

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав. кафедрой ЭУБП
_____ Васильева З.А.
«___» _____ 2018г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Исследование потенциала сетевого взаимодействия авиакомпаний на
региональном рынке авиауслуг

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.07 «Управление развитием бизнеса»

Научный руководитель	_____	доцент, руководитель научно-учебной лаборатории	Т.П. Лихачева
Выпускник	_____		М.В. Быстрова
Рецензент	_____	канд. экон. наук	Е.Е. Васильев

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав. кафедрой ЭУБП
_____ Руйга И.Р.

«___» _____ 2016г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме магистерской диссертации**

Студентке Быстровой Марии Валерьевне

Группа УБ16 – 12М

Направление 38.04.02

«Менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы: «Исследование потенциала сетевого взаимодействия авиакомпаний на региональном рынке авиауслуг»

Утверждена приказом по университету - № 5569/с от 17.04.2018 г.

Руководитель ВКР - Т.П. Лихачева, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, Транспортная стратегия Красноярского края до 2030 года, аналитические отчеты о деятельности авиационных предприятий Красноярского края

Перечень разделов ВКР:

- 1 Современные тенденции в развитии межфирменной кооперации
- 2 Исследование стратегического взаимодействия партнеров на рынке авиауслуг
- 3 Оценка потенциала развития сетевого взаимодействия на региональном рынке авиауслуг

Перечень графического материала:

- Тема дипломного проекта;
- Постановка проблемы исследования и актуальности выбора темы исследования;
- Объект и предмет исследования;
- Цель и задачи работы;
- Тенденции интеграции управленческих моделей в мировой и российской практике;
- Формы взаимодействия авиапредприятий на рынке авиационных услуг;
- Анализ цепочки создания ценности на региональном рынке авиауслуг, определение доминирующего звена;

- Анализ проблем региональной авиации Красноярского края;
- Определение условий и факторов стратегического взаимодействия региональных авиакомпаний и аэропортов;
 - Разработка механизма исследования потенциала сетевого взаимодействия авиапредприятий на региональном рынке авиауслуг;
 - Разработка методики оценки потенциала сетевого взаимодействия между авиапредприятиями региона;
 - Определение прогнозных оценок развития авиатранспортного комплекса Красноярского края в результате взаимодействия местных аэропортов и авиакомпаний.

Руководитель ВКР

Т.П. Лихачева

Задание принял к исполнению

М.В. Быстрова

« ____ » _____ 2016 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в виде магистерской диссертации на тему «Исследование потенциала сетевого взаимодействия авиакомпаний на региональном рынке авиауслуг» содержит введение, изложение диссертации в трех главах, список использованных источников, включающий 78 наименований, заключение, 4 приложения. Диссертация проиллюстрирована 41 рисунком, 27 таблицами, общий объем диссертационного исследования 125 листов, в том числе приложения 10 листов.

МЕЖФИРМЕННАЯ СЕТЬ, ПОТЕНЦИАЛ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, ВОЗДУШНЫЙ ТРАНСПОРТ, ФИДЕРНАЯ МОДЕЛЬ ПЕРЕВОЗОК, ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ, КЛАСТЕР.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе на основе литературных источников выполнен анализ достоинств и недостатков форм взаимодействия фирм между собой, выделены формы, используемые в авиационной отрасли в отечественной и зарубежной практике. Описаны процесс создания ценности и роли участников на региональном рынке авиауслуг, выделено доминирующее звено в цепочке. Во второй главе проведен анализ рынка авиауслуг Красноярского края, сформулированы наиболее острые проблемы отрасли. Проанализированы факторы и предпосылки сетевого взаимодействия на авиационном рынке, выделены потенциальные стратегические бизнес-группы, способные взаимодействовать в виде авиационного альянса. В третьей главе исследованы особенности и характеристики взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний на рынке транспортных услуг, дано определение понятия «потенциал взаимодействия», выполнены исследования параметров и сфер стратегического взаимодействия аэропорта и авиакомпании, сделан вывод о необходимости совместной разработки стратегии взаимодействия аэропорта и авиакомпании.

В результате разработана методика оценки потенциала сетевого взаимодействия региональных аэропортов и авиакомпаний на основе сфер стратегического взаимодействия. Проведена оценка потенциала сетевого взаимодействия на авиационном рынке Красноярского края, которая показала что взаимодействие возможно в форме создания фидерной модели перевозок в крае.

Полученные результаты диссертационного исследования могут быть использованы для дальнейших научных разработок по данной и смежным темам.

ABSTRACT

Graduation qualification work in the form of a master's thesis "Investigation of the potential of the network interaction of airlines in the regional market of air services" contains an introduction, a dissertation in three chapters, a list of sources used, including 78 titles, conclusion, 4 annexes. The thesis is illustrated with 41 figures, 27 tables, the total volume of the dissertation research 125 sheets, including 10 sheets.

INTERGREEN NETWORK, NETWORK INTERACTION POTENTIAL, AIR TRANSPORT, FEDERIC TRANSPORT MODEL, VALUE CREATION CHAIN, CLUSTER.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters and a conclusion. In the first chapter, based on the literature sources, an analysis of the merits and demerits of the forms of interaction between firms has been carried out, the forms used in the aviation industry in domestic and foreign practice have been singled out. The process of creating value and the role of participants in the regional air services market is described, the dominant link in the chain is identified. In the second chapter, an analysis of the aviation services market of the Krasnoyarsk Territory is conducted, and the most acute problems of the industry are formulated. Factors and prerequisites of network interaction in the aviation market are analyzed, potential strategic business groups are identified that can interact in the form of an aviation alliance. The third chapter explores the features and characteristics of the interaction of airport enterprises and airlines in the transport services market, defines the concept of "interaction potential", studies the parameters and areas of strategic interaction between the airport and the airline, and concludes that joint strategy development is required between the airport and the airline.

As a result, a methodology has been developed for assessing the potential of network interaction between regional airports and airlines based on strategic interaction areas. The potential of network interaction in the aviation market of the Krasnoyarsk Territory was assessed, which showed that the interaction is possible in the form of creating a feeder model of transportation in the province.

The results of the dissertation research can be used for further scientific developments on this and related topics.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Высокий уровень социально-экономического развития страны обеспечивается за счет устойчивого роста отдельных предприятий и отраслей экономики. Особую актуальность в последнее время приобретает повышение эффективности функционирования предприятий воздушного транспорта. Стратегическое развитие современных аэропортовых предприятий и авиакомпаний происходит на фоне подвижной внешней среды, которую определяют факторы геополитики, макроэкономической и социальной динамики, отраслевые изменения.

Специфика функционирования предприятий воздушного транспорта определяет необходимость активного взаимодействия двух важных субъектов рынка авиаперевозок – аэропорта и авиакомпании. Результаты взаимодействия аэропорта и авиакомпании оказывают существенное влияние на конкурентоспособность отечественных перевозчиков, определяют величину и структуру пассажиропотока и транспортной доступности регионов РФ.

В условиях высокой подвижности населения и нестабильности внешней среды, ограниченного ресурсного обеспечения авиатранспортной инфраструктуры, проблем и сложностей функционирования данного рынка, возникает потребность в обосновании наиболее эффективных направлений и форматов стратегического взаимодействия аэропорта и авиакомпании, а также в оценке потенциала, результата и эффектов взаимодействия. Предприятиям авиационной отрасли необходимо прогнозировать факторы, оказывающие влияние на результаты их совместной деятельности на рынке воздушных перевозок, а также выявлять наиболее рациональные стратегии и решения с учетом мотивов, стратегических целей и интересов взаимосвязанных сторон.

Существующие методики формирования стратегических решений и действий не позволяют учесть особенности взаимодействия предприятий воздушного транспорта, обеспечивающих выполнение бизнес-процесса – перевозки пассажиров и грузов на основе результатов взаимодействия

субъектов рынка воздушного транспорта. Для решения данной проблемы особенно необходимой является разработка методических рекомендаций по формированию форматов и направлений стратегического взаимодействия аэропорта и авиакомпании. Проводимые исследования направлены на создание методических рекомендаций, позволяющих аэропортовым предприятиям и авиакомпаниям определять целесообразность и потенциал стратегического взаимодействия в определенных сферах, фокусируемых на разработке стратегий в области технологий, маркетинга, качества и клиентоориентированности услуг, модернизации технической базы, а также обеспечении стабильного функционирования на рынке воздушных перевозок.

Степень разработанности проблемы. Проблема взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний занимает важное место в теории управления. В экономической литературе исследованию вопросов стратегического управления и развития предприятий посвящены работы авторов И. Ансоффа, К. Боуэна, О.С. Виханского, В.И. Грушенко, Дж. Дея, Б. Карлоффа, Г.Б. Клейнера, Г. Минцбарга, В.В. Неудачина, М. Портера, А. Томпсона, Дж. Стока, А. Стрикленда, Р. А. Фатхутдинова и многих других.

Вопросы функционирования и стратегического развития воздушного транспорта на разных этапах нашли отражение в работах Б.В. Артамонова, В.Г. Афанасьева, И.В. Белова, В.Е. Брусиловского, Т.В. Богдановой, В.С. Горина, Н.Н. Громова, В.А. Губенко, Е.В. Костроминой, В.А. Персианова, К.К. Рупшеля, А.А. Фридлянда, А.Д. Чудновского и других ученых.

Проблемы формирования стратегического потенциала исследованы в научных трудах А.П. Романова, Г.Г. Серебренникова, В.М. Безуглой, О.В. Кириллиной, М.К. Чарыковой, Н.В. Шаланова, И.А. Горина.

В современной теории подробно изучены вопросы, в наибольшей мере затрагивающие области стратегического управления авиапредприятиями, экономики и организации воздушных перевозок, экономического обоснования лизинга в авиационной сфере, маркетинга авиационных услуг и пр. Однако вопросы стратегического взаимодействия субъектов рынка между собой,

направления совместного развития АП и АК требуют уточнения, дополнения и развития методических положений, а также разработки рекомендаций, учитывающих потенциал и направления сфер стратегического взаимодействия предприятий воздушного транспорта с учетом проблем и особенностей их функционирования.

Особое внимание необходимо уделить разработке методического инструментария расчета потенциала стратегического взаимодействия как средства обеспечения адаптивности к воздействиям подвижной внешней среды и особенностей организации и построения внутренних процессов на предприятиях воздушного транспорта.

Научная гипотеза. В условиях современного развития воздушного транспорта существуют наиболее целесообразные форматы стратегического взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний, которые можно описать, используя параметры оценки потенциала и результата взаимодействия.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке методических положений и рекомендаций по оценке потенциала и прогнозированию результата стратегического взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний.

Для достижения цели исследования поставлены следующие задачи:

- проанализировать современные тенденции функционирования аэропортовых предприятий и авиакомпаний, выявить особенности и проблемы взаимодействия предприятий на рынке воздушных перевозок Красноярского края;

- систематизировать понятия «межфирменное взаимодействие» предприятий, уточнить понятийный аппарат «сетевого взаимодействия» с учетом особенностей и проблем функционирования и параметров стратегического взаимодействия предприятий воздушного транспорта; исследовать мотивы и описать цели, объекты и сферы сетевого взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний;

– определить принципы сетевого взаимодействия предприятий воздушного транспорта;

– разработать рекомендации по выбору стратегических решений и стратегическому позиционированию предприятий воздушного транспорта и сфер их взаимодействия, а также по оценке потенциала сетевого взаимодействия и результатов реализации совместных стратегий аэропортовых предприятий и авиакомпаний.

Предметом диссертационного исследования является потенциал сетевого взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний и результаты реализации совместных стратегических решений.

Объектом исследования является совокупность аэропортовых предприятий и авиакомпаний Красноярского края.

Методология исследования. Теоретическая и методологическая база диссертации включает научные работы отечественных и зарубежных ученых и специалистов в сфере стратегического менеджмента, теории управления, экономики и управления на транспорте, организации и управления на воздушном транспорте, нормативные документы РФ в сфере регулирования деятельности на воздушном транспорте.

Исследование основано на использовании комплекса научных методов – статистического, системного, экономико – математического, метода экспертных оценок, логического, сравнительного, кластерного анализа, SPACE-анализа, методов группировок, аналогии и моделирования.

Информационной базой исследования являются нормативно – правовые документы, аналитические отчеты, статистические данные Федеральной службы государственной статистики, программы развития транспорта и программные документы: Транспортная стратегия Красноярского края на период до 2030 года. Использована информация, полученная от Министерства транспорта Российской Федерации (Минтранс России), Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиация), Министерства экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России), ПАО «Транспортная

Клиринговая Палата» (ТКП), материалы конференций по развитию транспортной инфраструктуры и воздушных перевозок, публикации в отраслевых изданиях, региональная статистика и документы по развитию регионов, результаты деятельности аэропортовых предприятий и авиакомпаний РФ.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в обосновании методических рекомендаций по формированию стратегий и описанию сфер стратегического взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний с учетом интересов субъектов рынка воздушного транспорта.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в углублении теоретических и методических положений по описанию форматов стратегического взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний Российской Федерации. Разработанные рекомендации позволят осуществлять рациональное использование ресурсов аэропортовых предприятий и авиакомпаний, а также оценивать результаты и потенциал стратегического взаимодействия субъектов на рынке воздушных перевозок, осуществлять выбор стратегических решений для достижения стратегических целей и показателей взаимодействия.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в возможности реализации на практике разработанной методики оценки результатов и потенциала стратегического взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний, позволяющей произвести выбор наиболее целесообразного позиционирования с учетом выбранной сферы взаимодействия, а также учесть интересы предприятий воздушного транспорта, и получить эффект от реализации стратегий взаимодействия.

Апробация результатов научного исследования. Результаты работы были представлены на международной научно-практической конференции «Перспективные направления научных исследований» (Саратов, март 2018).

Публикации. Результаты исследований опубликованы в 2 научных трудах РИНЦ общим объемом 17 п.л.

СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ.....	2
ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Современные тенденции в развитии межфирменной кооперации.....	10
1.1 Эволюция форм интеграции и управленческих моделей.....	10
1.2 Особенности развития сетей на рынке авиауслуг: российский и зарубежный опыт.....	20
1.3 Цепочки создания ценности во взаимоотношениях с бизнес-партнерами (авиакомпании, аэропорты).....	30
2 Исследование стратегического взаимодействия партнеров на рынке авиауслуг.....	40
2.1 Характеристика авиатранспортного комплекса Красноярского края и проблем его развития.....	40
2.2 Предпосылки, условия и факторы стратегического взаимодействия на воздушном транспорте.....	51
2.3 Формирование стратегических бизнес-групп взаимодействия на региональном рынке авиаперевозок.....	62
3 Оценка потенциала развития сетевого взаимодействия на региональном рынке авиауслуг.....	73
3.1 Методика оценки потенциала сетевого взаимодействия на региональном рынке авиауслуг.....	73
3.2 Моделирование потенциала развития сетевого взаимодействия на рынке региональных перевозок.....	83
3.3 Определение прогнозных оценок развития авиатранспортного комплекса и аэропортов региона как результат их сетевого взаимодействия.....	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	104
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	107
ПРИЛОЖЕНИЯ А-Г.....	116

1 Современные тенденции в развитии межфирменной кооперации

1.1 Эволюция форм интеграции и управленческих моделей

За последние двадцать лет в традиционном бизнесе произошли качественные изменения, которые предопределили развитие межфирменного взаимодействия.

В своем труде Л.В. Рой определяет межфирменное взаимодействие как элемент рыночного поведения, обозначающий способ взаимодействия фирм на рынке [1]. В дополнение к определению понятия автор выделяет два вида поведения фирм на рынке:

1 Независимое поведение – фирма самостоятельно формирует свою конкурентную стратегию с учетом действующих цен, рекламы и т.д., но без учета действия других фирм. Такая ситуация характерна для рынка с большим количеством малых производителей, каждый из которых формирует незначительную часть общего рыночного предложения.

2 Взаимозависимое поведение – фирма, обнаруживая свою зависимость от других фирм, принимает во внимание, что ее собственная конкурентная стратегия может оказать прямое воздействие на позиционирование других фирм на рынке.

Опыт показывает, что организация в той или иной степени зависима от других рыночных субъектов, поэтому следует рассматривать аспекты взаимозависимого ее поведения.

Однако существует проблема для фирмы выбора формы взаимодействия в определенной отрасли, при которой она не только получит максимальные выгоды от сотрудничества, но и прочно закрепит связь с другими рыночными субъектами.

Анализируя рыночные тенденции, можно сделать вывод, что мировые экономические кризисы, вступление Российской Федерации во Всемирную торговую организацию в 2012 году [2], усиление конкуренции со стороны зарубежных компаний привело к тому, что отечественные производители

вынуждены искать новые формы существования в конкурентной среде. Такими формами выживания для компаний стали межфирменные интеграции, концентрация промышленного и финансового капитала, которые впоследствии позволяют нивелировать отрицательные последствия глобализации экономики. Кроме того, интеграция компаний часто приводит к синергетическому эффекту, заключающемся в том, что экономический потенциал целой интегрированной структуры выше, чем суммарный экономический потенциал отдельных составляющих ее единиц [3].

Под межфирменным взаимодействием понимается межфирменное сотрудничество фирм с целью извлечение выгод.

Межфирменное сотрудничество охватывает различные аспекты взаимодействия бизнес-единиц: от простых форм кооперации (аутсорсинг, субконтрактация, франчайзинг) до более сложных, интеграционных [4].

Обобщив результаты теоретического анализа, определим интеграцию как объединение хозяйствующих субъектов с целью получения ими синергетического эффекта. Иными словами, формирование интеграционной группы предприятий способствует появлению нового качества, которое было бы либо невозможно, либо значительно труднее получить на индивидуальной основе.

Практика показывает, что большинство предприятий использует межфирменное сотрудничество. Писарская О.В. к основным видам межфирменного сотрудничества относит (рисунок 1) [4]:



Рисунок 1 – Виды межфирменного сотрудничества [4]

В таблице 1 представлены существующие формы межфирменного сотрудничества на основе интеграционных процессов, получившие свое распространение в менеджменте [4].

Таблица 1 - Формы межфирменного сотрудничества в виде интеграционного объединения [4]

Форма	Сфера деятельности	Основные характеристики	Вид структуры
Концерн	Предприятия разных отраслей промышленности, производственный процесс которых взаимосвязан (горнодобывающие, металлургические и машиностроительные)	Затрагивает все сферы хозяйственной деятельности предприятий, входящие субъекты остаются юридически самостоятельными; головная компания создается в виде холдинга	Жесткий (наличие полного контроля над собственностью компаний, входящих в объединения)
Трест	Организации комбинированного производства, т.е. объединения в одной компании предприятий разных отраслей промышленности	Объединение всех сторон хозяйственной деятельности предприятий, предприятия теряют юридическую независимость, формирование единого центра, осуществляющего руководство деятельностью всей компании	Мягкий (предприятия взаимодействуют без полного соподчинения друг другу)
Синдикат	Отрасли с массовой однородной продукцией: горнодобывающая, металлургическая, химическая	Объединение однородных промышленных предприятий в целях сбыта продукции, входящие субъекты юридически самостоятельны, единый сбытовой орган либо один из участников объединения	Мягкий
Консорциум	Объединение нефтедобывающих компаний и предприятий по добыче полезных ископаемых. В основном создаются для совместной разработки месторождений	Совместное бизнес-планирование, входящие субъекты самостоятельны за исключением того вида деятельности, которая связана с достижением целей консорциума, присутствует лидер консорциума, координирующий совместную деятельность участников	Мягкий
Альянс	Партнерские отношения с различными компаниями для создания различных радикально инновационных технологий	Совместная координация участниками стратегического планирования и управления, входящие субъекты остаются юридически самостоятельными, централизованное руководство отсутствует	Мягкий
Конгломерат	Объединение предприятий из разных отраслей промышленности	Объединение финансовой стороны деятельности предприятий, входящие субъекты остаются юридически самостоятельными, головная компания создается в виде холдинга	Менее жесткий по сравнению с концерном

Продолжение таблицы 1

Форма	Сфера деятельности	Основные характеристики	Вид структуры
Ассоциация	Промышленные предприятия одной отрасли	Обмен опытом и информацией между участниками ассоциации, взаимодействие с государственными органами, содействие продвижению фирм-членов ассоциации на новые рынки.	Мягкая
Картель	Промышленные предприятия одной отрасли	Объединение фирм одной отрасли, входящие субъекты юридически самостоятельны, централизованное руководство отсутствует	Мягкий
Межфирменные сети	Объединение разного рода предприятий, основанное на совместном использовании специфических ресурсов	Мобильность в обмене информацией, получение синергетического эффекта, возможность совместного использования уникальных ресурсов	Мягкий

Формы интеграционных объединений в России прошли долгий эволюционный путь (рисунок 2). На представленном рисунке можно проследить временную линию появления той или иной формы интеграции [5].



