



Стратегирование деятельности авиакомпаний



Ольга СУШКО

Ольга Петровна Сушко

Московский государственный технический университет гражданской авиации;
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0865-6621>; Web of Science Researcher ID:
F-4750-2019; Scopus Author ID: 56747827800; РИНЦ SPIN-код: 5806-8449; РИНЦ
Author ID: 833150.

✉ osushko@mail.ru.

АННОТАЦИЯ

Необходимость адаптации и развития авиакомпаний в условиях сложной и динамичной среды предопределяет комплексное стратегирование деятельности с выявлением сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Цель исследования заключается в проведении комплексного анализа деятельности авиакомпании с выделением основных направлений развития, необходимых для разработки стратегии. Исследования были основаны на научных принципах системного подхода, для комплексного изучения различных аспектов деятельности были использованы разнообразные эмпирические методы, включая инструменты статистического анализа.

Схема стратегирования деятельности авиакомпаний включает анализ функционирования и декомпозицию проблем с последующим агрегированием и ранжированием стратегий развития. Подход к стратегированию деятельности авиакомпаний на основе обобщенного анализа внутренних и внешних факторов (IFAS/EFAS), OTSW-анализа показывает множество новых угроз. При этом основ-

ная стратегия развития авиакомпании (Махи/Махи) должна учитывать эффективное использование имеющихся возможностей и накопленного потенциала. Анализ OTSW, являясь методом стратегического планирования, основан на модификации SWOT-анализа, включает в себя изучение факторов внутренней и внешней среды. Для проведения данного анализа создается OTSW-матрица, которая позволяет сравнить внешние возможности и угрозы с внутренними сильными и слабыми сторонами, отобранными на основе оценок экспертов. По результатам такого анализа можно делать выводы о наличии у той или иной авиакомпании достаточного количества возможностей и потенциальных угроз, складывающихся под влиянием экономических, политических, социальных и технологических факторов. Основная стратегия развития авиакомпании должна быть направлена на использование имеющихся возможностей и потенциала (Махи/Махи), включая выявление, внедрение и реализацию наиболее перспективных стратегических направлений.

Ключевые слова: авиакомпания, стратегирование деятельности, OTSW-анализ, стратегия Махи/Махи.

Для цитирования: Сушко О. П. Стратегирование деятельности авиакомпаний // Мир транспорта. 2024. Т. 22. № 4 (113). С. 84–93. DOI: <https://doi.org/10.30932/1992-3252-2024-22-4-11>.

Полный текст статьи в переводе на английский язык публикуется во второй части данного выпуска.
English translation of the full text of the article is published in the second part of the issue.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Гражданская авиация имеет значимость для экономики любой страны, а для России с ее большой территорией и географическими масштабами данная отрасль предоставляет большие возможности для развития, а в некоторых ситуациях становится незаменимой. Так, для районов крайнего Севера, Сибири, Дальнего Востока гражданская авиация является основным средством транспортного сообщения с другими регионами страны.

Авиакомпании России реализуют утвержденные стратегические планы развития (рис. 1).

Научная проблема исследования определяется как комплексное стратегирование деятельности с выявлением сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, решение которой позволит получить научно-обоснованные рекомендации по разработке стратегий развития авиакомпаний в условиях неопределенности. Объектом исследования является деятельность ведущих авиакомпаний Российской Федерации. Информационная база исследования включает статистические данные,

данные авиакомпаний и другие источники. Теоретико-методологическая база исследований основана на научных положениях системного подхода. В исследовании использовались эмпирические методы. Также в исследовании использовались экспертные методы и консультативные сессии со специалистами отрасли, которые позволили получить качественные оценки по вопросам стратегирования деятельности авиакомпаний. Научная новизна исследования определяется адаптацией применительно к стратегированию деятельности авиакомпаний методологии OTSW-анализа, метода Дельфи, обобщения внешних и внутренних факторов (IFAS/EFAS) и др.

