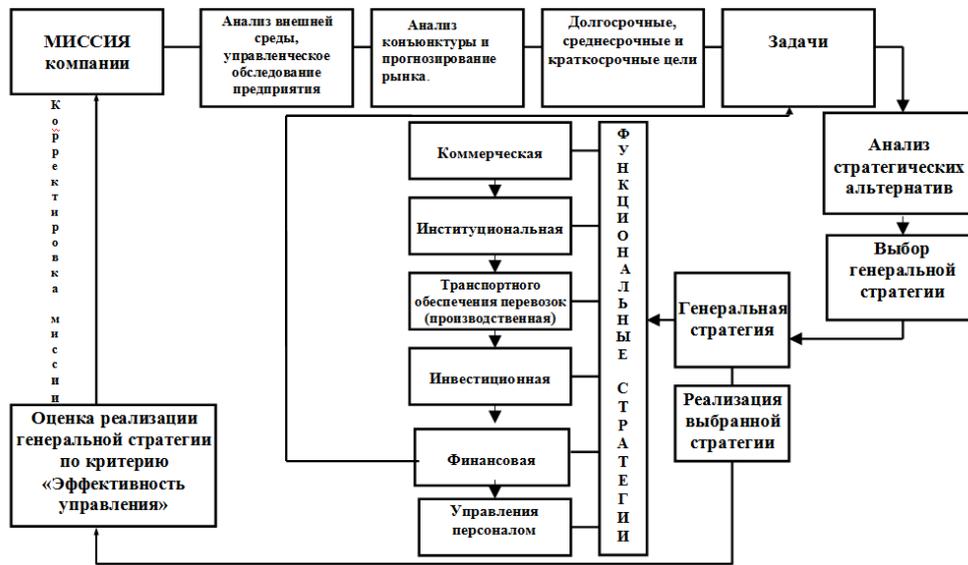


Рис. 1. Типовая схема организации процесса стратегического планирования предприятия

Fig. 1. A typical scheme of the strategic planning process enterprise organization



Рис. 2. Основные цели и задачи предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации

Fig. 2. The main goals and objectives of the business aviation ground handling enterprise

- профильная нормативно-правовая база и государственные стандарты;
- среднегодовое количество обслуживаемых воздушных судов бизнес-авиации;
  - среднегодовое количество обслуживаемых пассажиров бизнес-авиации;
  - необходимая инфраструктура для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации;
  - надлежащая структура предприятия;
  - цифровизация производственных процессов;
  - квалифицированный технический персонал для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации;

- наличие конкурентов в аэропорту или регионе присутствия;
- качество и эффективность взаимоотношений с главным оператором.

На основании изложенной информации, автор делает вывод, что на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации влияют как внешние, так и внутренние факторы, а его повышение возможно преимущественно благодаря усилиям и принимаемым предприятием мер, на основе изменения внутренних факторов.

**Таблица 2. Основные факторы, влияющие на деятельность предприятия**  
**Table 2. The main factors affecting the company's activities**

Внутренние факторы	Внешние факторы
Материально-технические	Политические
Организационно-управленческие	Экономические
Экономические	Социальные
Социальные	Технологические
	Законодательные

***Разработка методики расчета показателя стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации***

С целью дальнейшего продолжения изучения с научной точки зрения проблематики касательно наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации, автор считает необходимым сформулировать его основополагающее определение.

13 августа 1996г. 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. Данное Постановление законодательно закрепило понятие «деловой авиации» на основании определения из ст. 21 ВК. РФ. 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 авиаккомпаниям, выполняющим рейсы бизнес-авиации. Никаких иных понятий или требований к деловой авиации указанное постановление Правительства РФ не прописывает<sup>9</sup>.

Указанное Постановление утратило силу в связи с изданием Постановления Правительства РФ от 14.12.2006 N 767 «Об изменении и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации по вопросам лицензирования отдельных видов деятельности»<sup>10</sup>.