Рисунок 2 – Эволюция форм интеграции в отечественной экономике [5]

Из рисунка 2 видно, что первое предпринимательское объединение было создано в 1902 году, именуемое Общество для продажи изделий Русских Металлургических заводов (сокращенно Продамет), имеющее целью торговлю всякого рода изделиями металлургической промышленности, как за собственный счет, так и по поручениям. А к 21 столетию на смену классической интеграции пришла квазиинтеграция [6] – межфирменные сети, предполагающие развитие устойчивых долгосрочных связей между фирмами и делегирование контроля над управлением совместной деятельностью.

Для выбора наиболее подходящей в каждом конкретном случае формы межфирменного сотрудничества целесообразно использовать следующую алгоритмизированную схему (рисунок 3) [4]:



Рисунок 3 – Алгоритм выбора формы межфирменного взаимодействия для фирмы [4]

При выборе формы сотрудничества фирмам необходимо помнить, что со стороны государства осуществляется правовое регулирование деятельности предприятий с целью предупреждения и пресечения монополизации в экономике. Государство проводит политику поддержки добросовестной конкуренции и ограничения монополистической деятельности в интересах повышения эффективности общественного производства и его социальной направленности. Правовое регулирование конкуренции осуществляется на основе ст. 8 Конституции РФ, ряда антимонопольных норм, содержащихся в Гражданском кодексе РФ (ст. 10, 57, 1033, 1222), специальных антимонопольных законов, в частности Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (в ред. от 23 апреля 2018 г.), Федерального закона от 17 августа 1995 г. № 147-ФЗ «О естественных монополиях» (в ред. от 29 июля 2017 г.); Закона РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» (в ред. от 18 апреля 2018 г.), а также ряда нормативных актов разной юридической силы [7].

Межфирменное взаимодействие в современных условиях является драйвером модернизации промышленной сферы и экономики в целом, поскольку в результате его применения достигается ряд положительных эффектов, как для отдельных предприятий, так и для экономики в целом (рисунок 4) [4].



Рисунок 4 - Эффект применения межфирменного взаимодействия в промышленной сфере [4]

Таким образом, в существующих на сегодняшний день финансово-экономических условиях в стране и мире в целом применение предприятиями межфирменного сотрудничества является эффективным условием реализации инновационной политики (наднациональной, национальной и региональной). Систематизация мирового и отечественного опыта реализации партнерских взаимодействий предприятий и организаций, продемонстрировала разнообразие форм межфирменного сотрудничества, на основе чего были определены основные эффекты распространения межфирменного сотрудничества в регионах России, которые в совокупности формируют необходимые предпосылки модернизации промышленной сферы и российской экономики государства.

Мировой экономический кризис стал серьезным испытанием для менеджмента и заставил подвергнуть ревизии традиционные подходы в стратегическом управлении. «Изначально управление призвано было решать две задачи... Задачи назывались „эффективность” и „масштаб”. А решались они созданием иерархической структуры, формулировкой последовательных целей, четким распределением ролей, системой правил и процедур. Сейчас перед управленцами стоят новые задачи, порожденные изменчивой и безжалостной внешней средой...» [Хэмел, 2009, с. 92]. В частности, гораздо большее внимание уделяется развитию так называемых сетевых стратегий сотрудничества, таких как франчайзинг, кобрендинг, DCM-подход в контексте сетевого взаимодействия в цепочке создания ценности [Третьяк, 2008; Юттнер, Кристофер, Бейкер, 2008], кластерный подход [Голованова, Авдашева, Кадочников, 2010; Сетевой бизнес и кластерные технологии, 2011]. Возникает новый контекст, предполагающий пересечение, сотрудничество и конкуренцию не отдельных компаний, а устойчивых групп экономических агентов, получивших обобщенное название «экосистемы» [Бек, Филинов, Владимирова, 2010; Шерешева, 2010; Яковлева, 2010; Бузулукова, 2011].

Так как анализируемой в дальнейшем отрасли является рынок авиауслуг, мы исходим из предположения о возможности использования сетевых межфирменных взаимоотношений для повышения конкурентоспособности, основываясь на совокупности предпосылок, включая идеи об ограниченной рациональности экономических агентов, специфичности активов и оппортунистическом поведении, наличии «провалов рынка», вызываемых оппортунизмом субъектов, преследующих свои личные интересы [Уильямсон, 2003; Williamson, 1975; 1985].

Для лучшего понимания значимости взаимодействия между фирмами, проведем теоретический анализ содержания термина «межфирменная сеть» в контексте управления организацией.

В самом общем виде межфирменные сети трактуются как специфическая форма сотрудничества и взаимозависимости между хозяйствующими

субъектами, для которой характерны по меньшей мере два признака: во-первых, в сети участвуют как минимум три компании – контрагента; во-вторых, партнеры (участники) согласовывают свои функции, но не объединяют их.

В таблице 2 представлены определения понятия «межфирменная сеть» (сокращенно в таблице – «МС») разных авторов [8].

Таблица 2 – Трактовки термина «межфирменная сеть» исследователями из области экономики и управления [8]

Фамилия научного деятеля	Подход к определению понятия
Хаггинс	МС содержит две или более компании, которые преследуют общие цели или работают над решением общих проблем, взаимодействуя на протяжении длительного периода времени [Huggins, 2000]
Ф. Вебстер	МС как «свободная гибкая коалиция, управляемая из единого центра, который берет на себя выполнение таких важных функций, как образование альянсов и управление ими, координация финансовых ресурсов и технологий, определение сфер компетенции и стратегии, а также решает соответствующие вопросы менеджмента, развития отношений с потребителями и управления связывающими сеть воедино информационными ресурсами» [Webster, 1992. P. 45].
Ф. Котлер и Р. Акрол	МС как «коалиция взаимозависимых специализированных экономических единиц со своими целями (независимые фирмы и автономные организации), которые действуют без иерархического контроля, однако все они задействованы в системе с общими целями, через многочисленные горизонтальные связи, взаимную зависимость и обмен» [Котлер, Акрол, 2002. С. 4].
Й. Рюегг-Штюром и Л. Ахтенхаген	Свободно связанная сеть принципиально равноправных и независимых партнеров [Рюегг-Штюром, Ахтенхаген, 2000]. Вследствие ограниченности собственных ресурсов члены сети для достижения общих целей постоянно прибегают к политике коллективного самоограничения. Признавая наличие коллективных ценностей и стремление к достижению общих целей путем активного включения в процессы принятия решений, авторы считают главной ценностью для участников сети комплементарность партнеров, обладающих разнообразными ресурсами, и полагают, что основные усилия сетевой структуры направлены на сохранение различий между отдельными партнерами.
А. Дюбуа	Под моделью сети [Dubois, 1995] имеется в виду три взаимосвязанных компонента: участники сети (агенты), ресурсы, виды деятельности. Агенты осуществляют определенные виды деятельности, обладая нужными для этого компетенциями, они владеют информацией о ресурсах сети и контролируют собственные ресурсы (самостоятельно или совместно). Агенты, ресурсы и виды деятельности связываются между собой, деятельность осуществляется посредством комбинирования ресурсов. В результате повторяющихся транзакций между партнерами в сети складывается система взаимоотношений, которая увязывает ресурсы и деятельность участников.
Дж. Липнек и Дж. Стэмпис	Сетевая организация характеризуется ключевыми организационными принципами: 1 Единая цель - общие взгляды, ценности и цели обеспечивают устойчивость сети. Разделяемая всеми участниками концентрация на желаемых результатах поддерживает синхронизацию операций и сетевую направленность. 2 Независимые члены - каждый участник сети, будь то индивид, компания или страна, в состоянии продолжать независимое существование, получая при этом выгоду от своего положения в рамках сетевой структуры. 3 Добровольная связанность - отличительной чертой сетей являются существующие в них связи, партнеры объединяют силы и ресурсы на добровольной основе. 4 Наличие нескольких лидеров («меньше начальников, больше лидеров») - каждый индивид или группа в сети обладает чем-либо уникальным, внося свой вклад в определенной точке или части процесса. При наличии более одного лидера сеть как целое приобретает большую устойчивость и эластичность. 5 Интегрированные уровни - сети являются многоуровневыми.

По поводу предложенных определений понятия, в которых зачастую указаны характеристики межфирменной сети, хотелось бы сделать ряд замечаний (таблица 3).

Таблица 3 – Ключевые элементы, выделенные при анализе определений понятия «межфирменная сеть»

Фамилия деятеля, давшего определение	Замечание
Ф. Вебстер	Важным моментом в определении является указание на существование центрального агента (фокальной, или «стержневой» фирмы).
Ф. Котлер и Р. Акрол	На наш взгляд, это определение применимо не ко всему спектру сетевого межфирменного взаимодействия. Управление сетью может иметь достаточно жесткий, вполне иерархичный характер (это хорошо видно на примере автомобильной промышленности), приводить к высокой прочности отдельных или многих (как горизонтальных, так и вертикальных) связей между организациями или фирмами и жесткой зависимости более слабых партнеров от сетевого лидера. Последний может диктовать подбор участников для долгосрочных отношений, установление правил, распределение ресурсов и введение оценочных рутин.
Й. Рюегг-Штюром и Л. Ахтенхаген	На наш взгляд, Й. Рюегг-Штюром и Л. Ахтенхаген правы в отношении комплементарности, и в том, что в реальности возможно возникновение как «иерархических», так и «демократических» сетевых форм. Но уже самим этим указанием они противоречат постулированному ими в начале искусственному сужению понятия сети хозяйствующих субъектов и отнесению к межфирменным сетям только таких форм, которые обеспечивают взаимодействие равноправных партнеров на базе консенсуса и на ограниченный срок [Рюегг-Штюром, Ахтенхаген, 2000; Рюегг-Штюром, Янг, 2001]. Таким образом, остается невыясненным вопрос о межфирменных сетях, в которых присутствует сильный центральный агент – фирма, обладающая значительной рыночной властью.
Дж. Липнек и Дж. Стэмпис	Прежде всего общее долгосрочное целеполагание, нацеленное на оптимальное использование комплементарных ресурсов (не исключаящее, тем не менее, наличия индивидуальных целей у партнеров), представляется ключевым моментом в определении межорганизационной сети. В то же время, как показывают результаты многих эмпирических исследований, добровольность участия в некоторых видах межфирменных сетей зачастую оказывается мнимой, вынужденной, в особенности для участников с высокоспецифичными комплементарными активами, а устойчивость сети не зависит напрямую от количества лидеров (хотя эластичность ее действительно коррелирует с этим показателем). Наличие общей цели и добровольное предоставление в общее пользование собственных ресурсов и компетенций не является исключительной характеристикой сетей и характерно для целого спектра других форм – совместных предприятий, ассоциаций, картелей, союзов и т. д. Наличие общих взглядов и ценностей также не обязательно для существования сети, хотя является важным фактором достижения ее высокой результативности.

М.Ю. Шерешева, обобщив подходы к трактовке понятия «межфирменная сеть», дает свое определение «межорганизационную сеть можно определить как систему контрактов между формально независимыми экономическими агентами с целью оптимального комбинирования и использования ресурсов». [8].

Исходя из вышеизложенного, следует заключить, что существующие в экономической литературе определения межфирменных сетей имеют различную трактовку в зависимости от значимости факторов, составляющих основу формирования взаимодействия между фирмами (обобщенная схема представлена на рисунке 5).



Рисунок 5 – Основы межфирменного взаимодействия компаний

В связи с этим, дадим авторское определение понятия «межфирменная сеть» - совокупность устойчивых, многосторонних, регулярно воспроизводящихся формальных и неформальных взаимосвязей между фирмами, основанных на совместном использовании специфических ресурсов и усиливающих конкурентоспособность в условиях нестабильности внешней среды, отношения которых строятся на доверии.

В качестве преимущества межфирменной сети можно выделить возможность сочетания внутренних и внешних ресурсов, а также более высокий адаптивный потенциал данной фирмы сотрудничества. Однако в процессе формирования и развития сетей наблюдается возрастание зависимости отдельных субъектов, увеличение риска утечки стратегически важной информации в случае распада сети.

1.2 Особенности развития сетей на рынке авиауслуг: российский и зарубежный опыт

Определившись с пониманием основных характеристик межфирменной сети, выделим формы межфирменного взаимодействия, которые однозначно можно отнести к сетевым. Анализ литературы показывает, что существует множество терминов, подразумевающих различные типы сетевого взаимодействия организаций. Эти термины отличаются разнообразием, могут обозначать как разные, так и сходные типы сетей, пересекаться, выходить за пределы определений сети, принятых в рамках той или иной концепции. На рисунке 6 представлен список терминов, обозначающих сетевое взаимодействие у разных авторов. Будучи далеко не полным, он дает, тем не менее, представление о том, насколько пока расплывчата терминология. Нет и общепринятой классификации сетей, хотя существует целый ряд разных типологий. В основном это подходы зарубежных авторов, среди них можно отметить широко известные типологии Майлза – Сноу [Miles, Snow, 1986], Джереффи – Хамфри – Сторжона [Sturgeon, 2000; Gereffi et al., 2005], Грандори – Соды [Grandori, Soda, 1995]; Акрола [Achrol, 1997]. Первой классификацией в русскоязычной литературе стала классификация сетевых организаций, предложенная Б.З. Мильнером.

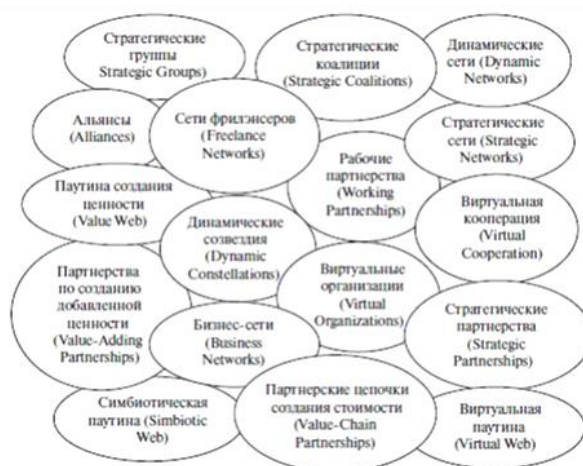


Рисунок 6 – Разнообразие терминов в научной литературе, обозначающих сетевое взаимодействие компаний

За основу возьмем классификацию межфирменных сетей, предложенную М.Ю. Шерешевой после анализа существующих подходов систематизации форм взаимодействия фирм, так как она является наиболее полной.

На основании типа квазиинтеграции выделяются следующие формы: стратегические альянсы, сети создания ценности, динамические фокальные сети, фокальные сети поставок и виртуальные организации (рисунок 7) [8].

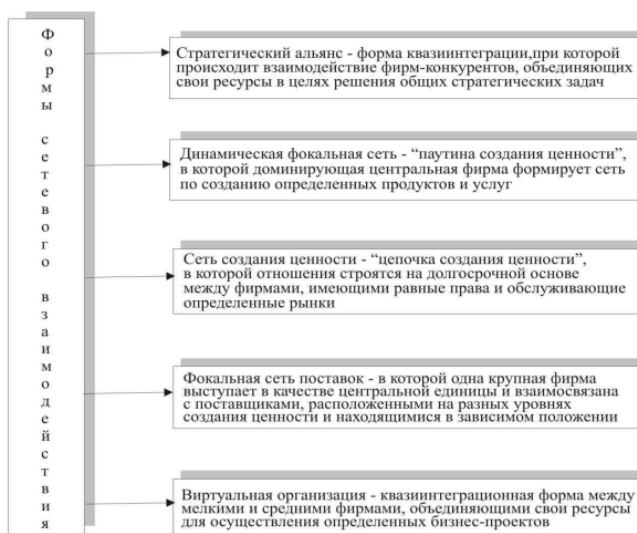


Рисунок 7 - Основные формы сетевого взаимодействия организаций по классификации М.Ю. Шерешевой

Каждый из пяти типов довольно хорошо фиксируется при изучении межфирменных взаимодействий в реальной экономической жизни. Попытки описать свойства этих типов неоднократно предпринимались в ходе эмпирических исследований, описанных в зарубежной литературе последнего десятилетия, однако значительные расхождения в терминологии и получаемых результатах свидетельствуют об отсутствии в научной среде консенсуса относительно содержательных характеристик разных форм межфирменного взаимодействия. В то же время, несмотря на многосторонность и сложность исследуемого объекта, в ходе накопления эмпирических данных постепенно вырисовываются некие постоянные признаки каждого из выделенных типов.

Классификация, предложенная Шерешевой, составлена на основании трудов зарубежных и отечественных ученых и содержит следующие признаки (таблица 4) [8].

Таблица 4 – Основные типы межорганизационной сети по Шерешевой [8]

Классификационный критерий	Стратегический альянс	Цепочка (сеть) создания ценности	Фокальная сеть поставок	Динамическая фокальная сеть	Виртуальная организация
Тип квазиинтеграции	Горизонтальная (иногда с элементами вертикальной)	Вертикальная (м.б. с элементами горизонтальной)	Вертикальная	Вертикальная, горизонтальная	Вертикальная, горизонтальная
Соотношение степеней влияния	Фокальная (реже полицентрическая)	Полицентрическая	Фокальная	Фокальная	Полицентрическая
Стабильность группы	Стабильная	Стабильная	Стабильная	Динамичная	Динамичная
Внутренняя конкуренция	Как правило, отсутствует	Возможна	По отношению к лидеру отсутствует, возможна между поставщиками	Конкуренция за участие выполнения заказа	
Вход в сеть	Закрыт	Закрыт	Закрыт	Открыт	Открыт или закрыт
Размер компаний	Как правило, крупные, но м.б. МСП	Крупные и МСП	Один крупный игрок и МСП	Часто крупный игрок и МСП	МСП (малые и средние предприятия)
Задачи коопераций	Улучшение показателей, инновации, распределение риска	Улучшение деловых способностей	Улучшение деловых способностей	Рост, выбор наилучших услуг	Рост (достижение «виртуального размера»), обучение
Примеры действующих сетей	Авиаперевозки (Sky Team, Star Alliance, Oneworld Alliance) Партнерства по разработке чипов	Highland Premium Alberta Beef Alliance	Автомобильная промышленность (Volkswagen, BMW и т.д.)	Nike Inc.	Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz-Mittelland

Проведенный магистрантом анализ разновидностей межфирменных сетей позволил расширить существующую классификацию. По нашему мнению, межфирменные сети могут классифицироваться в зависимости от участников взаимодействия, использующих определенные ресурсы в процессе осуществления экономической деятельности (рисунок 8).



Рисунок 8 – Авторская классификация межфирменных сетей

Под моноотраслевыми сетевыми формами мы понимаем такие, при которых фирмы, относящиеся к одной отрасли, составляют договорные отношения друг с другом (пример: взаимодействия предприятий энергетического комплекса России, автомобильная отрасль в США или Японии).

Мультиотраслевые сети – фирмы различных отраслей взаимодействуют друг с другом с целью создания конкретных видов продукции, либо оказания услуг (пример: взаимодействие фирм на телекоммуникационном рынке, в медико-биологической сфере).