ДИСКУССИЯ

Значимость темы повышения конкурентоспособности транспортных компаний определяет актуальность исследований стратегий их развития в современных условиях. В этом плане можно выделить ряд работ российских ученых, посвященных различным аспектам этого вопроса. Так, О. И. Донцова, А. В. Воло-

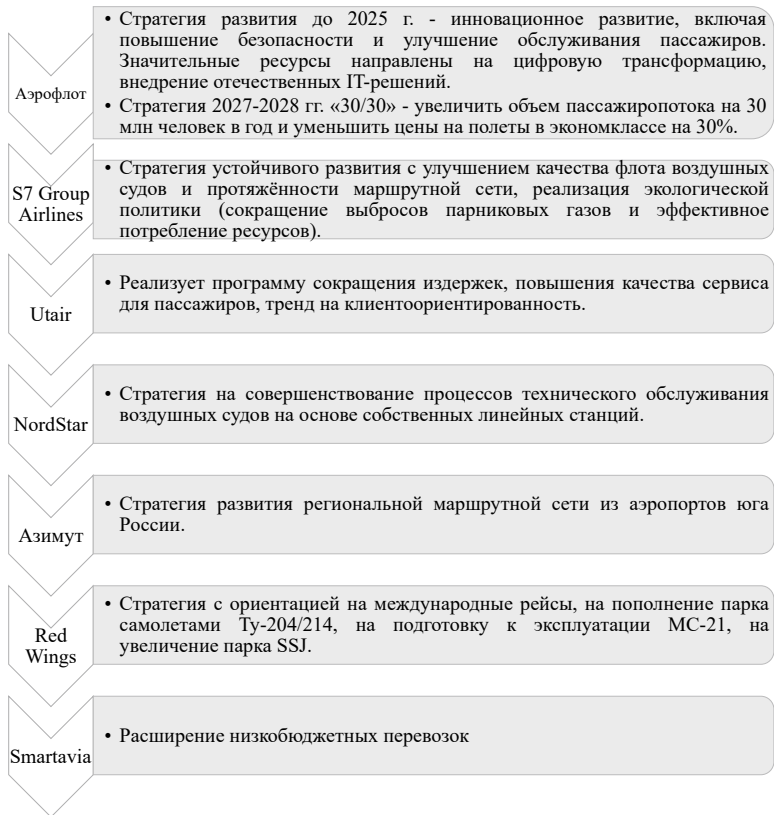


Рис. 1. Отдельные ключевые аспекты стратегических планов российских авиакомпаний [составлено автором на основе данных, находящихся в открытом доступе].



хов, Д. Е. Морковкин изучили глобальные перспективы развития авиации [1]. Д. Г. Кахриманова и М. А. Соколов исследовали тенденции развития авиаотрасли России [2]. М. М. Брутян провел анализ рынка гражданской авиации Индии и выделил перспективы его развития [3]. Исследования перспектив развития других видов транспорта также актуальны [4–7]. А. В. Королев обосновал подходы к разработке стратегии пассажирского транспорта в новых условиях интеграционного переустройства [8]. Теория разработки стратегий становится все более востребованной и направленной на практическое внедрение теоретических основ и методологических положений. Ю. В. Нестеров и А. Б. Фрайман установили важность парадигмы стратегического управления воздушным транспортом [9].

При этом методология стратегирования предприятий, отраслей, комплексов, регионов в современный период находится в стадии формирования. Основателем методологии стратегирования в российской науке и практике является В. Л. Квинт [10; 11]. В. Л. Квинт предлагает использовать как основу метод SWOT-анализа с дальнейшей декомпозицией факторов по уровням стратегических направлений, что позволяет разрабатывать эффективные стратегии развития [12; 13]. В стратегии большое внимание уделяется анализу факторов внешней и внутренней среды, поэтому многие исследователи проводят факторный анализ. Среди недавних работ, связанных с исследованием факторов среды, можно отметить работу И. В. Захаровой [14]. С. Е. Раменская и Ю. В. Фисун представили анализ выбора стратегии развития авиационной компании [15].

Несмотря на проводимые исследования, актуальность темы стратегирования деятельности и разработки эффективной стратегии развития авиакомпании, в том числе с учетом факторов неопределенности и постоянных политико-экономических изменений на внешних рынках, обуславливает необходимость проведения новых исследований.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Общая схема стратегирования деятельности авиакомпаний включает анализ функционирования и декомпозицию проблем с последующим агрегированием и ранжированием стратегий развития (рис. 2).

Проводится анализ четырех групп факторов внешней среды деятельности авиакомпании.

Первая группа факторов включает политические факторы, как внешние, включая изменение геополитической ситуации, так и внутренние, направленные на развитие гражданской авиации, примером которых является государственная программа поддержки авиатранспортной отрасли, принятая в 2022 году¹.