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 практически неограниченного перечня дополнительных услуг, как во время полета, так и после него.

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

<sup>9</sup> Постановление Правительства РФ №996 «Об утверждении временного положения об авиации общего назначения Российской Федерации» от 13.08.1996г. URL: <http://base.garant.ru/136566>

<sup>10</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. URL: <http://base.garant.ru/12151123>

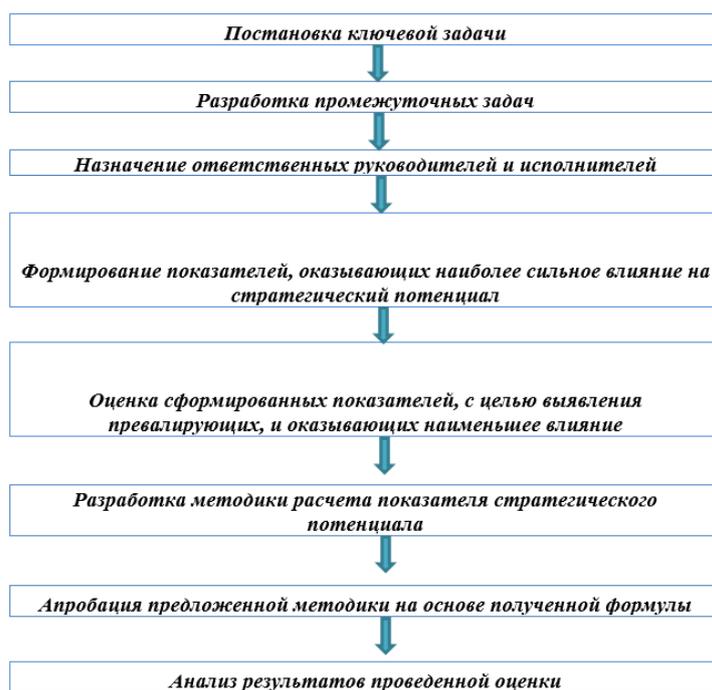


Рис. 3. Этапы разработки методики расчета показателя стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации

Fig. 3. Stages of developing a methodology for calculating the strategic potential index of the business aviation groundhandling enterprise

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.

На основании вышеизложенного, представляется возможным изложить определение стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации в следующей редакции:

«Совокупность имеющихся стратегий и мероприятий на основе использования всех доступных 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 целью повышения эффективности управления системой наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации, необходимо осуществить расчет показателя стратегического потенциала предприятия посредством реализации следующих этапов, указанных на рис. 3.

До момента создания формулы по оценке стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, необходимо провести анализ методического инструментария по оценке стратегического потенциала крупного предприятия.

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<sup>11</sup>:

<sup>11</sup> Ачкасова А.С. Развитие стратегического потенциала грузовой автотранспортной компании на основе адаптации организационной формы управления: дис. канд. эк. наук: 08.00.05 ; ФГОУ ВПО «СКГТУ». – Ростов-на-Дону, 2011. – 225 с.

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

где  $S_m; S_f; S_i; S_p; S_o$  – 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.

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>12</sup>:

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

ИСП – стратегический потенциал крупного предприятия, объединяющий в себе такие показатели, как  $x1 - x31$ ; A1 – агрегат, являющийся частью СП крупного предприятия и характеризующий его финансово-экономический потенциал ( $x1 - x18$ ); A2 – агрегат, являющийся частью СП крупного предприятия и характеризующий его рыночный потенциал ( $x19 - x25$ ); A3 – агрегат, являющийся частью СП крупного предприятия и характеризующий его бюджетобразующий потенциал ( $x26$ ); A4 – агрегат, являющийся частью СП крупного предприятия и характеризующий его инновационный потенциал ( $x27 - x28$ ); A5 – агрегат, являющийся частью СП крупного предприятия и характеризующий его трудовой потенциал ( $x29 - x31$ ).