Ключевым моментом в организации межфирменного управления является модель выбора подхода к подбору партнеров. Исследования показывают, что все научные деятели, занимающиеся вопросом изучения отношений «центральной фирмы и ее направлений сотрудничества», выделяют четыре направления сотрудничества (рисунок 9) [9].

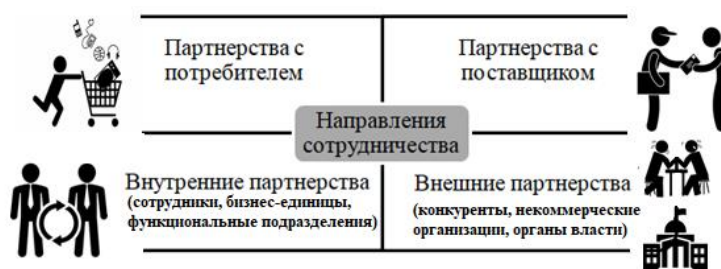


Рисунок 9 – Направления сотрудничества в компании с партнерами: базовые типы взаимоотношений [9]

В науке выделены два подхода к формированию системы взаимоотношений с партнерами [9]:

1 Эволюционный подход — постепенное развитие взаимоотношений со всеми партнерами с течением времени, в рамках которого последовательно осуществляется переход на более высокую степень развития взаимоотношений с каждым партнером (изменение взаимоотношений в динамике).

В основе эволюционного подхода лежит предположение о том, что компании стремятся снизить транзакционные издержки, возникающие в

процессе рыночного обмена, за счет поддержания и развития отношений с существующими партнерами.

2 Портфельный подход — формирование системы взаимоотношений компании с партнерами на основе двух-трех критериев, предполагает развитие только тех взаимоотношений, которые способны принести большую ценность для компании (оценка портфеля взаимоотношений компании с партнерами в определенный момент времени).

Приведем преимущества и недостатки каждого подхода к построению взаимоотношений с партнерами (таблица 5) [9].

Таблица 5 - Преимущества и недостатки подходов к построению взаимоотношений с партнерами [9]

Подход	Преимущества	Недостатки
Эволюционный	1) предположительное снижение транзакционных издержек; 2) возможность оценить взаимоотношения в динамике, проследить взаимоотношения с партнерами на разных стадиях их развития.	1) не все взаимоотношения компании с партнерами необходимо устанавливать, поддерживать и переводить на более высокий уровень взаимодействия (развитие взаимоотношений, в свою очередь, требует прямых и косвенных финансовых и нефинансовых (временных, технологических) затрат, что отражается на ценности взаимоотношений для компании) 2) для компании полезно отказываться от взаимоотношений, не приносящих ценности, и прекращать их; 3) не выделяются критерии, на основании которых можно принять решение об успешности развития взаимоотношений с партнером.
Портфельный	1) преодолевает недостатки эволюционного подхода; 2) анализ значительного объема знаний о партнерах компании помогает менеджерам принимать управленческие решения как по поводу существующих взаимоотношений, так и для выбора партнеров с целью установления новых для компании взаимоотношений.	1) трудности с определением основных критериев формирования взаимоотношений, их взаимосвязи между собой (критерии определяются исследователями в зависимости от целей анализа) 2) трудности с выработкой единой концепции управления системой взаимоотношений на основе одних и тех же критериев (вследствие, трудности сравнения результатов); 3) отсутствие возможности анализа взаимосвязи между переменными, выбранными в качестве критериев (например, ценность взаимоотношений и создание добавленной ценности являются взаимозависимыми переменными, однако рассматриваются как два различных критерия формирования портфеля взаимоотношений с потребителями).

Таким образом, рассмотренные подходы к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами имеют свои преимущества и

недостатки. В ходе эмпирического исследования, проведенного Ребязиной и Смирновой, были протестированы подходы российских инновационно-активных компаний к формированию системы взаимоотношений [9]. Результатом стало то, что компании, которые интуитивно придерживаются портфельного подхода к формированию системы взаимоотношений с партнерами, в целом строят взаимоотношения успешнее, чем компании, придерживающиеся эволюционного подхода к формированию системы взаимоотношений.

Формирование и развитие межфирменных взаимоотношений и сетей происходит в рамках определенной культурной, исторической и институциональной среды. В России подобные сети возникли в экономической ситуации, отличавшейся от развитых экономических систем, что позволяет выделить ряд специфических особенностей [9]:

Первая особенность – предпосылки для формирования и развития межфирменных сетей.

Российские фирмы (советское время): большинство взаимодействий между предприятиями было детерминировано государственными административными механизмами управления (управление осуществлялось соответствующими отраслевыми министерствами и комитетами).

Зарубежные фирмы: рыночные принципы взаимодействия фирм.

Вторая особенность - сосуществование категорий межфирменных сетей.

Российские фирмы: две противоположные категории «сети выживания» и «предпринимательские сети» (рисунок 10) [10]. Под «сетями выживания» следует понимать взаимодействие фирм, которые не видят перспектив своего существования в условиях рыночной конкуренции и объединяются с целью изоляции входящих в сеть фирм. А под «предпринимательскими сетями» - фирмы, с целью упрочения своих рыночных позиций и получения прибыли, развивающие наиболее прибыльные виды деятельности.

В качестве третьей особенности выделим подход к формированию системы взаимоотношений с партнерами.

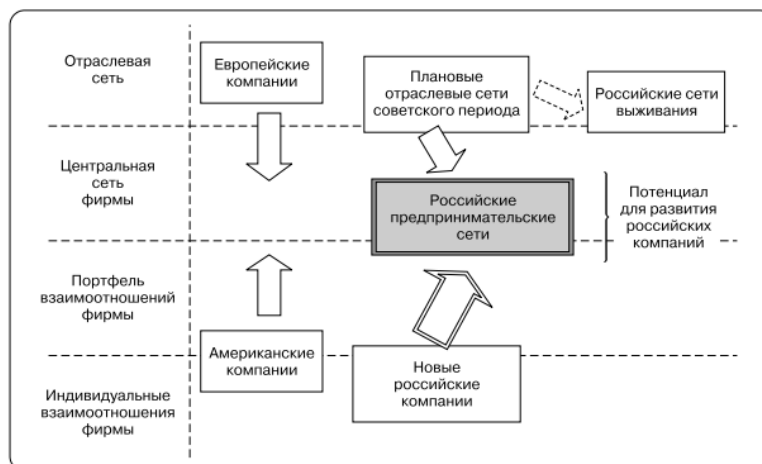


Рисунок 10 - Тенденции развития уровней управления межфирменным взаимодействием [10]

Российские фирмы: общее направление развития маркетинговых взаимоотношений в целом схоже с тенденцией, характерной для американской экономики - стремительный переход к развитию индивидуальных маркетинговых взаимоотношений между фирмами и учащение случаев использования портфельного подхода подбора партнеров.

Американские фирмы: тенденция развития индивидуальных взаимоотношений с партнерами на промышленных рынках до уровня управления портфелями взаимоотношений (с поставщиками и покупателями).

Европейские фирмы: большая склонность фирм к тесному взаимодействию и различным формам совместной деятельности. Как результат, впервые отраслевую сеть в качестве объекта анализа и управления стали рассматривать крупные скандинавские компании (в частности, АВВ, Volvo, ИКЕА, Skanska, Fortum и др.), активно занимающиеся международной деятельностью.

Четвертая особенность - отраслевая специфика развития межфирменных взаимоотношений и сетей с определенными категориями партнеров.

В целом ряде отраслей поставщики находятся в исключительном положении и обладают очень сильными рыночными позициями, поскольку

рынок сырья для этих отраслей имеет преобладающее значение. В результате степень зависимости центральных фирм от поставщиков очень высока, и они с целью обеспечения гарантированных поставок сырья, материалов и комплектующих вынуждены уделять основное внимание своим взаимоотношениям с поставщиками.

В связи с тем, что предметом магистерской работы является авиатранспортная отрасль, следует отметить, для данной отрасли особенно остро стоит вопрос выбора партнера, так как рынок авиаперевозок требует большой ответственности всех его игроков.

В практике известны различные формы взаимодействия авиационных предприятий, более того, его уровень повышается от интерлайн-соглашений до совместной эксплуатации линий к глобальным мировым альянсам.

По виду направления сетевой организации можно систематизировать и описать возможные партнерские отношения со стороны авиакомпании как ключевого звена авиакомплекса (рисунок 11) [11].

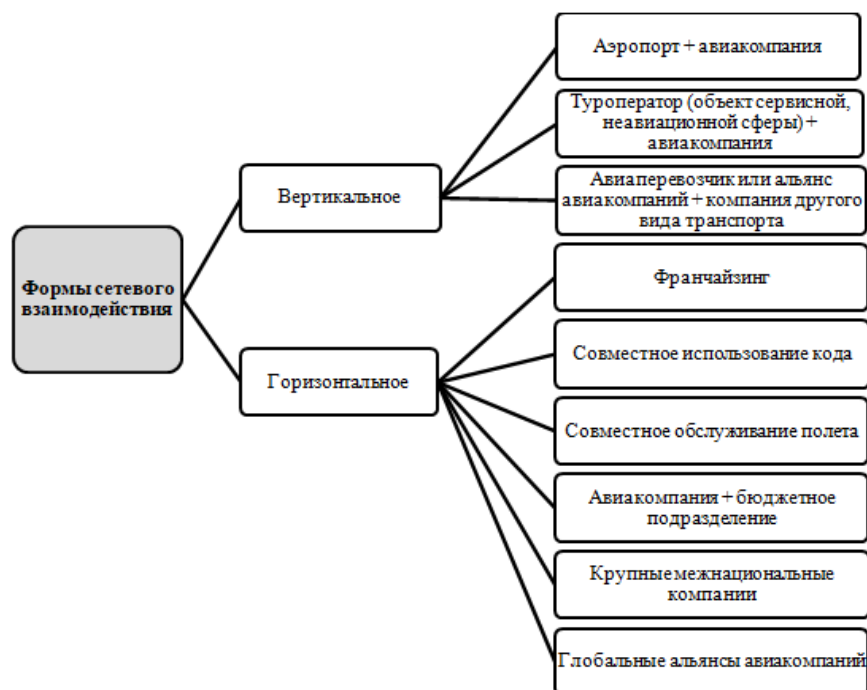


Рисунок 11 - Формы сетевого взаимодействия на рынке авиаперевозок [11]

Детальное описание особенностей каждого вида экономической интеграции компаний на рынке авиауслуг, плюсов и минусов всех форм взаимодействия представлено в приложении А к настоящей работе.

Проанализировав особенности основных форм сетевого взаимодействия авиационных предприятий, можно сделать вывод, что формы вертикальной сети зачастую сталкиваются с противоречиями антимонопольной политики, поэтому в поле нашего зрения входят формы горизонтального взаимодействия как формы более эффективного взаимодействия между предприятиями авиационной отрасли.

Воспользовавшись моделью, предложенной Мальцевым А.А. и Матвеевой А.В., определим уровень кооперации фирм, и с помощью инструмента построения диаграммы разброса найдем оптимальную форму взаимодействия авиапредприятий [13]. При построении диаграммы учтем два фактора: уровень кооперации авиаперевозчиков и уровень их зависимости (по 10-ти бальной шкале) (таблица 6).

Таблица 6 - Определение уровня кооперации и зависимости авиаперевозчиков в рамках различных форм взаимодействия [13]

Параметр	Маркетинговая кооперация			Стратегическая кооперация					
	Интерлайн-соглашения	Код – шеринг	Соглашения о пуле	Франчайзинг	Авиакомпания + бюджетное подразделение	СиП, в том числе транснациональные авиахолдинги	Глобальные альянсы	Совместные предприятия	Альянсы лоукостеров
Уровень кооперации авиаперевозчиков									
Покрытие большего числа маршрутов	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Доступ к новым сбытовым каналам	1	1	1	1	-	1	1	1	1
Унификация парка ВС	-	-	-	-	-	1	1	-	-
Сращивание, унификация систем управления	-	-	-	1	1	1	1	-	-
Ликвидация дублирующих служб/ Оптимизация организационно-штатной структуры	-	-	-	-	-	1	1	-	-
Унификация программ лояльности	-	-	-	1	-	1	1	-	-
Повышение уровня обслуживания пассажиров	-	-	-	1	-	-	1	-	-
Более качественное обучение пилотов, техническое обслуживание	-	-	-	1	1	1	1	1	1
Повышение деловой репутации	-	-	-	1	1	1	1	1	1
Рост доли рынка	-	1	1	1	1	1	1	1	1
ИТОГО	2	3	3	8	5	9	10	5	5
Уровень зависимости авиаперевозчиков									
Отсутствие юридической самостоятельности	-	-	-	-	-	1	-	-	-
Отсутствие финансовой независимости	-	-	1	-	1	1	-	1	-
ИТОГО	0	0	1	0	1	2	0	1	0

Результаты присвоения весов значимости каждого критерия представлены на рисунке 12.

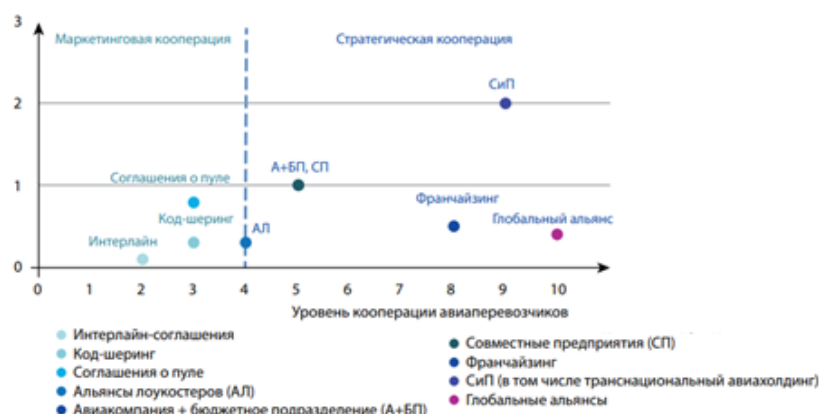


Рисунок 12 - Уровень кооперации различных форм взаимодействия

На основании наивысшего уровня кооперации авиаперевозчиков, следует сделать вывод, что транснациональные авиахолдинги и авиационные альянсы являются наиболее показательными в качестве оптимального выбора сетевой формы взаимодействия. В настоящее время на рынке авиаперевозок действует глобальная триада так называемых мегаальянсов (Star Alliance, SkyTeam и Oneworld), контролирующая свыше 60,8% мирового пассажирооборота, с маршрутным охватом практически всех частей света. В качестве подтверждения результатов проведенного анализа можно заметить, что упомянутые выше альянсы динамично развиваются (таблица 7), что является предпосылкой тенденций развития рынка авиауслуг в целом [13]

Таблица 7 - Основные показатели деятельности глобальных альянсов авиакомпаний по состоянию на начало 2005 и 2017 гг. [13]

Показатель	Star Alliance		Oneworld		SkyTeam	
	2005	2017	2005	2017	2005	2017
Количество перевезенных за год пассажиров, млн чел.	359,8	641,1	223,1	512,6	341,4	665,4
Количество полноправных авиакомпаний-участников, ед.	18	27	8	15	9	20
Количество направлений, ед.	798	1321	591	1011	512	1052
Размер флота, ед.	2477	4657	1855	3414	2064	4634
Численность сотрудников, тыс. чел.	281,7	432,6	245,3	389,8	300,7	481,7
Годовой доход, млрд. дол.	98,5	179,1	57,2	143,2	73,6	186,3

1.3 Цепочки создания ценности во взаимоотношениях с бизнес-партнерами (авиакомпания, аэропорты)

В условиях динамичного развития рыночных отношений традиционные формы организации замещаются сетевыми как наиболее эффективными и адаптивными.

Исследования демонстрируют, что участие в межфирменных сетях помогает фирмам создавать и применять новые технологии; противостоять динамичным изменениям внешней среды; улучшать позиции на рынке и финансовые результаты; обучаться новым навыкам, приобретать новые знания и способности посредством постоянного взаимного обучения [14].

Однако при взаимодействии нескольких хозяйствующих субъектов сложно принимать управленческие решения и оценить результат принятия этих решений. Важную роль приобретает разработка и применение моделей межфирменного партнерства, а также развитие модельно-аналитического аппарата поддержки принятия решений в рассматриваемой сфере. А.Ю. Никитаева и А.В. Алешин [14] считают целесообразным рассматривать особенности управления партнерскими отношениями с точки зрения анализа жизненного цикла сотрудничества (рисунок 13) [14].

На каждой стадии цикла имеются особенности управления и модели поддержки принятия решения в условиях партнерских отношений



Рисунок 13 - Жизненный цикл межфирменного сотрудничества [14]

Как видно, на всех этапах развития межфирменного сотрудничества основным элементом системы совершенствования и управления взаимодействием является оценка эффективности потенциального или реального партнерства.

В 2002 году Куц и Афанасьев [10] предприняли попытки изучения на практике развития сетевого подхода в маркетинговой деятельности российских компаний. Проанализировав деятельность фирм, участвующих в выборке, ученые сформировали модель предполагаемых взаимосвязей между факторами, влияющими на эффективность управления фирмой маркетинговыми взаимоотношениями и межфирменной сетью (рисунок 14) [10].

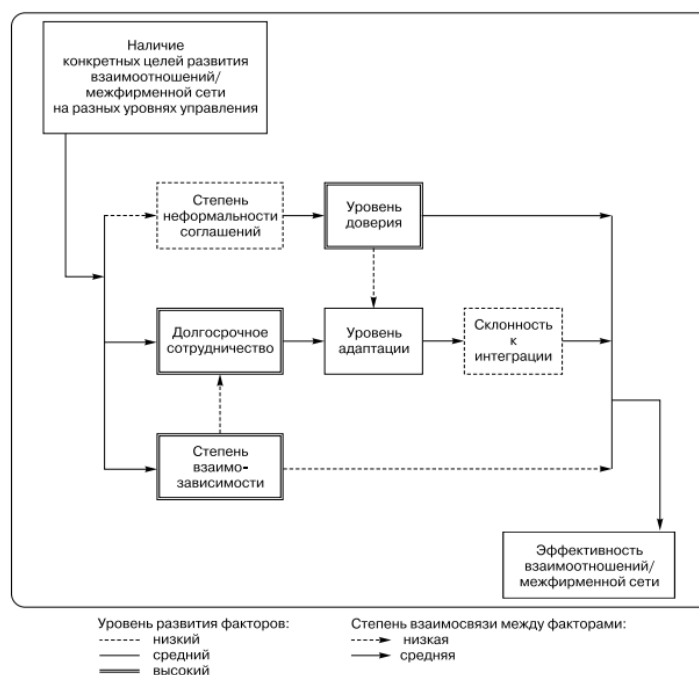


Рисунок 14 - Взаимосвязь факторов, влияющих на эффективность управления фирмой маркетинговыми взаимоотношениями и межфирменной сетью [10]

Основными характеристиками взаимоотношений фирм с бизнес-партнерами в исследовании являлись (Таблица 8) [10]:

Таблица 8 – Основные характеристики взаимоотношений фирм с бизнес-партнерами [10]

Характеристика
Уровень управления маркетинговыми взаимоотношениями фирмы (или межфирменной сетью);
Цели формирования и развития взаимоотношений/межфирменной сети;
Степень неформальности соглашений;
Уровень взаимного доверия;
Основа долгосрочного сотрудничества;
Уровень адаптации;
Склонность к интеграции;
Степень взаимозависимости;
Эффективность взаимоотношений/межфирменной сети.

Таким образом, были выявлены следующие основные цели формирования маркетинговых взаимоотношений и межфирменных сетей в России: получение доступа к информации, обеспечение контроля над одним (или несколькими) элементами стоимостной цепочки, реализация совместной стратегии партнеров в рамках взаимоотношений/межфирменной сети.

В современный период развития бизнес-среды, который характеризуется тотальным насыщением спроса, повышением требовательности потребителей к качеству и сервису, переход авиакомпаний и всего авиатранспортного комплекса к развитию на основе сетевого взаимодействия и клиентоориентированного подхода как условие обеспечения конкурентоспособности настоятельно требует изучения создания ценности во взаимоотношениях с партнерами.