Анализ экономических факторов показал, что среди значимых детерминант можно выделить:

1. Изменения цен на топливо, аренду самолетов и др. и соответственно прибыли авиакомпании.

2. Колебания спроса на авиаперевозки со стороны пассажиров.

3. Увеличение налоговой нагрузки на авиакомпанию, в том числе за счет роста акцизов на топливо, что может увеличивать затраты авиаперевозчиков и создавать дополнительное финансовое бремя.

4. Государственные дотации (в частности, благодаря им в 2023 году чистая прибыль авиакомпаний значительно возросла).

Социальные факторы могут влиять как положительно, так и негативно на деятельность авиакомпании:

1. Демографические тенденции могут повлиять на потребность в авиаперевозках и в зависимости от этого создать возможности для новых маршрутов или снижения спроса на имеющиеся.

2. Изменение потребительских привычек и предпочтений авиапассажиров могут привести к снижению спроса на некоторые маршруты или наоборот, к повышению для других.

3. Увеличение доступа к информации и услугам приводит к тому, что авиапассажиры становятся более осведомленными. Это позволяет им легче сравнивать предложения различных авиакомпаний, что в свою очередь, повышает уровень конкуренции: компании вынуждены не только улучшать качество своих товаров и услуг, но и предлагать более гибкие и привлекательные условия, чтобы удерживать пассажиров.

Важными факторами макросреды являются технологические аспекты, которые для

¹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 июня 2022 г. № 1693. [Электронный ресурс]: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/404798711/?ysclid=lzv5ndpc80898790885>. Доступ 27.05.2024.

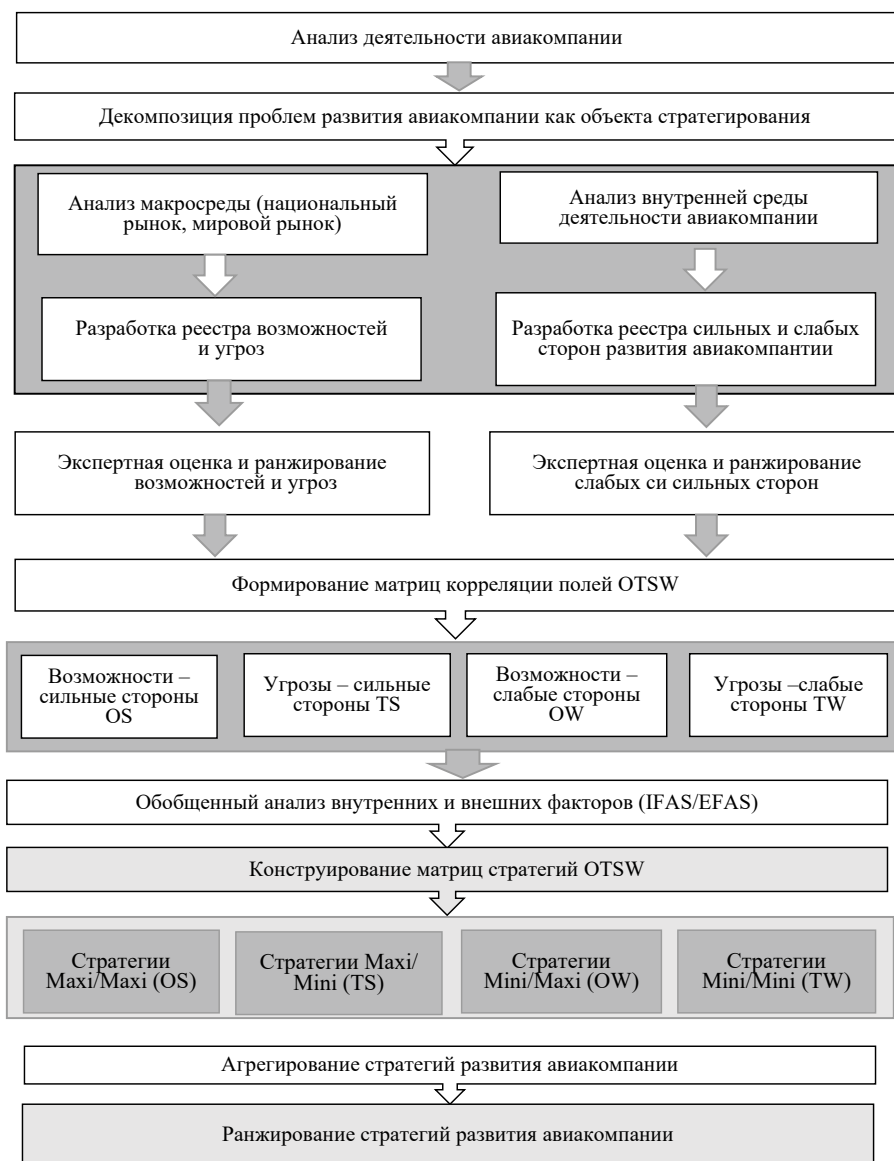


Рис. 2. Алгоритм стратегирования деятельности авиакомпании
[разработано автором по экспериментальным данным и данным из открытых источников].