На основании исследований, проведенных и апробированных вышеуказанными авторами, а также в процессе реализации этапов, указанных на рис. 3, в рамках поставленной задачи и выборки соответствующих показателей, разрабатывается соответствующая математическая формула с включением в ее состав конкретных уровней на основе выбранных показателей, используемая в дальнейшем для проведения практических расчетов.

На базе поставленной задачи и выборки соответствующих показателей, представляется возможным сформулировать математическую формулу для расчета показателя стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации в виде:

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

где  $\Pi_{СП}$  – значение уровня стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес авиации;  $\Pi_{внеш}$  – показатель внешних факторов;  $\Pi_{внутр}$  – показатель внутренних факторов.

Автором выведена формула расчета показателя стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе анализа аналогичных исследований других авторов по иным областям деятельности, а также взаимозависимости показателей внутренних факторов ( $\Pi_{внутр}$ ) и показателей внешних факторов ( $\Pi_{внеш}$ ) в следующем виде:

$$\Pi_{СП} = \sum (\Pi_{внеш}; \Pi_{внутр}), \quad (4)$$

где  $\Pi_{внеш}$  – показатель внешних факторов = (C; G; N); C – уровень конкуренции в аэропорту или регионе присутствия; G – уровень взаимоотношений с главным оператором; N – уровень развития специализированного законодательства;  $\Pi_{внутр}$  – показатель внутренних факторов = (A; B; I; P; S; T);

<sup>12</sup> Царикаев А.Ю. Управление разработкой и реализацией стратегии развития крупного предприятия : дисс. д.э.н.; ФГБОУ ВПО «РАНХиГС». – Саратов. 2016. – 225 с.



где  $A$  – уровень годового количества обслуживаемых ВС бизнес-авиации;  $B$  – уровень развития структуры предприятия;  $I$  – уровень инфраструктуры для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации;  $P$  – уровень годового количества обслуживаемых пассажиров бизнес-авиации;  $S$  – уровень квалификации персонала для наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации;  $T$  – уровень цифровизации предприятия.

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

$$\Pi_{\text{СП}} = A + B + C + G + I + N + P + S + T. \quad (5)$$

Предложенная автором методика расчета показателя стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, была скорректирована и использована для анализа и прогнозирования возможности открытия новых, повторного ввода в эксплуатацию временно не действующих профильных авиапредприятий или развития деятельности на примере некоторых недействующих или функционирующих на минимально-возможном уровне аэродромов и аэропортов Арктического региона Российской Федерации (Березовка, Соловки, Тарко-Сале). Основываясь на результатах проведенной апробации, авиапредприятиям и профильным авиационным инвесторам стал доступен практический метод для оценки стратегического потенциала предприятия по созданию/развитию аэропортовой инфраструктуры не только в Арктическом регионе [13].

#### **Заключение**

1. По результатам исследования деятельности ведущих центров бизнес-авиации Российской Федерации за период с 2019 по 2022 гг. установлена прямая взаимосвязь между фактическими результатами деятельности указанных предприятий и политико-экономической ситуацией в стране и мире, посредством влияния группы внешних факторов, кардинальное изменение которых в сторону улучшения находится вне зоны возможностей/компетенций указанных предприятий.

2. На основании результатов анализа влияния внешних и внутренних факторов на стратегический потенциал предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, выведены ключевые конкретные факторы, оказывающие наибольшее влияние, как со стороны группы внешних факторов, так и со стороны группы внутренних факторов.

3. Сформулировано научное определение понятия стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

4. Разработана методика расчета показателя стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации на основе имеющейся теоретической информации о стратегическом потенциале предприятия и анализе деятельности действующих предприятий по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации.