Согласно Д. Уилсону [8], деловые взаимоотношения создают ценность, поскольку повышают конкурентоспособность участвующих сторон на основе их двустороннего взаимодействия. Однако вопросы изучения механизма повышения конкурентоспособности авиакомпаний в рамках управления взаимоотношениями до сих пор практически не представлены в исследовательской литературе.

В теории управления зафиксирован подход, позволяющий проанализировать бизнес-модель на предмет возможности применения к ней

сетевого подхода, который был продемонстрирован авторами Третьяком и Климановым [15]. Предлагаемый подход имеет сетевую основу и реализуется на трех взаимосвязанных уровнях анализа:

- 1) структура межфирменной сети, создающей и предоставляющей ценность конечному потребителю;
- 2) механизм взаимодействия участников;
- 3) результаты взаимодействия участников.

Механизм создания ценности, доведения ее до потребителя и распределения дохода рассматривается как единое целое в сетевом взаимодействии участников рынка. В рамках нашего подхода признается доминирование ценностной составляющей в концепции бизнес-модели, совместное создание ценности ее участниками, а также различные возможности игроков, обусловленные не только положением в сети (цепочке), но и властными полномочиями (доминированием) звена в согласовании взаимодействия.

Кратко описанный нами подход к анализу будет далее продемонстрирован на примере отдельного рынка – рынка авиауслуг.

Выбор регионального авиационного рынка России для демонстрации подхода обусловлен рядом причин.

Бизнес-модель компаний на данном рынке играют существенную роль в успешности их деятельности, поскольку эффективность использования традиционных инструментов конкурентной борьбы (например, степень разнообразия тарифов на направления, подходы продвижения продаж) становится все ниже. Кроме того, многие компании становятся «заложниками» традиционных, зачастую неэффективных подходов к осуществлению бизнеса. Совокупность данных факторов ставит задачу обновления бизнес-модели во главу стратегических приоритетов компаний, поскольку даже незначительные изменения в ней способны принести существенное конкурентное преимущество в сравнении с теми игроками, которые продолжают придерживаться «традиционных» способов работы на рынке.

На рынке авиауслуг складывается весьма специфическая цепочка создания ценности и своеобразный набор бизнес-моделей. Это объясняется наличием особых звеньев, оказывающих влияние на процесс создания ценности для потребителя: страховые компании, компании по техническому и оперативному обслуживанию, органы государственного регулирования, хендлинговые компании, туристические агенты и операторы.

Для тестирования предлагаемого подхода к анализу бизнес-модели осуществляется ряд процедур (рисунок 15) [15], систематизированных по трем ранее выделенным уровням анализа: структура, механизмы и результаты взаимодействия участников бизнес-модели.

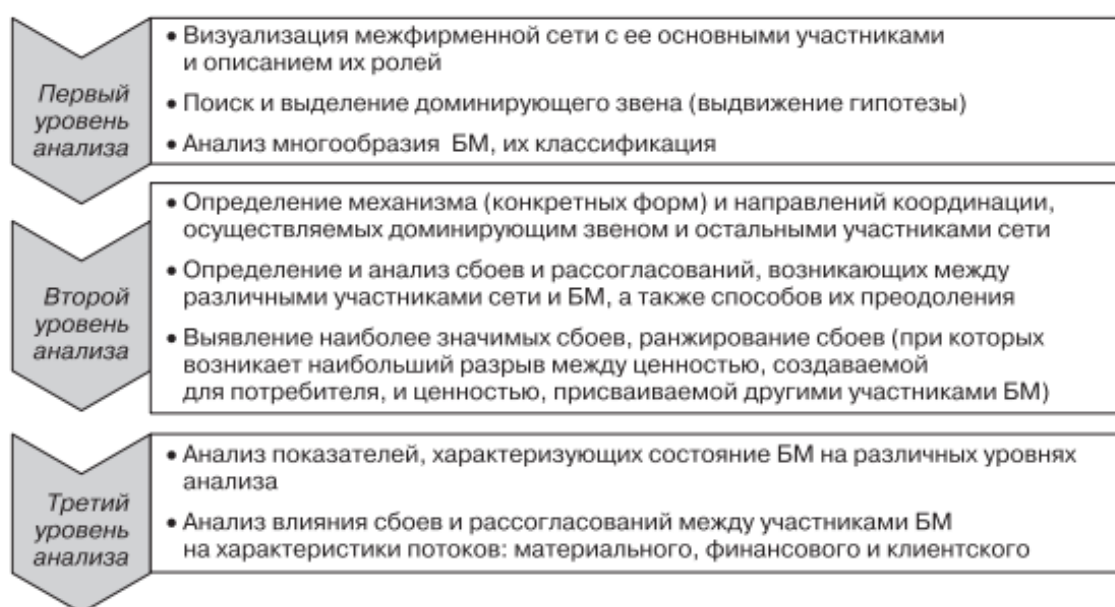


Рисунок 15 – Алгоритм проведения анализа бизнес-модели компании [15]

Кратко опишем все уровни анализа.

Региональный рынок авиауслуг представлен в основном перевозкой пассажиров на регулярных рейсах, это фактически значит, что пассажир играет значительную роль в формировании ценности, так как авиарынок создается за счет средств пассажиров. Более того, потребители (пассажиры) принимают все более активное участие в процессах определения и создания ценности.

Ключевыми участниками цепочки создания ценности на рассматриваемом рынке являются поставщики, то есть аэропорты, в которых обслуживается авиакомпания, сами авиакомпании (фокальные фирмы), провайдеры различных услуг, туристические агенты и операторы.

Схематично структура цепочки создания ценности на рынке показана на рисунке 16.



Рисунок 16 - Традиционная форма цепочки создания ценности на региональном рынке авиауслуг

В процессе анализа взаимоотношений участников рынка, прежде всего, необходимо охарактеризовать роли, которые каждый из них играет в цепочке создания ценности (таблица 9).

Таблица 9 - Роли участников рынка авиауслуг в цепочке создания ценности

Участник	Роль
Авиакомпании	Осуществление перевозки, формирование спроса и контроль за распространением товара на рынке
Аэропорты	Обеспечение авиакомпаний ресурсами для осуществления перевозок
Турагентства, туроператоры, маркетинговые агентства и авиакассы	Каналы распределения авиауслуг - обеспечение доступа к услугам, осуществление коммуникаций с пассажирами, подбор наиболее оптимального маршрута и тарифа

Продолжение таблицы 9

Участник	Роль
Пассажир или фирма	Конечный потребитель услуги авиакомпании, источник информации об информации, позволяющей сделать вывод о качестве предоставления услуги
Страховые компании	Страхование пассажиров, воздушные суда, гражданской ответственности
Органы государственного регулирования	Сдерживание тарифов на авиаперевозку на регулярных социально-значимых рейсах, субсидирование маршрутов
Провайдеры услуг	Сервисное обслуживание пассажиров, поддержание летной годности судов, обеспечение судами рынок

Следующим этапом анализа является выделение доминирующего звена цепи. Реальная практика и особенности взаимодействия участников рынка свидетельствуют о том, что на региональном рынке авиауслуг доминирующим звеном является сама авиакомпания, выстраивающая цепочку создания ценности, которая, прежде всего, отвечает ее собственным интересам. Кроме того, потребители принимают все более активное участие в процессах определения и создания ценности. Роль потребителя изменяется. Наиболее важное изменение состоит в том, что потребитель, ранее изолированный, неосведомленный и пассивный, теперь располагает средствами связи – он информирован и активен. В связи с этим классифицировать бизнес-модели можно на основании положения доминирующего звена, так как именно доминирующее звено существенно влияет на весь процесс создания ценности и координацию между участниками цепочки. Координация доминирующим звеном действий остальных участников во многом определяет специфику их взаимоотношений, особенности мотивации участников, их цели и задачи.

Итогом анализа бизнес-модели на первом уровне является представление структуры участников взаимодействия, создающая и продвигающая ценность для потребителя.

На втором уровне анализа бизнес-модели рассматривается механизм взаимодействия между участниками цепочки создания ценности, который играет важную роль в бизнес-модели.

Для лучшего понимания выявлены основные мотивации каждого участника цепочки создания ценности при взаимодействии с авиакомпанией (таблица 10).

Таблица 10 - Мотивация различных участников цепочки при взаимодействии с авиакомпанией

Участник цепочки	Мотивация при взаимодействии с компанией-производителем
Дистрибьюторы	Финансовая выгода — компания платит за осуществление услуг по дистрибуции и продвижению препаратов
Аэропорты	Наращивание объемов, снижение себестоимости продукции, оборот финансовых средств
Государственные структуры	В общем случае - оптимизация инвестиций в авиационный комплекс региона. В частности, потребность уложиться в выделенный бюджет и учесть рекомендации лидеров мнений, касающиеся приоритетных направлений инвестирования

Следует обратить особое внимание на тот механизм координации, который использует авиакомпания для взаимодействия с другими участниками. С одной стороны, данный механизм служит для продвижения услуги к потребителю, для устранения сбоев во взаимодействии различных участников, а с другой — его наличие и успешное использование свидетельствуют о доминирующем положении того звена бизнес-модели, которое его разрабатывает и применяет. Именно это звено создает «правила игры» и конкретные технологии взаимодействия, создает формы взаимодействия и разрабатывает систему оценки их использования.

С учетом вышесказанного можно утверждать, что авиакомпания играет ключевую роль в осуществлении координации между участниками бизнес-модели. Это дает основания опровергнуть выдвинутое на первом этапе анализа предположение о доминировании пассажира в цепочке создания ценности.

В рамках анализа механизма взаимодействия важно понимать, каким образом авиакомпания как доминирующее звено может координировать взаимодействие с другими участниками с целью увеличения ценности, создаваемой всей цепочкой для клиента. Для успешного осуществления данной координации, прежде всего, необходимо идентифицировать существующие сбои и рассогласования, возникающие между различными участниками и

препятствующие увеличению ценности для конечного потребителя. Поскольку бизнес-модель имеет дело с процессом создания ценности для клиента, который, в свою очередь, выступает продуктом взаимодействия различных участников межфирменной сети, необходимо понимать, каким образом лучше согласовать их интересы и мотивации для увеличения ценности, создаваемой сетью как единым целым. Поскольку каждый участник играет свою специфическую роль и преследует определенные цели, в реальной жизни достаточно сложно согласовать их интересы между собой.

В качестве основных таких разногласий выступают: нехватка информации для принятия эффективных управленческих решений, в результате которой возникает информационный риск; несоответствие мотиваций участников цепочки, которое приводит к конфликту между участниками и блокирует достижение общей цели, а именно создание ценности для пассажира.

Наиболее значимыми по нашему мнению сбоем, при которых образуется наибольший разрыв между ценностью, создаваемой для потребителя, и ценностью, присваиваемой остальными участниками цепочки, являются: отсутствие поддержки компании со стороны ключевых лидеров мнения, приоритет цены услуги над качеством ее предоставления, а также законодательное ограничение.

На третьем уровне анализа бизнес-модели в центре внимания находится оценка результатов взаимодействия компании и ее партнеров, которые могут быть измерены через характеристики информационного, материального, финансового потоков между участниками цепочки, а также изменение потока клиентов (таблица 11).

Таблица 11 - Показатели оценки результативности взаимодействия компаний

Показатель	Ячейки
Материальный поток	Маршрутная сеть, загрузка пассажирских кресел на направлении, мобильная активность
Информационный поток	Информация о емкости рынка, о тарифах конкурентов, об условиях обслуживания в аэропортах
Финансовый поток	Направление потока, форма платежа, цель платежа
Поток клиентов	Объемы продаж

Наличие у авиакомпании таких показателей оценки результатов взаимодействия служит дополнительным подтверждением ее роли в координации процессов взаимодействия вдоль цепочки создания ценностей. Фактически именно рассматриваемая компания-производитель создает и воплощает в жизнь механизм координации участников БМ, стремится снимать сбой в их взаимодействиях.

Таким образом, анализ показал, что создание совместных ценностей «потребитель – авиатранспортная организация» с обязательным участием других элементов авиатранспортного комплекса, т. е. «совместное создание ценности» становится основой бизнес-процесса на рынке авиатранспортных услуг. В мире современного бизнеса, в котором уже ни одна компания не может победить за счет быстрого и достаточно низкочастотного наращивания собственных способностей, обретения ресурсов, инновационного развития и географического присутствия, тема сотрудничества должна стать ключевой для любой стремящейся к росту авиатранспортной организации.

Выводы по главе 1. Усиление консолидации отрасли пассажирских авиаперевозок в результате становления новых высокоорганизованных форм сотрудничества отнесено к одной из главных выделенных особенностей глобализации воздушного транспорта на современном этапе. Кооперация позволяет авиаперевозчикам избавиться от чрезмерной конкуренции, а также упрочить свое положение на рынке, закрепившись на новых его сегментах и сократив эксплуатационные расходы путем объединения ресурсов и ликвидации дублирующих служб. Оптимальной формой взаимодействия авиапредприятий является сетевое взаимодействие. Однако существует проблема, несоответствия мотиваций участников цепочки, которое приводит к конфликту между участниками и блокирует достижение общей цели, а именно создание ценности для пассажира.

2 Исследование стратегического взаимодействия партнеров на рынке авиауслуг

2.1 Характеристика авиатранспортного комплекса Красноярского края и проблем его развития

Значение региональных воздушных перевозок России трудно переоценить, так как для страны характерны большие площади территорий и неравномерность заселения на них. Специфика географического и климатического положения, низкая плотность наземной транспортной сети в ряде регионов обуславливают необходимость широкого использования воздушного транспорта. Площади районов Сибири, Крайнего Севера и Дальнего Востока составляют 70% от общей площади страны и практически не имеют развитой наземной и водной транспортной системы. В таких условиях, особо значимой выступает авиационная транспортная система, которая является, с одной стороны, органической составляющей всей экономики России, а с другой стороны, передовым фактором обеспечения ее устойчивости и дальнейшего роста.

Социально-экономическая значимость авиаперевозок Красноярского края существенно отличается от большинства других регионов Российской Федерации. Например, доля Красноярского края в общем объеме перевезенных пассажиров на внутренних линиях по стране в целом в 2017 году (1,9 млн. пассажиров) составило 20% [16], учитывая, что доля численности населения в регионе не превышает 2% от всех проживающих людей. Транспортная мобильность населения на внутренних и местных линиях края превышает общероссийские показатели в 10-15 раз.

Структура авиационной системы края представлена на рисунке 17.



Рисунок 17 – Авиационная система Красноярского края

В работе авиационная система края будет рассматриваться через призму внутрирегиональных перевозок и аэропортовой деятельности, так как именно этим сегментам присуще множество проблем, которые будут рассмотрены далее.

Внутрирегиональные авиаперевозки значимы для Красноярского края не только со стороны экономической точки зрения, но и с социальной, так как они являются необходимым условием обеспечения жизнедеятельности.

Внутрирегиональные авиаперевозки делятся на два сегмента – межмуниципальные и внутримуниципальные. Структура внутрирегиональных перевозок представлена на рисунке 18 [17].

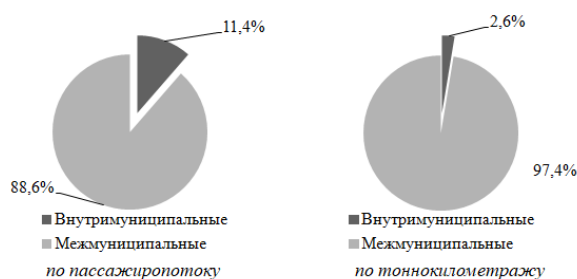


Рисунок 18 – Структура авиаперевозок на внутрирегиональных линиях Красноярского края по видам перевозок в 2017 г., % [17]

Заметим, что основную долю (88,6% от общего объема региональных перевозок) занимают межмуниципальные перевозки, которые характеризуются, в первую очередь, как авиасообщение между краевым центром и отдаленными населенными пунктами. Этот факт обусловлен высокой концентрацией

населения в административных центрах, кроме того большой протяженностью маршрутов.

Особенностью внутрирегиональных перевозок является их низкая рентабельность, несмотря на востребованность направлений. Основным фактором убыточности является выполнение внутримunicipальных перевозок (их доля составляет 75-80%), так как выполняются они на наиболее дорогом в эксплуатации вида транспорта – вертолетах (рисунок 18) [17].

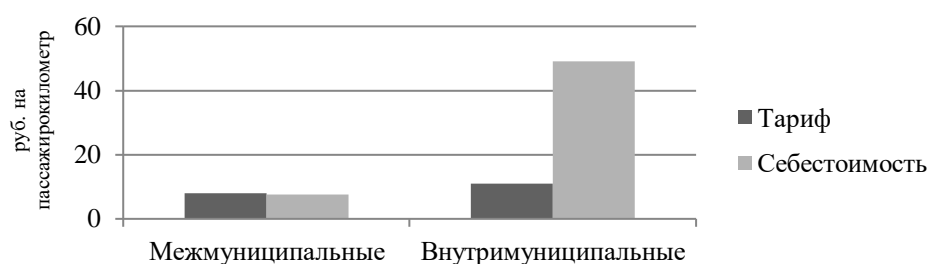


Рисунок 18 – Удельные доходы и расходы операторов на внутрирегиональных линиях Красноярского края в 2017 г., руб. [17]

Еще одной отличительной особенностью сегмента внутрирегиональных перевозок Красноярского края является крайняя неоднородность направлений по их протяженности (от 500 до 1800 км). Протяженность большинства внутрирегиональных направлений превышает 1000 км, что сопоставимо с протяженностью магистральных направлений в Европейской части России. Иллюстрацией того, что система внутрирегиональных линий края выходит за рамки представлений о формате региональной авиации, может служить тот факт, что в рамках федеральной программы субсидирования регионального сообщения для развития региональной маршрутной сети (Постановление Правительства РФ №1242 от 25.12.2013г.) под региональным авиасообщением понимаются линии протяженностью менее 1200 км, что меньше даже средней протяженности внутрирегиональной линии в Красноярском крае (1250 км) [18].

Крайне высокая, не вписывающаяся в принятые международные классификации протяженность внутрирегиональных направлений

Красноярского края объясняется расположением административного центра в южной части региона на фоне его большой протяженности с Севера на Юг. Следует отметить, что подобная ситуация нехарактерна для других регионов, даже для большей по площади Республики Саха (Якутии) (рисунок 19) [17].

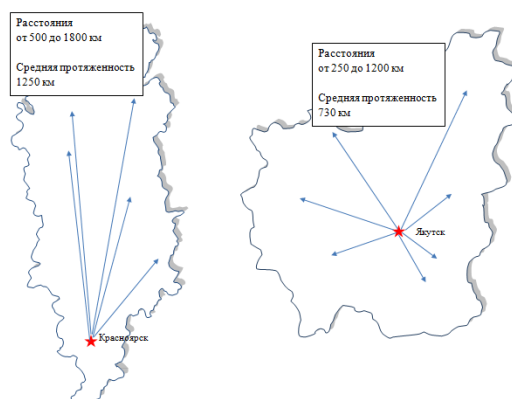


Рисунок 19 - Схема внутрирегионального сообщения Красноярского края и Якутии [17]

В целом, рынок внутрирегиональных перевозок демонстрирует положительную динамику. В последние годы объемы перевозок росли несколько опережающими по сравнению с валовым региональным продуктом темпами (в среднем, на 4% в год).

В этой связи краевой рынок внутрирегиональных перевозок заметно превосходит соответствующий сегмент общеотраслевого. Вместе с тем, региональный рынок рос крайне неравномерно в разрезе отдельных направлений. Так, большую часть роста обеспечили два направления: Красноярск-Норильск и Красноярск-Игарка. Резкий рост пассажиропотока на последнем направлении напрямую связан с реализацией в районе проекта освоения Ванкорского нефтяного месторождения и выбором аэропорта Игарки, как ближайшего к месторождению, в качестве одного из основных звеньев логистической цепочки для доставки вахтовых рабочих и грузов на месторождение. Очевидно, что в этой связи подобный рост перевозок не может являться свидетельством роста транспортной активности местного населения.