деятельности авиакомпаний являются положительными:

1. Процессы автоматизации повышают общее качество обслуживания пассажиров, а также обеспечивают минимизацию затрат авиапредприятия.

2. Новые технологии авиации обеспечивают надежность и безопасность полетов, а также уменьшают затраты на операционные расходы.

3. Увеличение производительности оборудования предоставляют авиакомпаниям возможность использовать свои ресурсы более эффективно.

Анализ внешней среды показывает, что авиакомпании находятся в высоко конкурентной среде, где они должны постоянно адаптироваться к новым экономическим, политическим, социальным и технологическим факторам. Для оценки рыночной ситуации проводится анализ угроз (конкурентные силы) путем разбиения их на отдельные составляющие (детерминирующие факторы). Затем, на основе экспертных оценок, определяется значимость каждого элемента декомпозиции с установлением весовых коэффициентов (табл. 1).



Таблица 1

Элементы декомпозиции факторов конкурентной среды авиакомпании

№	Элементы декомпозиции факторов конкурентной среды	Оценки экспертов
1	Степень дифференциации товаров/ услуг авиакомпании	2/3
2	Доля покупок пассажира в объеме продаж авиакомпании	1/3
3	Уровень доходов пассажиров для целевого сегмента	2/3
4	Доля авиауслуг авиакомпании в структуре покупок пассажира	3/3
5	Качество авиауслуг авиакомпании	4/3
6	Доступность информации об авиауслугах и авиаотрасли	2/3
7	Стоимость перенаправления пассажира целевого сегмента на другие авиационные услуги	4/3
8	Барьеры, препятствующие выходу авиакомпании из авиационной отрасли	3/4
9	Степень диверсификации авиабизнеса	4/3
10	Потенциал авиарынка	3/4
11	Стремление авиакомпаний к достижению эффекта «кривой опыта»	2/1
12	Величина капиталовложений для входа авиакомпании на авиарынок	3/4
13	Цены, сдерживающие вход на авиарынок	2/3
14	Активность действий авиакомпаний в ответ на проникновение на авиарынок новых компаний	3/2
15	Уровень государственной поддержки авиакомпаний	4/3
16	Доступность каналов сбыта для новых авиакомпаний	2/2
17	Приверженность к бренду авиакомпании	3/3
18	Количество на рынке аналогов авиауслуг	1/1
19	Степень дифференциации авиауслуг	2/2
20	Значимость для поставщиков объема покупок пассажиров	4/3
21	Координация деятельности авиакомпаний	4/3
22	Уровень соотношения цена/качество для заменителя авиауслуг	2/2
23	Доходность авиауслуг – заменителя авиауслуг	3/2

Источник: разработано автором по экспериментальным данным и открытым данным.

Таблица 2

Определение силы давления факторов на деятельность авиакомпании

j	Причинные факторы	Влияние фактора на результирующую оценку	Вес фактора (W)	Средняя оценка экспертного фактора	Оценка с учетом влияния фактора (X)	W*X
1	Степень дифференциации авиауслуг авиакомпании (низкая – высокая)	–	0,17	2	5–2 = 3	0,56
2	Доля авиапассажира в объеме продаж авиакомпании (малая – большая)	+	0,16	1	1	0,16
3	Доля авиауслуг авиакомпании в структуре покупок пассажира (малая – большая)	–	0,15	3	5–3 = 2	0,30
4	Уровень доходов пассажиров целевого сегмента (низкий – высокий)	+	0,21	3	3	0,63
5	Качество авиауслуг авиакомпании (низкое – высокое)	–	0,19	3	5–3 = 2	0,38
6	Доступ пассажира к информации об авиауслугах и авиаотрасли (ограниченный – свободный)	+	0,11	2	2	0,21
Оценка силы давления на авиакомпанию со стороны авиапассажиров						2,23
1	Потенциал роста авиарынка (малый – большой)	-	0,19	4	5–4 = 1	0,19
2	Величина барьеров выхода авиакомпании из авиаотрасли (низкие – высокие)	+	0,24	4	4	0,95
3	Стоимость переключения авиапассажиров целевого сегмента на другие авиауслуги (низкая – высокая)	–	0,15	3	5–3 = 2	0,33