#### **Направления дальнейших исследований**

Формирование методики расчета и научного определения понятия стратегического потенциала предприятия по наземному обслуживанию рейсов бизнес-авиации, а также предложенный порядок разработки методики его оценки с практической точки зрения, позволяет продолжать дальнейшие исследования по следующим направлениям:

- разработка математической формулы для оценки стратегического потенциала специализированного предприятия;
- апробация разработанной формулы на конкретных отечественных и зарубежных предприятиях;
- корректировка и дополнение формулы с целью ее адаптации для оценки стратегического потенциала предприятий иных секторов экономики. По результатам корректировки, различным

предприятиям станет доступна новая практическая методика оценки их стратегического потенциала, как в краткосрочной, так в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. **Ярош А.В.** Проблемы развития деловой авиации (ДА) в России // Науч. Вестн. МГТУ ГА.- 2005. – № 88(6). С. 208–210.
2. **Матвеева А.В.** Развитие местных и региональных направлений как основа роста российского рынка пассажирских авиаперевозок. Экономические проблемы регионов и отраслевых комплексов // Проблемы современной экономики, № 2 (54), 2015.
3. **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.
4. **Покровская О.Д., Новикова И.Д., Заболоцкая К.А.** О цифровой платформе «Терминальная сеть» // Бюллетень результатов научных исследований. – 2020. – Вып. 2. – С. 20–32. DOI: 10.20295/2223-9987-2020-2-20-32
5. Официальный сайт российского электронного издания «Планово-экономический отдел». URL: <https://www.profiz.ru/> (дата обращения: 18.09.2022).
6. **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. DOI: 10.18721/JE.12612
7. **Болдыревский П.Б.** Основные элементы внутреннего потенциала предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2017, № 3 (3), С. 31–34.
8. **Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов, Р.М.** Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
9. **Патрахина Т.Н., Секриеру С.В.** Стратегический потенциал организации: российский и зарубежный подходы // Молодой ученый. – 2015. – № 6 (86). – С. 442–444.
10. **Серебрякова Н.А., Смольянова Е.Л.** Основные проблемы развития инновационно-инвестиционного потенциала предприятия // Региональная экономика: теория и практика. 2019. № 2. С. 52–60.
11. **Лукиных М.И.** Стратегический потенциал организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 3А. С. 118–125.
12. **Щегорцев В.А., Таран В.А.** Менеджмент – М: Юнити-ДАНА, 2005. – 543 с.
13. **Tsutskaev V., Pegin P.** Development of the aircraft ground handling infrastructure for business aviation in the Arctic region // Transportation Research Procedia. 2021. 57: 704–710.
14. **Андреев А.В.** Методика разработки измеряемых показателей эффективности управления предприятиями отрасли воздушного транспорта. Журнал «Практический маркетинг» № 12. 2012.
15. **Конинова Е.В.** Комплексная система управления наземным обслуживанием воздушных судов в аэропортах СПб.: Издательство Культ-информ-пресс, 2019. – 188 с. – ISBN: 978-5-8392-0791-2
16. **Калашникова И.В., Кубичек В.В.** Инструменты развития конкурентных отношений в сфере услуг аэропортового обслуживания // Вестник ТОГУ. – 2010. – № 3 (18).
17. **Цуцкарёв В.К.** Особенности организации технологического процесса наземного обслуживания рейсов бизнес-авиации в Российской Федерации // Бюллетень результатов научных исследований. – 2021. – Вып. 3. – С. 44–54.
18. **Tveter E.** The effect of airports on regional development: Evidence from the construction of regional airports in Norway. Research in Transportation Economics. Vol. 63, August 2017, Pp. 50–58.
19. **Sergeev V., Ilin I., Fadeev A.** Transport and Logistics Infrastructure of the Arctic Zone of Russia // Transportation Research Procedia. 2021. Vol. 54, p. 936–944.
20. **Skorupski J., Grabarek I., Kwasińska A., Czyżo S.** Assessing the suitability of airport ground handling agents // Journal of Air Transport Management. 2020. Vol. 83, March: 101763.
21. **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, January: 101959.