Таким образом, учитывая особенности рынка Красноярского края, структура в разрезе направлений и видов перевозки должна определяться вполне конкретными региональными экономическими факторами, а не общеотраслевыми трендами и макроэкономическими показателями.

Несмотря на тот факт, что авиация края играет важную роль в экономике и социальной жизни населения, а экономика края развивается быстрыми темпами, продуктивные реформы в отрасли не реализовывались в последние десятилетия, реновация основных фондов авиапредприятий осуществлялась в малых масштабах, структура и схема перевозок осталась на традиционно сложившемся уровне. В связи с этим, качество, регулярность и доступность авиационного сообщения остается на уровне ниже желаемого.

Проблемами внутрирегиональных перевозок остаются:

1 Низкая частотность и регулярность выполнения рейсов

В настоящий момент действующая маршрутная сеть Красноярского края, включая местные авиаперевозки, отличается низкой частотой полетов, закрывающей только минимальную потребность населения в транспортной доступности отдаленных северных территорий, невысоким качеством сервиса, а также большой зависимостью от величины субсидирования авиационных перевозок из краевого и федерального бюджета.

На большинстве направлений рейсы выполняются 2-3 раза в неделю, что при отсутствии альтернативных путей сообщения, является недостаточным. Кроме того, из-за большой протяженности направлений, авиакомпании не могут применять легкие малокресельные воздушные суда (9-19 пассажирских мест), а существующий уровень спроса на авиаперевозку не позволяет обеспечить экономически целесообразную загрузку ежедневных рейсов при использовании 50-тикресельных региональных самолетов в силу малой численности местного населения.

Решение данной проблемы зафиксировано министерством транспорта Красноярского края в утвержденной Транспортной стратегии региона до 2030

года и заключается в реализации следующих мероприятий до 2025 года (рисунок 20) [18].

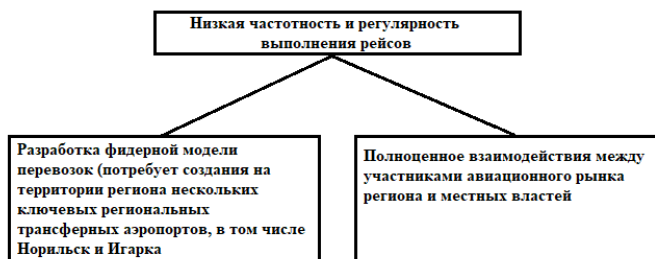


Рисунок 20 - План мероприятий для повышения частоты полетов в отдаленные территории и регулярность выполнения рейсов согласно Транспортной стратегии Красноярского края до 2030 г. [18]

Фидерная модель перевозок – перевозка пассажиров одной авиакомпанией из малых населенных пунктов с целью их концентрации в крупных аэропортах региона и пересаживании на другие воздушные авиационные линии своих направлений или направлений более крупного перевозчика.

Разработка такой модели перевозок в крае, включая использование легких и малокресельных воздушных судов на межмуниципальных направлениях, позволит существенно увеличить количество выполняемых рейсов при сохранении субсидирования авиаперевозок из краевого бюджета, повысить качество сервиса, а также будет способствовать увеличению степени доступности авиационной перевозки населению региона. Одним из важных аспектов развития маршрутной сети будет являться продолжение работы по распространению действия постановления Правительства РФ №1242 на территорию Красноярского края, как пилотного проекта. Однако как будет организована данная модель пока понимания нет.

Второй проблемой авиаперевозок является моральное и физическое старение парка воздушных судов. Старение авиапарка авиакомпании является прямым следствием снижения рентабельности полета, а в конечном итоге и потери доли рынка.

Сегодня основным воздушным судом, выполняющим пассажирские авиаперевозки на северные территории Красноярского края, является самолет типа Антонов-24 (Ан-24) и Антонов-26 (Ан-26). В перспективах согласно Транспортной стратегии Красноярского края планируется полное выбытие данного типа к 2030 году из эксплуатации в силу затруднительного процесса поддержания его летной годности, по этой причине вопрос обновления парка региональных воздушных судов является актуальным. Однако в России пока отсутствует производство региональных судов. Принимая во внимание масштабность проблемы реновации парка региональных воздушных судов в целом по стране, реальные сроки появления авиационного промышленного комплекса определены в периоде с 2022 до 2025 года. До этого времени авиакомпании будут вынуждены, эксплуатировать самолеты Ан-24/26. Следующим этапом развития авиации в регионе согласно стратегии является приобретение трех единиц самолетов Ил-114 и годом позже еще две единицы того же типа за счет собственных средств авиакомпаний и поддержки края.

Приобретение новых самолетов типа Ил-114 приведет к 2030 году к следующим результатам (рисунок 21).

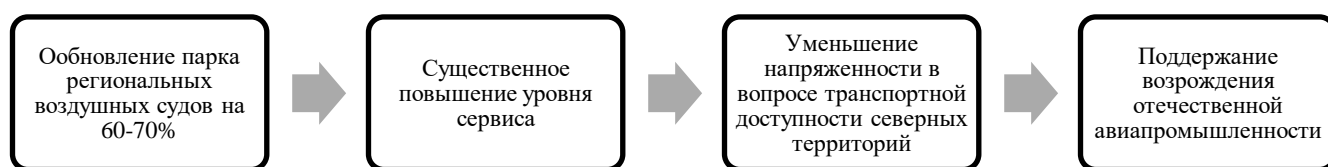


Рисунок 21 - Результаты приобретения 5 самолетов Ил-114 к 2030 г. для эксплуатации красноярскими авиакомпаниями [18]

Кроме этого, существует проблема использования воздушных судов вертолетного типа на местных авиалиниях, которые обладают высокой себестоимостью. Используемый в настоящее время на местных линиях парк вертолетов Ми-8Т является возрастным – средний возраст вертолетов составляет свыше 25 лет. При этом назначенный ресурс данных вертолетов в большинстве случаев составляет 30 лет, т.е. в среднем по парку выработка

календарного ресурса составляет 90%. Данная ситуация свидетельствует о том, что через 3-5 лет до 80% вертолетного парка авиакомпаний может быть остановлено без возможности продления их летной годности в рамках капитально-восстановительного ремонта. В среднесрочной перспективе данное обстоятельство может привести к возникновению острейшего дефицита провозных емкостей и полному коллапсу сегмента местного авиасообщения.

Решением данной проблемы является реновация парка по следующим схемам (рисунок 22).

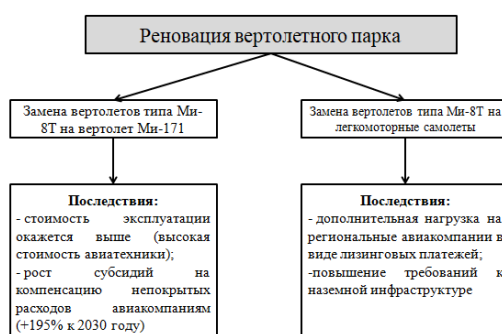


Рисунок 22 – Варианты решения проблемы реновации вертолетного парка [17]

Таким образом, из результатов анализа следует вывод, что в средне- и долгосрочной перспективе наиболее экономически целесообразным решением станет внедрение легких самолетов на местных воздушных линиях Красноярского края. При этом реновация фондов не обязательно должна быть четко привязана к графику выбытия эксплуатируемого сегодня вертолетного парка: как показывает анализ, на большинстве направлений современные легкие самолеты оказываются эффективней даже сравнительно дешевых в эксплуатации устаревающих вертолетов Ми-8Т. По мере естественного выбытия вертолетов Ми-8Т и возникновения необходимости привлечения более дорогих аналогов (Ми-171) на субсидируемых социально-значимых линиях эффективность внедрения легких пассажирских самолетов будет только возрастать.

Выбор данного варианта решения проблемы означает экономию бюджетных средств, что является положительной стороной для экономики региона, но рост расходов для авиакомпаний с другой стороны.

Но, авиакомпании могут быть промотивированы тем, что эксплуатация легких самолетов на северных территориях края может быть эффективной, так как будет рост пассажирооборота (пассажирокилометража) на конкретном направлении (рисунок 23).

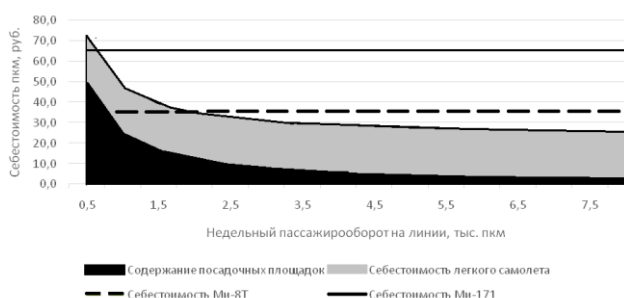


Рисунок 23 - Зависимость себестоимости транспортной работы от пассажирооборота, пкм. руб. [17]

Кроме этого, в рамках совместного проекта министерства здравоохранения РФ, министерства промышленности и торговли РФ, Правительства Красноярского края и краевой государственной авиакомпании планируется приобретение пяти вертолетов типа Ми-8АМТ и двух вертолетов «Ансат» со встроенными медицинскими модулями. Приобретение будет осуществлено посредством финансового лизинга, а срок приобретения – 2022 год.

Третьей проблемой авиатранспортного комплекса Красноярского края является критическое состояние аэропортовой инфраструктуры и монополизм аэродромов.

Инфраструктура аэропортов и аэродромов осталась практически на том же уровне, как и 20 лет назад, несмотря на то, что некоторые объекты не находятся в эксплуатации участников рынка авиауслуг (примером служит аэродром в г. Ачинске).

Сохранение аэропортового комплекса происходило на фоне сокращающегося объема перевозок и количества авиасвязей. В результате, сегодня аэропортовый комплекс региона характеризуется низким уровнем использования своей пропускной способности (рисунок 24). Большинство аэропортов обслуживают не более 3-5-ти вылетов воздушных судов в неделю, из которых до 70% может приходиться на вертолеты.

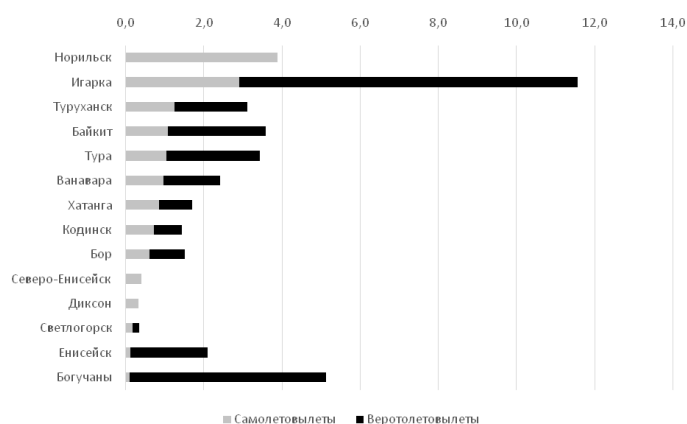


Рисунок 24 - Среднесуточная загрузка региональных аэропортов Красноярского края, вылетов [17]

Нерациональное использование возможностей аэропортовой инфраструктуры региона ведет к росту издержек авиакомпаний на наземное обслуживание. Вследствие низкой загрузки на фоне низкой дифференциации сертификационных требований, предъявляемых к аэропортам различной категории, региональные аэропорты края вынуждены повышать размеры сборов для покрытия своих постоянных расходов.

Необходимость реновации аэропортовой инфраструктуры очевидна. Однако непонятно, каким подходом осуществлять эту реновацию: перед внедрением авиакомпаниями легких самолетов в целях подготовки к обслуживанию, то есть срочное восстановление, или постепенное реконструкция аэродромов исходя из существующих объемов субсидирования.

В условиях существующих бюджетных ограничений региона наиболее целесообразным представляется реализация второго подхода к восстановлению

наземной инфраструктуры, так как больше восстанавливать аэродромы некому. Кроме того, в условиях сегодняшнего практически полного отсутствия практики использования легких самолетов на местных воздушных линиях края постепенное восстановление наземной инфраструктуры даст время и возможность авиакомпаниям-операторам сформировать необходимые компетенции и опыт эксплуатации техники для максимально полного внедрения легких самолетов в систему внутримunicipальных перевозок края.

В связи с этим, мероприятия по решению вышеуказанной проблемы указаны на рисунке 25.



Рисунок 25 - Мероприятия по решению проблемы состояния аэропортовой инфраструктуры и аэродромного монополизма [18]

Реализация данного подхода потребует координации действий отдельных игроков рынка, в том числе через переориентацию специализации краевых унитарных авиапредприятий, применение механизма государственно-частного партнерства (внедрение практики концессионных соглашений с авиакомпаниями-операторами посадочных площадок), создание условий для привлечения частных инвестиций в реновацию флота, в том числе посредством изменения организационно-правовых форм и форм собственности авиапредприятий региона.

2.2 Предпосылки, условия и факторы стратегического взаимодействия на воздушном транспорте

Общеизвестно, что организации планируют пути расширения своей деятельности, разрабатывая новые продукты, осваивая новые рынки, повышая эффективность систем эксплуатации и сбыта услуг. В этой ситуации приоритетное значение приобретают такие аспекты теории стратегического управления, которые связаны с формированием долгосрочных взаимодействий рыночных субъектов. Сегодня факторы взаимодействия признаются все более весомыми и имеют стратегическое значение, превращаясь в нематериальный ресурс, трудно поддающийся копированию конкурентами.

В научных трудах современных ученых в России и за рубежом нет единого мнения по вопросам организации взаимодействия и стратегического взаимодействия таких жестко взаимосвязанных и взаимодействующих организаций, к которым относятся аэропортовые предприятия и авиакомпании.

Также расходятся мнения ученых в вопросах трактовки понятия взаимодействия предприятий одной отрасли, в которой они являются друг для друга одновременно потребителями и поставщиками.

Процесс исследования стратегического взаимодействия в диссертации происходит по схеме, состоящей из нескольких этапов [19] (рисунок 26).

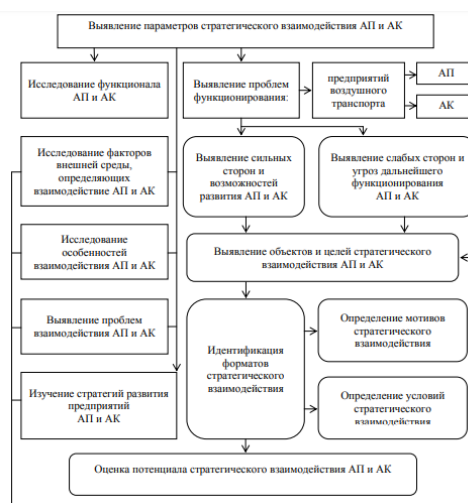


Рисунок 26 – Схема исследования параметров стратегического взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний [19]

Для начала определим основных участников регионального рынка авиауслуг.

На сегодняшний день авиационный рынок Красноярского края включает в себя: 19 аэропортов и аэродромов, представленных преимущественно северными имущественными комплексами класса «Г» и 5 авиакомпаний, которые значатся в государственном реестре эксплуатантов (АО «АК «НордСтар», АО «КрасАвиа», ООО «АэроГео», ООО «Авиакомпания «СКОЛ», ООО Авиакомпания «Турухан»).

Перечень сертифицированных аэродромов Красноярского края, включенных в действующий реестр аэродромов гражданской авиации Российской Федерации, представлен в Приложении Б.

Перечень сертифицированных авиакомпаний, суда которых базируются на аэродромах Красноярского края, представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Авиакомпании, базирующиеся в аэропортах Красноярского края

Название	Полное название	Аэропорты базирования	Типы ВС
АэроГео	ООО «АэроГео»	Енисейск, Красноярск (Черемшанка)	Ми-8Т, МТВ, Ми-2, R-44, EC-120B, Cessna-208B / T206H, Bell-407 / 429
КрасАвиа	АО "КрасАвиа"	Байкит, Ванавара, Енисейск, Красноярск (Емельяново, Черемшанка), Тура, Хатанга	Ми-8Т, АМТ, МТВ, Ан-3Т, Л-410УВП-Э20, R-66
СКОЛ	ООО "Авиакомпания "СКОЛ"	Черемшанка	As-350B3, Cessns-208B, Ми-8Т, Ми-8АМТ, Ми-171, Ми-26
ТУРУХАН	ООО Авиакомпания "Турухан"	Туруханск, Красноярск (Емельяново, Черемшанка)	Ми-8Т, АМТ, МТВ
НордСтар	АО «АК «НордСтар»	Норильск, Красноярск (Емельяново)	В-737, ATR 42-500

Исследование функционирования аэропортовых предприятий и авиакомпаний позволило описать их функции, виды услуг и работ, а также типовые бизнес-процессы (рисунок 27).

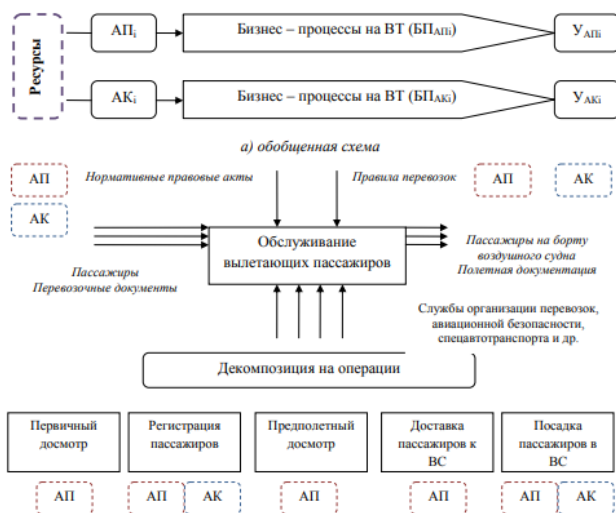


Рисунок 27 - Технологическое и организационное взаимодействие АП и АК

Взаимодействие аэропортовых предприятий и авиакомпаний относится к типу взаимодействий «предприятие-предприятие», его можно определить как партнерские отношения между поставщиками потребителями, между которыми проходят финансовые, продуктовые и информационные потоки.

Авиакомпании могут осуществлять выбор более выгодного формата взаимодействия с аэропортовым предприятием путем выбора соответствующего исполнителя технологического процесса (операции) в рамках того или иного вида деятельности между авиакомпанией, аэропортовым предприятием, операторами аэропорта.

Использование определенного формата взаимодействия определяется условиями взаимодействия, состояния и функционирования аэропортового предприятия, авиакомпании и хендлинговых компаний [20]. Большинство так называемых независимых компаний управляется операторами аэропорта или управляющими компаниями на основе заключаемых договоров. Выбор исполнителя может быть основан на следующих критериях: эффективности услуг, включая жизнеспособность и рентабельность предприятия; честности относительно правил конкуренции; ответственности по обеспечению безопасности и качества.

Наличие различных вариантов взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний при выполнении наземного обслуживания требует решения задач обеспечения безопасности полетов; повышения качества обслуживания воздушных перевозок; увеличения объемов перевозок. В этом случае их эффективное взаимодействие будет оказывать положительное влияние на развитие экономической деятельности, как аэропортового предприятия, так и авиакомпании.

Рост доходов аэропортового предприятия напрямую зависит от объемов деятельности авиаперевозчиков. Рост доходов авиакомпании зависит от роста объемов перевозок. Условиями роста доходов аэропортовых предприятий и авиакомпаний является рост количества рейсов и пассажиров (АП), увеличение доли трансферных пассажиров (АП), увеличение количества ВС, перевезенных пассажиров и грузов (АК). Достижение роста доходов для аэропортовых предприятий и авиакомпаний достигается путем:

- расширения инфраструктурных возможностей (аэродрома или отдельных его элементов, аэровокзалов (терминалов) или его отдельных зон и т.д.) – для аэропортов;
- модернизации и увеличения парка ВС – для авиакомпаний.