Таблица 2 (окончание)

Определение силы давления факторов на деятельность авиакомпании

j	Причинные факторы	Влияние фактора на результирующую оценку	Вес фактора (W)	Средняя оценка экспертного фактора	Оценка с учетом влияния фактора (X)	W*X
4	Нацеленность авиакомпаний на эффект «кривой опыта» (слабая – сильная)	+	0,16	4	4	0,64
5	Степень диверсификации деятельности авиакомпании (низкая – высокая)	–	0,24	1	5–1 =4	0,96
Оценка силы давления на авиакомпанию со стороны существующих конкурентов						3,09
1	Ценовые тренды авиаотрасли, сдерживающие вход на рынок (низкие – высокие)	–	0,06	3	5–3 =2	0,12
2	Активность действий авиакомпаний на попытки проникновения новых авиакомпаний на рынок (низкая – высокая)	–	0,10	3	5–3 =2	0,20
3	Уровень капиталовложений для входа авиакомпании в отрасль (низкий – высокий)	–	0,24	3	5–3 =2	0,50
4	Степень приверженности пассажиров целевого сегмента к бренду авиакомпании (низкая – высокая)	–	0,25	3	5–3 =2	0,50
5	Степень доступности каналов сбыта авиаотрасли для новых авиакомпаний (низкая – высокая)	+	0,2	2	2	0,40
6	Степень государственной поддержки авиакомпаний, уже работающих в отрасли (низкая – высокая)	–	0,15	3	5–3 =2	0,32
Оценка силы давления на авиакомпанию со стороны новых конкурентов						2,00
1	Количество взаимозаменяемых услуг на авиарынке (малое – большое)	–	0,25	1	5–1 = 4	1,00
2	Уровень дифференциации авиауслуг авиакомпании (низкая – высокая)	+	0,23	2	2	0,46
3	Значимость для поставщиков объема покупок пассажиров (низкая – высокая)	–	0,3	3	5–3 = 2	0,6
4	Степень координации деятельности авиакомпаний (низкая – высокая)	+	0,21	4	4	0,84
Оценка силы давления на авиакомпанию и конкурентов со стороны поставщиков						2,94
1	Уровень соотношения цена/качество авиауслуг (низкий – высокий)	–	0,7	4	5–4=1	0,70
2	Доходность авиауслуг-заменителя авиауслуг (низкая – высокая)	+	0,3	2	2	0,60
Оценка силы давления на авиакомпанию и конкурентов со стороны появления авиауслуг-заменителей						1,30



Источник: разработано автором по экспериментальным данным и открытым данным.

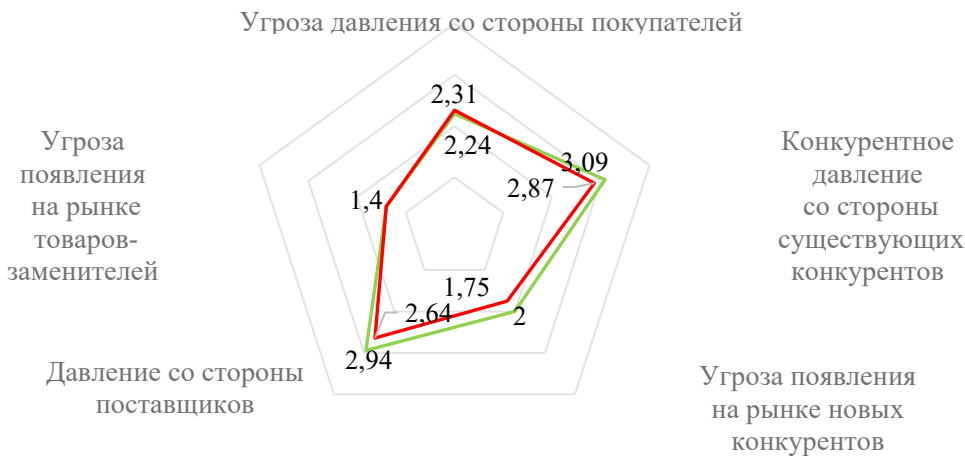


Рис. 3. Лепестковая диаграмма конкурентного бенчмаркинга
[разработана автором по экспериментальным, открытым и смоделированным данным].