22. **Hwilkowska-Kubala A., Huderek-Glapska S.** The sources of barriers to airport development: A dynamic capabilities perspective // *Research in Transportation Business & Management*. 2020. Vol. 37, December: 100587.
23. **Aguirre J., Mateu P., Pantoja C.** Granting airport concessions for regional development: Evidence from // *Peru Transport Policy*. 2019. Vol. 74, February, p. 138–152.
24. **Kazda A, Hromádka M., Mrekaj B.** Small regional airports operation: unnecessary burdens or key to regional development // *Transportation Research Procedia*. 2017, 28, p. 59–68.
25. **Christensen L., Anker Nielsen O., Rich J., Knudsen M.** Optimizing airport infrastructure for a country: The case of Greenland. *Research // Transportation Economics*. 2020. Vol. 79, March: 100773.
26. **Wang Z., Woon-Kyung Song.** Sustainable airport development with performance evaluation forecast: A case study of 12 Asian airports // *Journal of Air Transport Management*. 2020. Vol. 89, October: 101925.

## REFERENCES

1. **A.V. Yarosh,** Problemy razvitiya delovoy aviatsii (DA) v Rossii // *Nauch. Vestn. MGTU GA*. – 2005. – № 88 (6). S. 208–210.
2. **A.V. Matveyeva,** Razvitiye mestnykh i regionalnykh napravleniy kak osnova rosta rossiyskogo rynka passazhirskikh aviaperevozok. Ekonomicheskiye problemy regionov i otraslevykh kompleksov // *Problemy sovremennoy ekonomiki*, № 2 (54), 2015.
3. **O.D. Pokrovskaya,** Tsifrovizatsiya, avtomatizatsiya, identifikatsiya i markirovka logisticheskikh obyektov dlya resheniya zadach kliyentooriyentirovannosti // *Mir transporta*. – 2019. – T. 17. – Vyp. 4 (83). S. 112–135.
4. **O.D. Pokrovskaya, I.D. Novikova, K.A. Zabolotskaya,** O tsifrovoy platforme «Terminalnaya set». // *Byulleten rezultatov nauchnykh issledovaniy*. – 2020. – Vyp. 2. – S. 20–32. DOI: 10.20295/2223-9987-2020-2-20-32
5. Ofitsialnyy sayt rossiyskogo elektronnoy izdaniya «Planovo-ekonomicheskiy otdel». URL: <https://www.profiz.ru/> (data obrashcheniya: 18.09.2022).
6. **V.V. Glukhov, A.V. Kolobov,** Razrabotka podkhoda i instrumentov povysheniya effektivnosti biznes-sistemy predpriyatiya // *Nauchno-tekhnicheskkiye vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskiye nauki*. 2019. T. 12, № 6. S. 139–148. DOI: 10.18721/JE.12612
7. **P.B. Boldyrevskiy,** Osnovnyye elementy vnutrennego potentsiala predpriyatiya // *Vestnik Nizhegorodskogo universitete im. N.I. Lobachevskogo*, 2017, № 3 (3), S. 31–34.
8. **G.B. Kleynner, V.L. Tambovtsev, R.M. Kachalov,** *Predpriyatiye v nestabilnoy ekonomicheskoy srede: riski, strategiya, bezopasnost.* – M.: Ekonomika, 1997. – 288 s.
9. **T.N. Patrakhina, S.V. Sekriyeru,** Strategicheskyy potentsial organizatsii: rossiyskiy i zarubezhnyy podkhody // *Molodoy uchenyy*. – 2015. – № 6 (86). – S. 442–444.
10. **N.A. Serebryakova,** Osnovnyye problemy razvitiya innovatsionno-investitsionnogo potentsiala predpriyatiya / N.A. Serebryakova, Ye.L. Smolyanova // *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika*. 2019. № 2. S. 52–60.
11. **M.I. Lukinykh,** Strategicheskyy potentsial organizatsii // *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. 2018. Tom 8. № 3A. S. 118–125.
12. **V.A. Shchegortsev,** *Menedzhment – M: Yuniti-DANA*, 2005. – 543 s.
13. **V. Tsutskarev, P. Pegin,** Development of the aircraft ground handling infrastructure for business aviation in the Arctic region // *Transportation Research Procedia*. 2021. 57: 704–710.
14. **A.V. Andreyev,** Metodika razrabotki izmeryayemykh pokazateley effektivnosti upravleniya predpriyatiyami otrasli vozdušnogo transporta. *Zhurnal «Prakticheskyy marketing»* № 12. 2012.
15. **Ye.V. Konikova,** Kompleksnaya sistema upravleniya nazemnym obsluzhivaniyem vozdušnykh sudov v aeroportakh // *SPb.: Izdatelstvo Kult-inform-press*, 2019. – 188 s. – ISBN: 978-5-8392-0791-2
16. **I.V. Kalashnikova, V.V. Kubichek,** Instrumenty razvitiya konkurentnykh otnosheniy v sfere uslug aeroportovogo obsluzhivaniya // *Vestnik TOGU*. – 2010. – № 3 (18).
17. **V.K. Tsutskarev,** Osobennosti organizatsii tekhnologicheskogo protsessa nazemnogo obsluzhivaniya reysov biznes-aviatsii v Rossiyskoy Federatsii // *Byulleten rezultatov nauchnykh issledovaniy*. – 2021. – Vyp. 3. – S. 44–54.