Важно отметить, что современная экономическая ситуация приводит к возникновению множества проблем, которые требуют совместного решения организациями отрасли – аэропортовыми предприятиями и авиакомпаниями – на основе эффективного взаимодействия и формирования общей взаимосвязанной стратегии развития.

Невзаимосвязанное развитие АП и АК приводит к противоречиям и проблемам их функционирования, что выражается в снижении эффективности воздушных перевозок в РФ. Инфраструктурные ограничения аэропорта оказывают отрицательное влияние на взаимодействие АП и АК:

- провоцируют АК на сдерживание темпов роста объема перевозок,
- количества маршрутов и направлений;

- вынуждают АК к поиску альтернативных методов базирования воздушных судов;
- увеличивают производственный риск в АП и АК;
- приводят к снижению качества обслуживания пассажиров в аэропорту;
- определяют уровень лояльности пассажиров АП и АК;
- приводят к потере доходов АП и АК;
- ограничивают возможности и перспективы развития АП и АК.

Как отмечает Волкова Л.П. [21], аэропорты, владеющие многофункциональными производственными комплексами и выступающие как естественные монополии на рынке перевозок воздушным транспортом, одновременно полностью зависят от этого рынка и от оперирующих на нем авиакомпаний. По результатам исследования, проведенного в аэропорту Шереметьево [22], выявлено, что развитие авиакомпаний и аэропортов находится в тесной зависимости. Их взаимное сотрудничество и совместное планирование функционирования является залогом стабильного развития.

Предпосылкой стратегического взаимодействия компаний авиационной отрасли является организация фидерной модели перевозок.

Решение вопроса приведения в соответствие пассажиропотоков емкости ближнемагистральных ВС в условиях сокращающегося населения и низкого уровня платежеспособности спроса возможно лишь за счет распространения использования трансферных технологий при организации регионального сообщения. Формирование на базе одного или нескольких северных аэропортов полноценных пересадочных узлов с созданием сети фидерного развоза пассажиров по территории позволит сократить количество прямых направлений из Красноярска, сконцентрировать пассажиропоток в отдаленные северные территории на меньшем количестве направлений, тем самым повысив мощность каждого из них.

Подобная практика нашла свое широкое применение в схожих по климатическим условиям и плотности населения районам развитых стран. Так, к примеру, на территории Аляски, несмотря на гораздо меньшую

По нашему мнению существует потенциал организации фидерной модели перевозок посредством межфирменной сети авиакомпаний и аэропортов.

К направлениям взаимодействия аэропортов и авиакомпаний Скуратов К.С. и Манжурова О.Д. [23] относят следующие: возможность обеспечения роста пассажиропотока и тем самым увеличения финансовых показателей субъектов взаимодействия, рост доступности к авиатранспортной инфраструктуре, определяющий инвестирование субъектов в объекты основных фондов аэропортов и авиакомпаний; развитие сервиса для пассажиров (обеспечение удобного времени вылета / прилета), что ведет к росту пассажиропотока; обеспечение безопасности полетов. Управление аэропортами строится также на основе взаимодействия с органами власти, прежде всего, по вопросам финансирования и развития аэропортов, так как аэропорты требуют не только существенных капиталовложений в инфраструктуру, но и сами служат мощными факторами развития территорий [24]. Авиатранспортные услуги аэропорта охватывают весь комплекс услуг, обеспечивающих и сопутствующих выполнению авиаперевозок. Среди критериев, требующих специальных исследований вопросов взаимодействия, как отмечает Мустакамов И.Р. [25] могут быть следующие: производственно-техническая совместимость авиационно-технической базы и эксплуатируемых типов самолетов, наличие опыта и традиций совместной работы аэропортовых и летных служб в части согласования плана движения самолетов, составления взаимовыгодного расписания, изучения пассажиропотока и пр. Как отмечает автор [21, 23], рост доходов аэропорта напрямую зависит от объемов деятельности авиаперевозчиков, а рост доходов авиакомпании зависит от роста пассажиропотока, то есть доходы партнеров взаимозависимы. Для развития внутрирегионального сообщения, как считает автор Мустакимов И.Р., нужна разработка общей стратегии развития аэропортов и авиакомпаний, направленной на оптимизацию стоимости воздушных перевозок с целью привлечения потребителей. Сочетание стыковочных рейсов с трансферными

тарифами между городами, не связанными прямыми авиационными маршрутами, позволит увеличить загрузку воздушных судов.

Таким образом, целью стратегического взаимодействия АП и АК, на наш взгляд, является возможность реализации потенциальных возможностей каждого из субъектов. Следовательно, в диссертации необходима детальная проработка вопросов, связанных с формированием механизма взаимодействия отдельных элементов системы воздушного транспорта на основе изучения проблем и перспектив развития отрасли.

Говоря о факторах стратегического взаимодействия на воздушном транспорте, следует отметить, что существует много точек зрения по поводу их выделения.

Результаты анализа факторов, способствующих и препятствующих взаимодействию на рынке воздушных перевозок, позволят организациям осуществлять обоснованный выбор модели управления стратегическим взаимодействием. В исследовании выполнен анализ факторов (рисунок 30), определяющих функционирование и стратегическое взаимодействие предприятий воздушного транспорта, а также определяющих объем и структуру региональных перевозок. На основе систематизации факторов нами выполнен отбор тех из них, которые оказывают существенное влияние на взаимодействие аэропортовых предприятий и авиакомпаний.

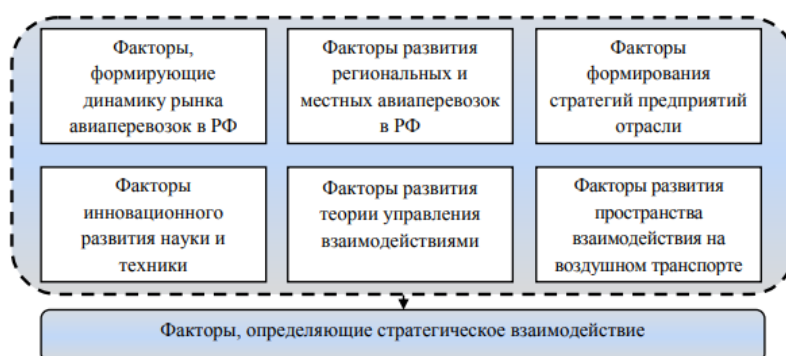


Рисунок 30 - Систематизация факторов, определяющих особенности взаимодействия организаций на воздушном транспорте

Подробное описание каждой группы факторов представлено в таблице 13.

Таблица 13 – Описание факторов, определяющих особенности взаимодействия организаций на воздушном транспорте на региональном рынке

Группа факторов	Факторы
Факторы, формирующие динамику рынка авиаперевозок в РФ	<p>1 Факторы геополитики, которые привели к сокращению авиаперевозок на МВЛ, изменению структуры перевозок на МВЛ и ВВЛ.</p> <p>2 Динамику и факторы развития туристического бизнеса, явившиеся основой сокращения туристического сезона, росту колебаний пассажиропотока между высоким и низким сезонами.</p> <p>3 Состояние экономики РФ (реальные доходы населения, девальвация рубля, волатильность курса рубля к основным валютам, падение ВВП).</p> <p>4 Перераспределение рынка перевозок между авиакомпаниями. Уход крупнейшего авиаперевозчика в стране и консолидация доли рынка крупнейших игроков.</p> <p>5 Недостатки в формировании цены на авиатопливо при региональных перевозках.</p> <p>6 Недостатки в механизме взаимодействия авиакомпаний и государства при регулировании тарифов на социально-значимые перевозки.</p> <p>7 Высокая стоимость и ограниченный доступ к кредитным средствам.</p> <p>8 Неадекватность механизма согласования цен на услуги аэропортовых предприятий.</p> <p>9 Неэффективность управления в ряде организаций воздушного транспорта.</p>
Факторы развития региональных и местных авиаперевозок в РФ	<p>1 Деловую активность населения и регионов.</p> <p>2 Туристическую активность населения.</p> <p>3 Развитость авиатранспортной инфраструктуры и ресурсов предприятий отрасли в регионе</p>
Факторы формирования стратегий предприятий отрасли	специфика, текущее положение отрасли, стратегические ориентиры, определяющие будущие позиции и цели организации гражданской авиации, а также возможности маневрирования решениями в текущем периоде, краткосрочной и среднесрочной перспективе.
Факторы инновационного развития науки и техники	<p>1 Технические и технологические: ориентация на развитие инновационных технологий, потребность рынка в развитии новых видов услуг, качество научно-технического потенциала, развитость инновационной инфраструктуры ВТ, тенденции развития отрасли, степень развития материально-технической базы отрасли.</p> <p>2 Организационные: скорость организационных изменений, динамика интеграционных процессов.</p> <p>3 Экономические: наличие ресурсов, благоприятного инновационного капитала, уровень инвестиционной и инновационной активности, рост НТП в авиационной промышленности.</p> <p>4 Социальные и региональные: уровень социально-экономического развития страны, конкуренция, емкость рынка, доходы населения (в т.ч. в регионе, отрасли), развитость социальной инфраструктуры.</p> <p>5 Геополитические: развитость интеграционных процессов в отрасли</p>
Факторы развития теории управления взаимодействиями	Появление новейших научных методов, приемов, постоянно обновляющихся инструментов приведения в соответствие процесса взаимодействия в условиях появления новых технологических, организационных, информационных, экономических возможностей
Факторы развития пространства взаимодействия на воздушном транспорте	<p>1 Факторы взаимодействия между системами управления, службами предприятий транспорта при выполнении бизнес-процессов, связанных с перевозками, подготовкой оборудования и техники к работе, а также ресурсообеспечением. Информатизация технологических процессов на воздушном транспорте существенно определяет динамику и характер внутрипроцессных коммуникаций;</p> <p>2 Факторы взаимодействия между предприятиями в транспортной системе;</p> <p>3 Факторы взаимодействия с предприятиями смежных отраслей;</p> <p>4 Факторы взаимодействия с потребителями.</p>

Главной целью стратегического взаимодействия АП и АК, на наш взгляд, является рост пассажиропотока аэропортового предприятия и объемов перевозок авиакомпании. Панкратовой А.Р. [19] был выделен ряд стратегических направлений СВ АП и АК, которые при определенных условиях являются определяющими в достижении главной цели стратегического взаимодействия (рисунок 31).

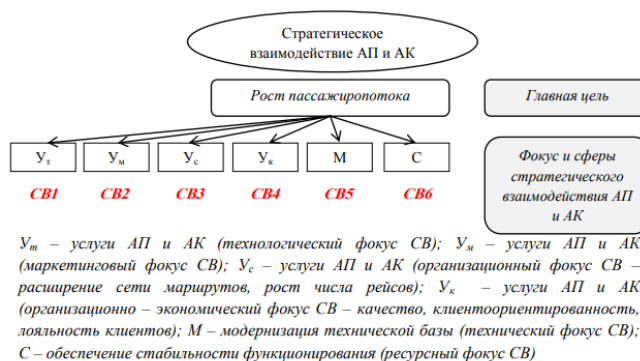


Рисунок 31 - Описание сфер стратегического взаимодействия АП и АК

Автор выделяет сферы стратегического взаимодействия (СВ1-СВ6), под которыми мы будем понимать пространство функционирования АП и АК, в котором происходит достижение их стратегических целей на основе осуществления совместных решений, проектов и действий по поводу изменения объекта взаимодействия с учетом вектора стратегического развития.

Кроме выделения таких сфер, исследователь систематизировала их по группам, привела характерные виды взаимодействия для каждой сферы (таблица 14) и указала показатели, их характеризующие (Приложение В).

Таблица 14 - Характеристика сфер (СВ1-СВ6) стратегического взаимодействия АП и АК

Сфера СВ	Определение	Фокус и объекты СВ
СВ1	Ут: функционирование АП и АК, направленное на усиление взаимодействия при выполнении технологических операций в составе бизнес-процессов и оптимизацию отдельных элементов бизнес-процессов, что позволит за счет повышения эффективности организации, обслуживания воздушных перевозок и применения современных ИТ достичь усиления показателей взаимодействия СК1, укрепления конкурентной позиции в отрасли	Технологический фокус СВ: бизнес-процессы, технологические процессы, операции, информационные технологии и пр.

Продолжение таблицы 14

Сфера СВ	Определение	Фокус и объекты СВ
СВ2	Ум: функционирование АП и АК, направленное на усиление взаимодействия при продвижении услуг за счет повышения эффективности совместной маркетинговой стратегии, расширения клиентской базы, улучшения структуры пассажиропотока региона, развития авиационных и неавиационных видов деятельности	Маркетинговый фокус СВ: система продажи билетов, неавиационные доходы, рекламная кампания, клиентская база
СВ3	Ус: функционирование АП и АК, направленное на усиление взаимодействия в части расширения маршрутной сети, количества ВПО за счет совместных программ оптимизации направлений полетов воздушных судов, в том числе туристических, частоты полетов воздушных судов, привлечения пассажиров в межсезонье, а также при организации проектов снижения тарифов в ходе реализации стратегий, направленных на оптимизацию цен за наземное обслуживание ВС и авиаперевозки	Организационный фокус СВ: параметры маршрутов, рейсов, география полетов, воздушные суда, тарифы, льготы, скидки
СВ4	Ук: функционирование АП и АК, направленное на усиление взаимодействия в части повышения качества услуг, клиентоориентированности, лояльности клиентов при совместной реализации, внедрении и функционировании систем контроля качества обслуживания пассажиров и воздушных судов, обеспечения высокой регулярности полетов ВС, сокращения времени выполнения технологических операций по обслуживанию пассажиров и ВС, повышения культуры обслуживания, уровня комфорта и сервиса, расширения сферы предоставления неавиационных видов услуг в аэропорту, а также дополнительных услуг на борту ВС, внедрения программ поощрения пассажиров (премиальные и бонусные карты) для различных категорий пассажиров, включая VIP сегмент	Организационно-экономический фокус СВ: персонал, уровень сервиса и качества услуг, ассортимент услуг
СВ5	М: функционирование АП и АК, направленное на усиление взаимодействия в ходе реализации совместных программ модернизации технической базы, обновления парка воздушных судов, реконструкции, строительства и развития объектов аэропортовой инфраструктуры, обновления парка спецавтотранспорта и оборудования, внедрения инноваций для обеспечения высокого уровня безопасности полетов, укрепления конкурентной позиции в отрасли, привлечения инвестиций в отрасль	Технический фокус СВ: аэродром (ВПП, рулежные дорожки, перроны, места стоянок), аэровокзал, бизнес терминал, ангар для технического обслуживания и хранения ВС, воздушные суда, спецавтотранспорт, оборудование, коммуникации, система подъездных автодорог
СВ6	С: функционирование АП и АК, направленное на усиление взаимодействия, направленное на обеспечение стабильности функционирования за счет снижения затрат на услуги и ресурсы, оптимизацию ресурсного обеспечения и организационно-управленческих взаимодействий для повышения стабильности организации и обслуживания воздушных перевозок, обеспечения высокого уровня безопасности полетов	Ресурсный фокус СВ: ресурсы, оборудование, персонал, поставщики, система управления безопасностью полетов воздушных судов

3.2 Моделирование потенциала развития сетевого взаимодействия на рынке региональных перевозок

Под моделированием мы понимаем изучение модели и последующий перенос полученных данных на реальный объект [35].

Моделирование потенциала сетевого взаимодействия авиационных предприятий должно осуществляться в три этапа (рисунок 36).



Рисунок 36 - Этапы моделирования потенциала сетевого взаимодействия

Цель проективно-организационного этапа – проектирование деятельности и подготовка к ее осуществлению. Он включает проведение определенных, логически взаимообусловленных действий, среди которых: обследование и анализ авиационной среды региона; определение партнеров по сети; создание пакета документов, обеспечивающего функционирование сети; формирование кадровых резервов и учебно-методических ресурсов; распределение функций и полномочий между участниками сети; определение критериев и показателей эффективности работы сети.

Обследование и анализ среды подразумевает описание конкретных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз – стратегических факторов. Поэтому используется совокупность инструментов стратегического управления, которые являются средствами данного этапа. Еще одним средством будет заключение договоров на разных основаниях.

После проведения подготовительных мероприятий, начинается этап непосредственного взаимодействия – процессуальный, цель которого –

реализация направлений взаимодействия, выявленных на основании точек соприкосновения в поле деятельности авиакомпаний и аэропортов.

Ранее на региональных рынках авиаперевозок существовала тенденция осуществление деятельности авиакомпанией и аэропортом в лице одного юридического лица.

После разделения ОАО [36] на два самостоятельных авиапредприятия: аэропортовое и авиатранспортное аэропорт становится местом пересечения интересов разных партнеров и различных видов деятельности для осуществления воздушных перевозок. Роль аэропорта состоит в том, чтобы объединить партнеров и пользователей для создания уникального продукта - авиаперевозки.

Аэропорты, обладающие многофункциональными производственными и общественными фондами и выступающие как естественные монопольные структуры на рынке авиаперевозок, одновременно полностью зависят от этого рынка.

Авиакомпания и аэропорт взаимозависимы друг от друга [37].

У АК и АП один источник дохода. Рост доходов аэропорта напрямую зависит от объемов деятельности авиаперевозчиков. Рост доходов авиакомпании зависит от роста пассажиропотока. Рост доходов аэропорта и авиакомпании взаимозависимы (таблица 22).

Таблица 22 - Параметры доходности АП и АК

Параметр	АП	АК
Источники доходов	1 Сборы за взлет/посадку ВС 2 Сбор за использование аэровокзала 3 Концессионная деятельность (аренда, реклама, прочие услуги)	1 Проданная и осуществленная авиаперевозка
Условия роста доходов	1 Увеличение количества рейсов 2 Увеличение количества пассажиров	1 Увеличение количества ВС 2 Увеличение пассажиропотока 3 Увеличение грузопотока
Инструменты	1 Увеличение инфраструктуры (ВПП, терминалы, наземная инфраструктура)	1 Увеличение инфраструктуры (ВПП, терминалы, наземная инфраструктура) 2 Увеличение количества ВС

Следовательно, при разделении ОАО на две организационные структуры: аэропорт и авиакомпанию остается их взаимодействие в производственной сфере наземного обеспечения и организации воздушных перевозок, по крайней мере, при наземном обслуживании пассажиров и воздушных судов. При этом комплекс предоставляемых услуг может быть дифференцирован относительно исполнителей. Услуги, включающие использование аэродрома, системы управления воздушным движением и непосредственно обслуживания взлета и посадки ВС, оперативное техническое обслуживание ВС, как правило, относятся к государственному сектору управления аэропортом. Услуги, включающие использование комплексов служебно-технической территории аэропорта, в частности, аэровокзал, могут быть отнесены к частному сектору и выполняются разными исполнителями-партнерами. Тем самым для авиакомпаний предоставляется возможность выбора наиболее выгодного взаимодействия с аэропортом, а в конечном итоге, выбора соответствующего исполнителя. Альтернативными исполнителями наземных услуг по обеспечению авиаперевозок может быть персонал аэропорта, авиакомпании собственной или иностранной, а также агентских (хендлинговых) компаний, контролируемый и/или подчиняемый непосредственно аэропорту или авиакомпании. Естественно, применение того или иного варианта взаимодействия зависит от условий работы и состояния авиапредприятия, аэропорта, авиакомпании и партнеров - агентских и хендлинговых компаний.

Цель третьего, аналитического этапа – диагностика и анализ результатов, определение новых путей развития. На данном этапе осуществляются обработка, анализ, систематизация полученной на втором этапе информации; сопоставление полученных результатов поставленным целям; подготовка аналитических материалов и принятие управленческих решений на их основе; выявляются условия сетевого взаимодействия АК и АП, распространяется и тиражируется опыт.

В условиях конкуренции производителей современных продуктов на рынках разных отраслей все стратегические решения и действия, как правило,

нацелены на решение определенных проблем функционирования, среди которых особое место занимают и проблемы взаимодействия предприятий отрасли. Современные стратегии обладают рыночной направленностью, учитывают возможные изменения условий функционирования, подвергаются корректировкам и обновлению при не достижении целевых параметров в контрольных точках. Предприятия на рынке стоят перед необходимостью выбора оптимального варианта стратегии либо стратегического решения с учетом ограничений в ресурсах и возможностях.