Таблица 3

Основные возможности и угрозы деятельности
авиакомпаний на основе OTSW-анализа

	Возможности		Сильные стороны
O1	Расширение маршрутной сети: компания может расширять свою сеть маршрутов, чтобы привлечь больше пассажиров и увеличить свою долю на рынке.	S1	Широкая сеть маршрутов: авиакомпания осуществляет регулярные рейсы в различные регионы России и за ее пределы, обеспечивая пассажирам широкий выбор направлений.
O2	Внедрение новых технологий: авиакомпания может внедрять новые технологии такие как системы бронирования онлайн, чтобы обеспечить более удобный и быстрый доступ к услугам.	S2	Конкурентные цены: авиакомпания предлагает доступные цены на билеты, включая специальные тарифы.
O3	Улучшение дополнительных услуг: компания может улучшить свои багажные и транспортные услуги для привлечения новых и сохранения существующих пассажиров.	S3	Безопасность пассажиров: в компании активно внедряются меры безопасности и технологические инновации для обеспечения безопасного полета.
O4	Расширение сотрудничества с другими авиакомпаниями для облегчения пересадки пассажиров между рейсами, а также сотрудничества не только с авиакомпаниями, но и с другими бизнесами в разных отраслях для повышения узнаваемости бренда и привлечения новых клиентов		
	Угрозы		Слабые стороны
T1	Конкуренция с другими авиакомпаниями, предлагающими сходные услуги и цены.	W1	Незначительная рыночная доля: авиакомпания занимает небольшую долю на рынке авиаперевозок, поэтому ей сложнее конкурировать с более крупными компаниями.
T2	Сокращение количества путешественников и соответственно уменьшение пассажиропотока.	W2	Отсутствие программы лояльности для пассажиров: По сравнению с лидерами авиакомпания сильно уступает им в этом моменте.
T8	Увеличение топливных расходов: Нестабильность цен на рынке топлива является значительной угрозой для авиакомпаний, так как это значительно влияет на их финансовую устойчивость.	W3	Устаревшие тарифные группы компании: В связи с нестабильным рынком некоторых авиауслуг и сильной конкуренцией со стороны авиакомпаний, авиакомпании следует адаптировать свою политику для усиления своей конкурентоспособности и привлекательности для пассажиров.

Источник: разработано автором по экспериментальным данным.

ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ:

- степени значимости *i*-ой сильной стороны для использования *k*-ой возможности;
- степени значимости *i*-ой сильной стороны для противодействия *m*-ой угрозе;
- степени влияния *j*-ой слабой стороны на перспективы использования *k*-ой возможности;
- степени влияния *j*-ой слабой стороны на усугубление возможных последствий реализации *m*-ой угрозы;
- вероятности возникновения *k*-ой возможности;
- степень значимости *k*-ой возможности для развития бизнеса;
- вероятности возникновения *m*-ой угрозы;
- степени тяжести возможных последствий при реализации *m*-ой угрозы.

Рис. 4. Экспертная оценка сочетаний возможностей и угроз сильным и слабым сторонам деятельности авиакомпании.

Таблица 4

OTSW–анализ деятельности авиакомпании с рейтинговыми оценками

		Возможности (O)				Угрозы (T)		
		Расширение маршрутной сети	Внедрение новых технологий	Улучшение дополнительных услуг	Расширение сотрудничества с другими авиакомпаниями	Усиление конкуренции с другими авиакомпаниями	Неустойчивая экономическая ситуация	Увеличение топливных расходов
Сильные стороны (S)	Широкая сеть маршрутов	(5;4;5)	(3;5;4)	(3;2;3)	(5;3;4)	(5;4;5)	(3;4;4)	(2;3;4)
	Конкурентные цены	(4;4;5)	(2;5;4)	(3;2;3)	(4;3;4)	(5;4;5)	(3;4;4)	(4;3;4)
	Безопасность пассажиров	(2;4;5)	(1;5;4)	(1;2;3)	(3;3;4)	(3;4;5)	(2;4;4)	(1;3;4)
Слабые стороны (W)	Незначительная рыночная доля	(4;4;5)	(2;5;4)	(2;2;3)	(4;3;4)	(5;4;5)	(3;4;4)	(2;3;4)
	Отсутствие программы лояльности для пассажиров	(3;4;5)	(4;5;4)	(1;2;3)	(3;3;4)	(4;4;5)	(1;4;4)	(1;3;4)
	Устаревшие тарифные группы компании	(5;4;5)	(2;5;4)	(3;2;3)	(2;3;4)	(5;4;5)	(1;4;4)	(4;3;4)



Источник: разработано автором по экспериментальным, открытым и смоделированным данным.