18. **E. Tveter**, The effect of airports on regional development: Evidence from the construction of regional airports in Norway. *Research in Transportation Economics*. Vol. 63, August 2017, Pp. 50–58.
19. **V. Sergeev, I. Ilin, A. Fadeev**, Transport and Logistics Infrastructure of the Arctic Zone of Russia // *Transportation Research Procedia*. 2021. Vol. 54, pp. 936–944.
20. **J. Skorupski, I. Grabarek, A. Kwasiborska, S. Czyżo**, Assessing the suitability of airport ground handling agents // *Journal of Air Transport Management*. 2020. Vol. 83, March: 101763.
21. **D. Alonso Tabares, F. Mora-Camino, A. Drouin**, A multi-time scale management structure for airport ground handling automation // *Journal of Air Transport Management*. 2021. Vol. 90, January: 101959.
22. **A. Hwilkowska-Kubala, S. Huderek-Glapska**, The sources of barriers to airport development: A dynamic capabilities perspective // *Research in Transportation Business & Management*. 2020. Vol. 37, December: 100587.
23. **J. Aguirre, P. Mateu, C. Pantoja**, Granting airport concessions for regional development: Evidence from // *Peru Transport Policy*. 2019. Vol. 74, February, r. 138–152.
24. **A. Kazda, M. Hromádka, B. Mrekaj**, Small regional airports operation: unnecessary burdens or key to regional development // *Transportation Research Procedia*. 2017, 28, p. 59–68.
25. **L. Christensen, O. Anker Nielsen, J. Rich, M. Knudsen**, Optimizing airport infrastructure for a country: The case of Greenland. *Research // Transportation Economics*. 2020. Vol. 79, March: 100773.
26. **Z. Wang, Woon-Kyung Song**, Sustainable airport development with performance evaluation forecast: A case study of 12 Asian airports // *Journal of Air Transport Management*. 2020. Vol. 89, October: 101925.

#### **СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT AUTHOR**

**ЦУЦКАРЁВ Владимир Константинович**

E-mail: vtsutskarev@gmail.com

**Vladimir K. TSUTSKAREV**

E-mail: vtsutskarev@gmail.com

*Поступила: 11.10.2022; Одобрена: 15.12.2022; Принята: 18.12.2022.*

*Submitted: 11.10.2022; Approved: 15.12.2022; Accepted: 18.12.2022.*