Необходимость выработки стратегии предприятия связана с тем, что наличие стратегии способно снизить неопределенность, и может способствовать прогнозированию позиций предприятия в будущем. Предприятия, придерживаясь определенного направления развития, не всегда могут визуализировать данный курс, не всегда присутствует фиксация фокуса и вектора развития, что приводит к росту неопределённости развития. Формирование стратегии и реализация стратегических решений в современных условиях должна включать выработку не одной стратегии, а нескольких стратегических планов / проектов / решений, интегрированных в сбалансированную систему.

При формировании стратегии предприятия, либо стратегии взаимодействия, как показано в нашем исследовании, формулируются стратегические цели. Учитывая многокомпонентный характер целей, в диссертации представленный набор фокусов и объектов стратегического взаимодействия (Ут, Ум, М, С и пр.), следует сформировать вектор цели, который служит для описания и визуализации принятой стратегии и для сопоставления ее с реализуемой в текущий период.

Для выделения показателей СВ (СК), которыми в диссертации будет описан ПСВ, воспользуемся перечнем СК, выделенных экспертами в п. 2.3, а также описанием СК, разработанным в диссертации для описания сфер СВ.

Кроме того, для оценки стратегического потенциала взаимодействия и на основе логического анализа произведем отбор показателей, которые будут

использоваться для решаемой задачи. Таким образом, схема отбора показателей-факторов, определяющих потенциал стратегического взаимодействия АП и АК, отнесенных к разным сферам СВ с учетом выбранных форматов взаимодействия, приведена на рисунке 37. Выбор СКПСВ существенно зависит от особенностей и целевых установок каждой сферы стратегического взаимодействия АП и АК.

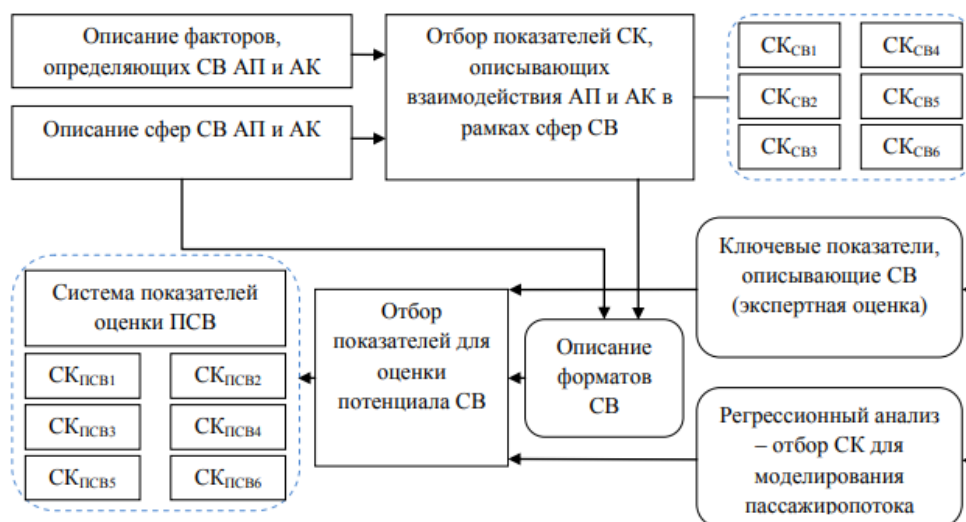


Рисунок 37 - Схема отбора показателей для оценки потенциала СВ АП и АК

Так, развитие стратегического потенциала сферы СВ1 ориентировано на улучшение технико-технологической основы функционирования бизнес-процессов предприятий воздушного транспорта, оптимизации и перестройки бизнес-процессов, что будет способствовать росту конкурентоспособности, доли на рынке, уровня безопасности за счет повышения производительности предприятий отрасли и улучшения процессных параметров.

Развитие стратегического потенциала сферы СВ4 ориентировано на повышение качества услуг, клиентоориентированности, лояльности клиентов, за счет снижения затрат времени при выполнении бизнес-процессов, внедрения и функционирования системы контроля качества обслуживания пассажиров и воздушных судов, обеспечения высокой регулярности полетов воздушных судов, сокращения времени выполнения технологических операций по

обслуживанию пассажиров и воздушных судов, повышения культуры обслуживания, повышения уровня комфорта и сервиса, расширения сферы предоставления неавиационных видов услуг в аэропорту и дополнительных на борту воздушного судна, а также их развития, внедрения программ поощрения пассажиров (премиальные и бонусные карты) для различных категорий пассажиров, включая VIP сегмент, что будет способствовать росту неавиационных доходов, уровня безопасности полетов и качества обслуживания, прибыльности и рентабельности путем предложения реальным и потенциальным клиентам более качественных услуг и создание новых сопутствующих продуктов и услуг.

Развитие стратегического потенциала сферы СВ5 ориентировано на обновление парка ВС, реконструкцию, строительство и развитие объектов аэропортовой инфраструктуры, обновление парка спецавтотранспорта и оборудования, в том числе внедрение инноваций для обеспечения высокого уровня безопасности полетов, укрепления конкурентной позиции и привлечение инвестиций в отрасль, что будет способствовать росту авиационной подвижности населения при увеличении пропускной способности объектов аэропортовой инфраструктуры, числа рейсов.

Развитие стратегического потенциала сферы СВ6 ориентировано на обеспечение стабильности функционирования за счет снижения затрат, оптимизации ресурсов, обеспечения стабильности организации воздушных перевозок, что будет способствовать экономии расходов, росту пассажиропотока при увеличении производительности труда, а также повышению уровня безопасности полетов.

Основной задачей реализации стратегического потенциала является формирование соответствующих стратегий взаимодействия в сферах СВ и их координации, что необходимо для обеспечения поставленных выше задач.

Потенциал сфер СВ предприятий, на наш взгляд, следует оценивать с учетом способности практической реализации. Поэтому ключевыми элементами являются скоординированные стратегии АП и АК по управлению

фокус-объектом в соответствующих сферах СВ для повышения эффективности и результативности взаимодействия, то есть способность АП и АК мобилизовать и организовать ресурсы и потенциальные возможности в единую систему с целью получения синергетических эффектов. К показателям, формирующим показатель потенциала СВ, в диссертации отнесем следующие (таблица 23).

Таблица 23 – Показатели, описывающие потенциал СВ

Фокус СВ	УТ	УМ	Ус	Ук	М	С
Виды оценки	СВ1	СВ2	СВ3	СВ4	СВ5	СВ6
Оценки результативности СВ	П, О, Уб, Дтрансф	П, О, Ас, Днав, Дтрансф, АПн	П, О, Ас, Дтрансф	П, О, Ас, Днав, Дтрансф	П, О, Уб, Дтрансф, АПн	П, О, Уб, АПн
Оценки ресурсного потенциала СВ	Ка, ПС, ЧВПП, Ч,	ВПО0	ВПО0	Ка, ЧПП	ВС, ДВПП, КВПП, Ка, ПС, ЧВПП	КВПП, Ка
Оценки возможностей СВ	Тоб, Тбп	ЧПП, ИГП, КЗК	ИГП, М, ЧПП	ИГП, Р, ТВС, Тс, Уб, Тк	И	ВПОс, КЗК, Р
Оценки эффективности СВ	МП, Рп, ПТтр, Ру	СВП, ПТтр	СВП, Ру	СВП, ПТтр, Ру	СВП, Рп	ПТп, Рп, СВП

В современных условиях функционирования рынка транспортных услуг в авиационной сфере аэропортовым предприятиям и авиакомпаниям в условиях их взаимодействия следует разрабатывать стратегии, нацеленные на определенный фокус (объект) СВ, корректируя индивидуальные стратегии под условия и форматы взаимодействия. Внешняя среда воздушного транспорта обладает высокой динамикой, а наличие взаимосвязанных стратегий в рамках сфер СВ позволит предприятиям находить совместные решения с позиции будущих изменений и своевременно осуществлять корректировки условий взаимодействия. Для оценки потенциала СВ нами разработана таблица значимости (весомости) показателей для разных сфер СВ (таблица 23).

Таблица 23 - Таблицы весомости СК при определении потенциала СВ

СК _{псв}	СВ1	СВ2	СВ3	СВ4	СВ5	СВ6
Ас – доходы от авиационных услуг	-	0,1	0,1	0,09	-	-
АПн – авиационная подвижность	-	0,01	-	-	0,05	0,02
ВС – количество воздушных судов	-	-	-	-	0,15	-
ВПО0 – общее число ВПО	-	0,1	-	-	-	-
ВПОс – число ВПО на одного сотрудника	-	-	0,05	-	-	0,1
Днав – доля неавиационной выручки	-	0,1	-	0,05	-	-
Двпп – длина ВПП	-	-	-	-	0,08	-
Дтрансф – доля трансферных пассажиров	0,1	0,1	0,03	0,05	0,05	-
И – объем инвестиций	-	-	-	-	0,16	-
ИГП – индекс географии полетов	-	0,08	0,1	0,1	-	-
КЗК – коэффициент занятости кресел	-	0,1	-	-	-	0,1
Ка – коэффициент изношенности здания аэровокзала (терминала)	0,1	-	-	0,05	0,08	0,05
Квпп – коэффициент изношенности ВПП	-	-	-	-	0,08	0,08
МП – маржинальная прибыль	0,06	-	-	-	-	-
М – число маршрутов	0,06	-	0,2	-	-	-
О – объем пассажирских авиаперевозок	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1
П – пассажиропоток	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1
ПС – пропускная способность аэропорта (отдельных его элементов)	0,04	-	-	-	0,08	-
ПТтр – производительность труда персонала	0,11	0,1	-	0,05	-	-
ПТП – количество пассажиров на одного сотрудника	-	-	-	-	-	-
Р – число рейсов	-	-	-	0,1	-	-
Рп – сумма расходов на одного пассажира (АП/АК)	0,06 / 0,06				0,01 / 0,01	0,03 / 0,02
СВП – средняя годовая выручка на одного пассажира (АП/АК)	-	0,05 / 0,05	0,1 / 0,1	0,05 / 0,05	0,01 / 0,01	0,05 / 0,05
Твс – суммарное время задержки ВС	-	-	-	0,05	-	-
Тб – время доставки багажа	-	-	-	-	-	-
Тк – время прохождения контроля	-	-	-	0,05	-	-
Тс – стыковочное время	-	-	-	0,05	-	-
Тоб – время оборачиваемости ВС	0,06	-	-	-	-	-
Тбп – среднее время обслуживания пассажира	0,06	-	-	-	-	-
Уб – уровень безопасности полетов	0,1	-	-	0,05	0,05	0,1
Чвпп – число ВПП	0,01	0,01	0,02	0,01	0,08	-
Ч – число сотрудников (АП/АК)	0,01 / 0,01	-	-	-	-	-
Ру – рентабельность услуг (АП/АК)	0,05 / 0,05	-	0,05 / 0,05	0,05 / 0,05	-	-
Итого	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Перед АП и АК для повышения эффективности стратегического взаимодействия ставится задача выбора вариантов развития на основе формирования взаимосвязанных стратегий. Результат СВ АП и АК во многом зависит от способности выбирать адекватные решения, учитывая текущие позиции и стратегические ориентиры.

В существующих теоретических положениях, современных научных исследованиях содержится большое число методов оценки стратегического потенциала, изученных в нашем исследовании. Однако представленные методики не учитывают специфики предприятий воздушного транспорта и, кроме того, не могут использоваться для оценки потенциалов взаимодействия.

Однако, ряд существующих в теории методов оценки стратегического потенциала, например, в работах [38, 34, 39 и др.], позволяют использовать отдельные элементы представленных методик, однако, только при условии их адаптации к объекту нашего исследования. В связи с чем в диссертации оценку потенциала СВ рекомендовано осуществлять согласно методике, основанной на определении векторов целей, а также коэффициента, учитывающего потенциальные возможности реализации совместного потенциала предприятий, направленных на стратегическое взаимодействие в разных сферах СВ с учетом их специфических особенностей и построения стратегических показателей, отражающих такие взаимодействия. В связи с чем, требуется достаточно серьезное уточнение и углубление действующих методик оценки потенциала.

Изучив работы в области оценки экономических потенциалов, способ оценки которых основан на расчете средневзвешенных показателей потенциалов роста значимых показателей, потенциал стратегического взаимодействия АП и АК определим по формуле 1:

$$ПСВ = \sum_{v=1}^{P_{СВ}} D_v \times СК_{ПСВ_v} \quad (1)$$

где – ПСВ – показатель оценки потенциала СВ АП и АК;

D_v – показатель значимости каждого показателя СК_{псв} в пределах сферы СВ ($v=1 \dots p_{СВ}$).

В расчетах потенциала используются описанные ранее СК. Однако, если показатель имеет тенденцию к уменьшению при своем улучшении, в расчетах принимается обратное значение показателя. Показатель ПСВ дает примерную оценку того, в какой мере формируемая стратегия лучше реализуемой в настоящий момент по наиболее важным показателям ресурсного обеспечения и возможностей реализации потенциала взаимодействия АП и АК, взятым для оценивания. Для получения корректной оценки потенциала СВ описанные выше методы следует уточнить с учетом условий, сфер и форматов СВ, разработанных в диссертации.

Общая схема оценки потенциала СВ представлена на рисунке 37.

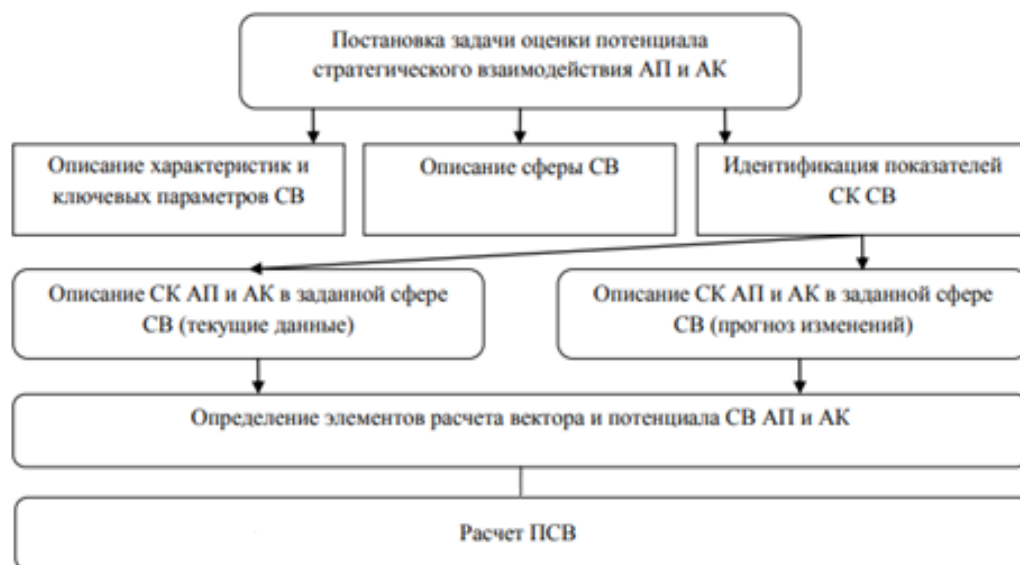


Рисунок 37 - Последовательность определения ПСВ

По результатам полученных оценок может быть выполнен прогноз стратегического потенциала СВ. На основе фактических значений потенциалообразующих показателей определяется тренд для каждой сферы СВ, характеризующий возможности увеличения пассажиропотока и объемов перевозок АП и АК, по регрессионным моделям.

3.3 Определение прогнозных оценок развития авиатранспортного комплекса и аэропортов региона как результат их сетевого взаимодействия

В пункте 2.3 диссертации был выделен наиболее оптимальный кластер для региональной авиации Красноярского края, участниками которого являются аэропорты Черемшанка, Туруханск, посадочные площадки Тура, Байкит, Ванавара и две авиакомпании АО «КрасАвиа» и ООО АК «Турухан». Кластер был выделен по признаку схожих показателей операционной деятельности. По результатам SPACE анализа было выявлено, что для сети в целом присуща агрессивная стратегия стратегического поведения. Однако необходимо проанализировать, между какими авиационными предприятиями следует организовать межфирменную сеть, и какую стратегию выбрать для дальнейшего развития.

Возможности применения предложенного в диссертации методического подхода к оценке потенциала СВ АП и АК подтверждаются имитационными расчетами, выполненными на примере пар АП и АК при реализации совместных проектов и решений в определенных форматах и сферах СВ. При исследовании АП и АК с использованием предложенного методического подхода нами сделан вывод о том, что для указанных предприятий может быть оптимальным выбор следующих форматов взаимодействия (таблица 24).

Таблица 24 - Исследование оптимальных форматов взаимодействия для пар АП - АК с использованием разработанной методики

Предприятие	PCB	*PCB	Проектируемые сферы СВ					
			CB1	CB2	CB3	CB4	CB5	CB6
АО «КрасАвиаПорт» (АП Черемшанка)	CB1	агрессивная	+					
	CB4	агрессивная				++		
	CB5	агрессивная					+	
АО «КрасАвиаПорт» (Тура)	CB1	агрессивная	+					
	CB4	агрессивная						
	CB5	агрессивная					++	
АО «КрасАвиаПорт» (Байкит)	CB1	агрессивная	+					
	CB4	агрессивная						
	CB5	агрессивная					++	

Продолжение таблицы 24

Предприятие	PCB	*PCB	Проектируемые сферы СВ					
			CB1	CB2	CB3	CB4	CB5	CB6
АО «КрасАвиаПорт» (Ванавара)	CB1 CB4 CB5	агрессивная агрессивная агрессивная				++	+	
ФКП «Аэропорты Красноярья»	CB1 CB4 CB5	агрессивная агрессивная агрессивная	+			++		
АО «КрасАвиа»	CB1 CB4 CB5	агрессивная агрессивная агрессивная	++			+	++	
ООО АК «Турухан»	CB1 CB4 CB5	агрессивная агрессивная агрессивная	+			++		

*PCB – рекомендуемые форматы СВ (сферы и направленность стратегического позиционирования)

На основании таблицы 24 выделим основные группы предприятий, между которыми может рассматриваться сетевое взаимодействие (таблица 25).

Таблица 25 – Группы предприятий потенциальных межфирменных сетей

Номер группы	Авиапредприятия
1	АП Черемшанка + АК «Турухан»
2	АП Черемшанка + АК «КрасАвиа»
3	АП Черемшанка + АК «КрасАвиа» + АК «Турухан»
4	Байкит + Тура + Ванавара + АК «КрасАвиа»
5	Байкит + Тура + Ванавара + АК «Турухан»
6	Байкит + Тура + Ванавара + АК «Турухан» + АК «КрасАвиа»
7	Туруханск + АК «Турухан»
8	Туруханск + АК «КрасАвиа»
9	Туруханск + АК «Турухан» + АК «КрасАвиа»
10	Черемшанка + Туруханск + АК «КрасАвиа»
11	Черемшанка + Туруханск + АК «Турухан»
12	Черемшанка + Туруханск + АК «Турухан» + АК «КрасАвиа»
13	Черемшанка + АК «КрасАвиа» + Тура + Байкит + Ванавара
14	Черемшанка + АК «Турухан» + Тура + Байкит + Ванавара
15	Черемшанка + АК «КрасАвиа» + Тура + Байкит + Ванавара + АК «Турухан»

Для прогнозирования результатов СВ и потенциала взаимодействия в рамках рекомендуемых форматов в диссертации проведен анализ возможных проектных решений в рамках СВ АП и АК. Так, в части рекомендуемых

форматов взаимодействий рассмотрены в качестве примера следующие проектные решения:

- Проект в рамках СВ 1, СВ 4 АП «Черемшанка» - АК «КрасАвиа» или АП «Черемшанка» - АК «Турухан» предполагает создание авиационного учебного центра в целях подготовки, переподготовки и повышения квалификации летного состава, членов кабинных экипажей авиакомпаний и персонала служб аэропортовых предприятий, что позволит обеспечить поддержание высокого уровня профессиональных компетенций авиационного персонала и специалистов гражданской авиации с целью снижения рисков, влияющих на безопасность полетов и качество производственных процессов. Следует отметить важный факт, что учебная база может быть создана на базе АП. Курсы переподготовки смогут проходить экипажи как самолетного парка воздушных судов, так и вертолетных. Открытие авиационного учебного центра приведет к обеспечению стабильности функционирования предприятий воздушного транспорта, обеспечению безопасности полетов и качества технологических процессов, снижению издержек, связанных с деятельностью персонала. Данное взаимодействие предполагает акцент на формировании агрессивной политики в отношении фокуса стратегии, чему соответствует создание в данном пространстве авиационного учебного центра, имеющего аналоги в России лишь в г. Москве и г. Санкт-Петербурге.