Матрица факторов OTSW

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Возможности (O)	Стратегии Maxi/Maxi	Стратегии Mini/Maxi
Угрозы (T)	Стратегии Maxi/ Mini	Стратегии Mini/Mini

Результирующая оценка Y_i экспертных мнений ранжирования i -угроз определяется по выражению:

$$Y_i = \sum Wij \cdot Xij,$$
 (1)

где Wij – весовые коэффициенты j -х элементов декомпозиции i -х угроз;

Xij – оценки j -х элементов декомпозиции i -х угроз.

Далее проводится количественная оценка угроз для анализируемой авиакомпания и ее прямых конкурентов. В табл. 2 приведен пример такой количественной оценки применительно к смоделированным для этого условиям.

Результаты оценок конкурентных сил в такой смоделированной ситуации представлены на диаграмме (рис. 3).

OTSW-анализ представляет собой метод стратегического планирования, который является модификацией SWOT-анализа и включает анализ факторов внутренней и внешней среды. Данный анализ строится на разработке OTSW-матрицы (табл. 3), которая позволяет сопоставить внешние возможности и угрозы с внутренними сильными и слабыми сторонами, которые прошли отбор на основе результирующих оценок экспертов.

На следующем этапе проводится анализ соответствия возможностей и угроз сильным и слабым сторонам деятельности авиакомпании (рис. 4).

Результаты OTSW-анализа условного, смоделированного примера рейтинговой оценки отдельно взятой авиакомпании представлены в табл. 4.

На основе полученной OTSW-матрицы факторов можно сформировать четыре известных группы альтернативных стратегий с приоритетами на стратегии Maxi/Maxi, которые формируются в результате комбинации возможностей и сильных сторон (табл. 5).

Следовательно, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что у авиакомпании, условия деятельности кото-

рой смоделированы в ходе эксперимента, имеется достаточное количество как возможностей, так и потенциальных угроз, вызванных множеством экономических, политических, социальных и технологических факторов. Предпочтительным в рассматриваемом примере является вариант стратегического проектирования развития компании, нацеленный на реализацию имеющихся возможностей и накопленного потенциала (Maxi/Maxi), который предполагает разработку, внедрение и осуществление ряда стратегических направлений. Среди них основная возможность связана с расширением маршрутной сети авиакомпании. Развитие маршрутной сети укрепит позиции компании на рынке авиаперевозок и обеспечит приток пассажиропотока. Однако реализацию данной возможности ставит под угрозу слабая сторона компании – усиление внутренней конкуренции, которая может сильно отразиться на ее деятельности. С другой стороны, противостоять данной угрозе помогут такие сильные стороны, как широкая сеть маршрутов и конкурентные цены, благодаря которым авиакомпания может соперничать с другими авиакомпаниями на маршрутах и поддерживать спрос на авиаперевозки. Пассажиры будут продолжать выбирать бренд авиакомпании из-за рыночных цен на билеты и возможности выбора куда полететь. Еще одним важным направлением стратегии Maxi/Maxi является разработка и реализация программы снижения издержек. В целом, чтобы в полной мере воспользоваться возможностями и противостоять угрозам авиакомпании стоит сконцентрировать свои усилия на решении выявляемых при проведении описанного выше анализа проблем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое планирование позволяет авиакомпаниям предвидеть возможные риски и возможности, а также разрабатывать гибкие и адаптивные подходы к управлению бизнесом.

В условиях неопределенности, таких как пандемии, изменения климата и конфликты, авиакомпании вынуждены быстро адаптироваться и внедрять инновации. Это может включать в себя внедрение новых технологий, улучшение сервиса для пассажиров, а также поиск новых рынков и партнерств. Стратегическое мышление и проактивность становятся ключевыми факторами успеха, позволяя авиакомпаниям не только выживать, но и развиваться в условиях постоянных изменений. Для разработки эффективной стратегии развития авиакомпании необходимо провести глубокий анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на бизнес. Внутренние факторы включают в себя структуру компании, ее финансовое состояние, технологические возможности и человеческие ресурсы. В то же время внешние факторы, такие как изменения в законодательстве, колебания цен на топливо, спрос на авиаперевозки и конкурентная среда, также играют важную роль.

Таким образом, подход, основанный на стратегировании деятельности авиакомпаний на базе обобщенного анализа внутренних и внешних факторов (IFAS/EFAS), OTSW-анализа, позволяет выявлять новые угрозы и учитывать в основной стратегии развития авиакомпании (Maxi/Maxi) эффективное использование имеющихся возможностей и накопленного потенциала.

Практическая значимость исследования возможности внедрения OTSW-анализа в стратегирование деятельности авиакомпаний обусловлена актуальностью задач развития гражданской авиации в рамках достижения национальных целей развития, реализации национальных проектов, связанных с формированием эффективной транспортной системы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Донцова О. И., Волохов А. В., Морковкин Д. Е. Перспективы развития мировой авиации (на примере

«Аэрофлота» и «Lufthansa») // Экономические отношения. – 2020. – Т. 10. – № 2. – С. 363–380. DOI: 10.18334/eo.10.2.110109.

2. Кахриманова Д. Г., Соколов М. А. Основные тенденции развития авиатранспортной отрасли в условиях санкций // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 8 (145). – С. 227–230. DOI 10.34925/EIP.2022.145.8.043.

3. Брутян М. М. Перспективы развития рынка гражданской авиации Индии // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2018. – № 1. – С. 62–68. EDN: YWWPRZ.

4. Бережной А. В. Оценка конкурентоспособности морского порта региона: методология и практика реализации // Экономика. Управление. Право. – 2014. – № 3 (51). – С. 37–42. EDN: TKQBRR.

5. Голубинский В. В. Особенности формирования стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации // Экономика и социум. – 2020. – № 1 (68). – С. 1078–1080. EDN: TFZQOR [Ограниченный доступ].

6. Козин Е. Г., Спиркин А. В., Субботин Ю. А. Практическое применение методологии стратегирования в разработке стратегии Петербургского метрополитена // Стратегирование: теория и практика. – 2022. – Т. 2. – № 2 (4). – С. 163–173. DOI 10.21603/2782-2435-2022-2-2-163-173.

7. Матвеева Л. Г. Макроэкономические и региональные детерминанты стратегирования развития водного хозяйства // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 4 (57). – С. 184–187. EDN: BJWCDZ.

8. Королев А. В. Подходы к разработке стратегии эффективного функционирования и развития пассажирского транспорта в условиях интеграционных преобразований // Экономика, моделирование, прогнозирование. – 2015. – № 9. – С. 65–71. EDN: NSGPOB.

9. Нестеров Ю. В., Фрайман А. Б. Парадигма стратегии управления воздушным транспортом // Транспорт Российской Федерации. – 2014. – № 2 (51). – С. 24–29. EDN: SDEJAP.

10. Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. – 2015. – № 7 (79). – С. 6–11. EDN: UBHJLL.

11. Kvint, V. L. Konzepte der Strategie: Impulse für Führungskräfte. München. UVK Verlag, 2021, 128 p. ISBN 978-3-7398-3105-3.

12. Kvint, V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical applications. New York. Routledge Taylor and Francis Group, 2016, 548 p. ISBN: 9781138892125.

13. Kvint, V. L., Bodrunov S. D. Strategizing Societal Transformation. Knowledge, Technologies, and Noonomy. USA (Palm Bay), Canada (Burlington), United Kingdom (Abingdon). Apple Academic Press, 2023, 228 p. ISBN 978-1-77491-422-9.

14. Захарова И. В. Анализ факторов развития регионального авиационного кластера // Вестник Московского авиационного института. – 2017. – Т. 24. – № 1. – С. 192–200. EDN: YGSCBX.

15. Раменская С. Е., Фисун Ю. В. Выбор стратегии развития авиационной компании // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2018. – № 1 (126). – С. 122–130. EDN: YPJEEI. ●

Информация об авторе:

Сушко Ольга Петровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления на воздушном транспорте Московского государственного технического университета гражданской авиации; доцент кафедры национальной и региональной экономики Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия, osushko@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 24.01.2024, одобрена после рецензирования 06.08.2024, принята к публикации 10.09.2024.