Проект в рамках СВ 5 АП Туруханск - АК «Турухан» - АК «КрасАвиа» предполагает совместное инвестирование в строительство ангара для выполнения ТО и Р, реализуемый в ходе агрессивной стратегии СВ. На данный момент такая база по ТО и Р существует только в Туре, куда приходится перегонять воздушные суда на техническое обслуживание. Создание такой базы в Туруханске решит сразу несколько проблем. Во-первых, АК «Турухан» сможет выполнять субсидируемые регулярные перевозки непрерывно, без отвлечения воздушных судов на перегон на другую базу. А АК «КрасАвиа» сможет выполнять чартерные перевозки вахтового персонала к месту службы и груза, в частности на Ванкорское месторождение, где сосредоточены в регионе

наибольшие объемы добычи нефти. Ранее перспективным местом базирования являлся аэропорт Хатанга, однако с 2018 года нефтяные компании сворачивают производство в районе данной посадочной площадки и переводят их под Игарку и Туруханск. Созданной базой пользовались бы не только базовые авиакомпании, но и сторонние заказчики (Ютэйр, РН-Аэрокрафт) и др. Потенциальная база ТО и Р будет обеспечивать поддержание высокого уровня исправности, безопасности и регулярности вылетов, что будет способствовать развитию системы качества в вопросах поддержания летной годности и управления техническим обслуживанием воздушных судов.

Проект в рамках СВ 4 АП Черемшанка - АП Туруханск - АК «Турухан» - АК «КрасАвиа» предполагает организацию и выполнение пассажирских авиаперевозок по новому маршруту Красноярск – Туруханск – Красноярск с посадкой в Туре, что будет способствовать реализации агрессивной стратегии. Основанием для открытия рейса является утвержденная государственная программа «Развитие транспортной системы Красноярского края» №510-п от 30 сентября 2013 г. Основной целью данной программы является повышение доступности транспортных услуг для населения региона. Реализация данной программы осложняется дальностью полета и ограничением пассажирской коммерческой загрузки на отдельные направления Красноярск-Туруханск-Красноярск и Красноярск-Тура-Красноярск в зимний при низких температурах и летний период времени. Для исполнения программы развития предлагается создание фидерной модели перевозок, которая позволит выполнять разные участки полета разными авиакомпаниями. К примеру, Красноярск-Тура-Туруханск – АК «КрасАвиа», Туруханск-Тура-Красноярск – АК «Турухан», затем наоборот, таким образом, в один день возможно выполнение обратного рейса без превышения рабочего полетного времени экипажа и экономия расходов на дополнительную посадку в Туре на обратном участке. В качестве транзитного выбран аэропором Тура-Горный, так как он является запасным для Туруханска по авиационным правилам и нормам выполнения рейса. Реализация данной модели перевозок в крае будет способствовать развитию транспортной

доступности края, удовлетворению спроса потенциальных пассажиров (спрос на данные направления выше, чем на других направлениях после Норильска), увеличению производственных показателей деятельности АП Черемшанка, АП Туруханск и ПП Тура.

Анализ рекомендуемых форматов сетевого взаимодействия для рассмотренных пар АП и АК, а также актуальных проектов для указанных предприятий позволил в диссертации выполнить оценку потенциала стратегического взаимодействия и прогноза результатов СВ по следующим парам АП и АК и проектам (таблица 26):

Таблица 26 – Описание стратегических решений для сфер СВ

Пара АП-АК	Сферы СВ	Проекты	Фокус СВ	Объект СВ	Стратегическая цель
АП «Черемшанка» - АК «КрасАвиа» или АП «Черемшанка» - АК «Турухан»	СВ1	Создание авиационного учебного центра подготовки, переподготовки и повышения квалификации летного состава, членов каabinных экипажей авиакомпаний и персонала аэропортовых предприятий	Технологический	Бизнес-процесс «управление персоналом», ИТ	Повышение эффективности бизнес-процессов
	СВ4		Организационно-экономический	Персонал, доходы, качество услуг	Повышение доходов от неавиационных услуг
АП Туруханск – АК «Турухан» - АК «КрасАвиа»	СВ5	Строительство ангара для обслуживания ВС	Технический	Ангар	Модернизация инфраструктуры, повышение доходов
АП Черемшанка - АП Туруханск – АК «Турухан» - АК «КрасАвиа»	СВ4	Организация маршрута КЯА-ТАУ-ТРХ ТРХ-ТАУ-КЯА	Организационно-экономический	Маршрут, расширение географии полетов	Расширение географии полетов, рост числа маршрутов, доходов

С использованием разработанной методики получены следующие значения потенциалов СВ АП и АК (таблица 27, рисунок 38). Напомним, что потенциал сетевого взаимодействия находится как произведение весовости каждого показателя СК (таблица 23) в рамках каждой СВ и их значений.

Таблица 27 - Значения потенциала СВ АП и АК

Номер проекта	Субъекты СВ	Сферы СВ	ПСВ	ΔПСВ, %
1	АП Черемшанка + АК «Турухан»	СВ1	1,162	16,2
2		СВ4	1,131	13,1
3	АП Черемшанка + АК «КрасАвиа»	СВ1	1,150	15,0
4		СВ4	1,137	13,7
5	АП Черемшанка + АК «КрасАвиа» + АК «Турухан»	СВ4	1,240	24,0
6	Байкит + Тура + Ванавара + АК «КрасАвиа»	СВ5	1,185	18,5
7	Байкит + Тура + Ванавара + АК «Турухан»	СВ1	1,145	14,5
8	Байкит + Тура + Ванавара + АК «Турухан» + АК «КрасАвиа»	СВ1	1,129	12,9
9	Туруханск + АК «Турухан»	СВ4	1,134	13,4
10	Туруханск + АК «КрасАвиа»	СВ5	1,044	4,4
11	Туруханск + АК «Турухан» + АК «КрасАвиа»	СВ5	1,176	17,6
12	Черемшанка + Туруханск + АК «КрасАвиа»	СВ1	1,073	7,3
13	Черемшанка + Туруханск + АК «Турухан»	СВ4	1,132	13,2
14	Черемшанка + Туруханск + АК «Турухан» + АК «КрасАвиа»	СВ4	1,306	30,6
15	Черемшанка + АК «КрасАвиа» + Тура + Байкит + Ванавара	СВ5	1,204	20,4
16	Черемшанка + АК «Турухан» + Тура + Байкит + Ванавара	СВ1	1,169	16,9
17	Черемшанка + АК «КрасАвиа» + Тура + Байкит + Ванавара + АК «Турухан»	СВ4	1,198	19,8

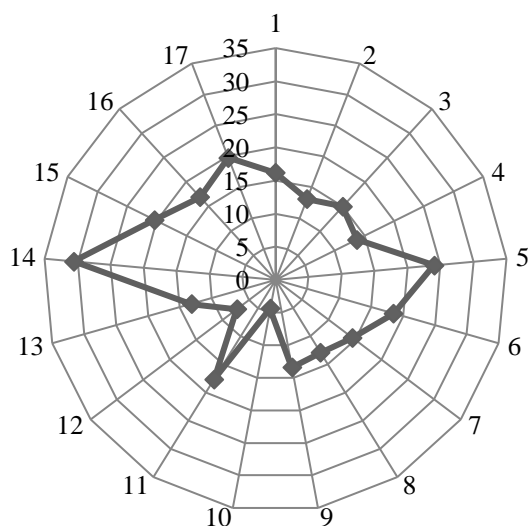


Рисунок 38 - Распределение потенциалов стратегических решений (1-17) по ΔПСВ, %

Исходя из проведенного анализа видно, что наивысшим потенциалом обладает стратегия сетевого взаимодействия субъектов Черемшанка + Туруханск + АК «Турухан» + АК «КрасАвиа», который на 30,6 % выше потенциала стратегии, реализуемой данной парой предприятий воздушного транспорта в текущем периоде.

Таким образом, результаты анализа возможного прироста ПСВ свидетельствуют о том, что в разных сферах значения данного показателя различны, и они зависят от способа и возможности реализации потенциала в части используемых ресурсов и возможностей взаимодействующих субъектов. Величины прироста показателей пассажиропотока и объема пассажирских авиаперевозок являются одним из вариантов оценки возможного результата взаимодействия сторон в рассмотренных сферах СВ.

Это говорит о том, что одним из решений проблем региональной авиации Красноярского края является создание фидерной модели перевозок в северной части края (рисунок 39).

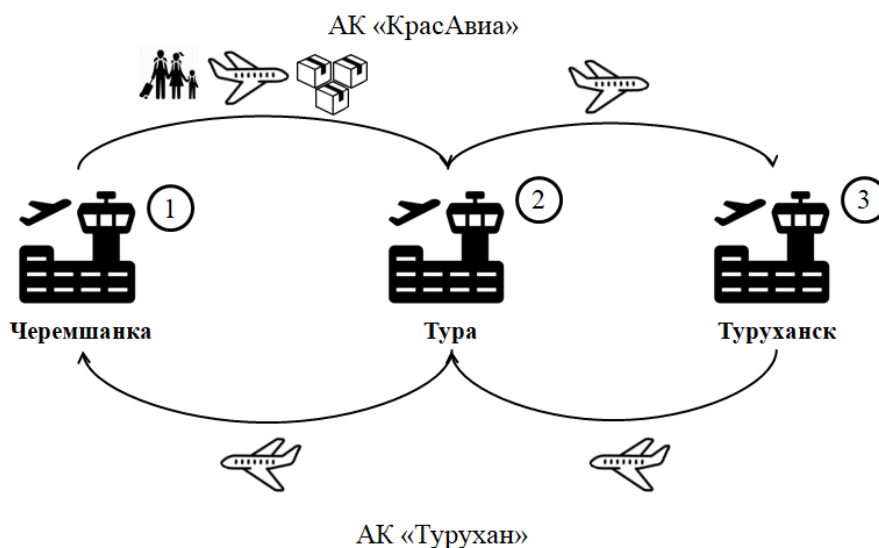


Рисунок 39 - Схема организации перевозок между участниками сети

Фидерная перевозка в регионе может быть осуществлена следующим образом. Из представленной модели видно, что существует спрос на авиаперевозку пассажиров и социально-значимого груза из Красноярска в Туру

и Туруханск. На сегодняшний день выполняются 2 отдельных направления Красноярск-Тура-Красноярск (АК «КрасАвиа») и Красноярск-Туруханск-Красноярск (АК «Турухан»), средняя пассажирская загрузка на данных направлениях 62% и 59% [46, 47] от емкости воздушного судна по 2017 году. Загрузка пассажирских кресел не высока, так как емкости данного ВС используются не эффективно на данных направлениях, поэтому необходимо рассмотреть совмещения рейсов.

Идея данной модели в том, что начинается полет из Красноярска (АП Черемшанка) с пассажирами до Туры и Туруханска. Описанный маршрут выполняется одной авиакомпанией, конечным пунктом является Туруханск. В это же время, другая авиакомпания, АК «Турухан» начинает полет из Туруханска, выполняя маршрут по тому же принципу. Оба судна остаются на ночевку и отдых экипажа в аэропортах, и возвращаются назад, выполняя регулярный рейс снова.

Что дает такая модель? Во-первых, повысится загрузка пассажирских кресел обеих авиакомпаний, емкость ВС будет использована более эффективно за счет того, что самолет, сев на дозаправку в Туре, возьмет меньше топлива в первоначальном аэропорту. Освободившийся вес можно использовать на реализацию дополнительных билетов и груз.

Во-вторых, сразу три аэродрома будут наращивать производственные показатели, что позволит снизить себестоимость единицы продукции. Создание такой межфирменной сети, возможно, замотивирует других региональных перевозчиков сотрудничать с другими на базе АП «Черемшанка». Что, впоследствии, может привести к переводу выполнения всех внутрирегиональных направлений в Черемшанку.

В-третьих, появляется возможность продажи провозных мощностей, а не передачи воздушного судна в аренду. В периоды высокого спроса (летний период, период «распутицы») у региональных авиакомпаний возникает проблема нехватки воздушных судов, из-за чего приходится брать в аренду ВС

друг у друга, что значительно отягчает финансовый результат от выполнения каждого рейса.

Таким образом, межфирменное сетевое взаимодействие показывает взаимную зависимость двух не всегда примиримых отраслевых субъектов (АП и АК). Как показал анализ цепочки создания ценности на региональном рынке авиаперевозок, именно авиакомпания диктует свои условия, при этом понимая, что основной доход концентрируется все-таки в АП. Созданная авиационная сеть будет способствовать изменению доминирующего звена, их будет 2, прибыль от взаимодействия которых будет делиться в процентном соотношении (рисунок 40). Рост прибыли обоих субъектов будет зависеть от их слаженных действий: улучшения уровня обслуживания в аэропорту и сервиса на борту самолета.

При создании в сети, в АП Черемшанка будет установлено более удобное время вылета и прилета для пассажиров, налажена регулярность и частота полетов. Объединенные усилия авиакомпаний и аэропортов по привлечению пассажиров приведут к росту доходов обеих сторон.

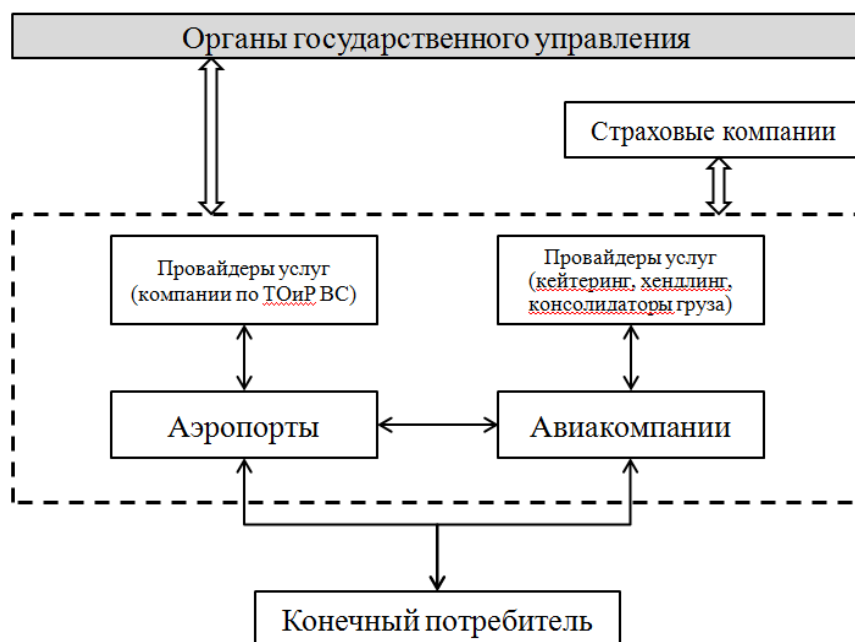


Рисунок 40 - Цепочка создания ценности в сети между АП и АК

Таким образом, ожидаемые эффекты от создания межфирменной сети на региональном рынке авиауслуг представлены на рисунке 41.



Рисунок 41 – Совокупность эффектов межфирменного сетевого взаимодействия на региональном рынке авиауслуг

Единство компаний позволит добиться рентабельности обоих субъектов (АП и АК). Однако когда рентабельность достигается за счет перераспределения финансовых потоков, теряется контроль над эффективностью каждого вида деятельности, который сам по себе должен обладать достаточной рентабельностью.

Появится возможность устанавливать цены ниже, чем у конкурентов. На многих направлениях авиакомпании, у которых есть «свой» аэропорт, держат цены ниже, чем у конкурентов, за счет низкой себестоимости. Но необходимо учесть, что данное преимущество имеет двойственную природу. Аэропорт субсидирует авиаперевозочный бизнес и не получает средств для развития и покрытия своих затрат. То есть то, что является преимуществом для перевозчика, может оказаться тормозящим развитие для аэропорта.

Появляется возможность быстро разрешать спорные моменты между участниками авиаперевозок. Но наличие четких регламентов взаимодействия аэропорта с перевозчиками позволит сделать это наиболее эффективным

способом. Практика показывает, что именно рыночные механизмы устраняют проблемы взаимодействия эффективнее.

Выводы по главе 3.

Под потенциалом сетевого взаимодействия на региональном рынке авиауслуг понимается показатель, отражающий перспективную способность аэропорта и авиакомпании взаимодействовать в пределах определенной сферы сетевого взаимодействия (СВ).

Эффективность функционирования и развития транспортного комплекса характеризуется в значительной степени уровнем реализации потенциала взаимодействия связанных субъектов данного рынка. Исследование современных подходов к понятию и способу определения потенциала в экономике и управления предприятиями позволили предложить собственную трактовку данного показателя, а также уточнить способ его расчета в отношении объекта данного исследования.

В диссертации оценка потенциала сетевого взаимодействия основывается на совокупности наиболее значимых показателей, наиболее важных в определенной сфере СВ.

Для осуществления согласованных действий и проектов, в том числе инновационных, позволяющих АП и АК развивать целевые направления и услуги, востребованные рынком, с учетом характеристик выбранной сферы СВ в диссертации предложена методика, позволяющая сопоставлять входы и результаты взаимодействия. Производя оценку согласно выбранному критерию, предприятия воздушного транспорта (АП и АК) могут принимать обоснованные решения в части целесообразности межфирменного взаимодействия в горизонте стратегического планирования и целеполагания.

В диссертации рекомендуется АП и АК выбирать те сферы взаимодействия, в которых ожидается наивысшее значение потенциала СВ, что обеспечит наилучший результат взаимодействия и приведет к росту разного вида эффектов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Активное развитие воздушных перевозок в последние годы сопровождается наличием существенных проблем, обосновывающих актуальность разработки методов оценки потенциала взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний. Ключевыми проблемами рынка авиауслуг Красноярского края являются: низкая частотность и регулярность выполнения рейсов; моральное и физическое старение парка воздушных судов; критическое состояние аэропортовой инфраструктуры и монополизм аэродромов. Анализ цепочки создания ценности показал, что доминирующим звеном в ней является региональная авиакомпания, цель которой является осуществление транспортной доступности, и которая, не смотря на субсидирование рейсов, терпит убытки. Улучшение ситуации на описанном рынке может произойти за счет увеличения прибыли авиакомпании, что возможно при уменьшении ее расходов в аэропортах следования и базирования. Возникает гипотеза о том, что при совместно направленной деятельности авиакомпании и аэропорта, произойдет как улучшение ситуации на региональном рынке авиауслуг в целом, так и финансовое положение авиакомпании и аэропорта, так как эти два участника рынка взаимозависимы. Отсутствие исчерпывающих исследований и единого представления в вопросах взаимодействия на воздушном транспорте для улучшения экономических параметров функционирования аэропортовых предприятий и авиакомпаний привело к необходимости описания форматов и потенциала стратегического взаимодействия в отрасли.

Одним из вариантов взаимодействия авиакомпаний и аэропортов является создание межфирменной авиационной сети. Сетевое взаимодействие аэропорта и авиакомпании в диссертации подразумевает долгосрочную концепцию совместной деятельности связанных субъектов для достижения целей развития, определяющую сферы и форматы взаимодействия, объединенных ресурсов, обусловленную наличием сходных мотивов и

стратегий развития. Взаимодействия могут возникать в отдельных элементах и видах технологических операций бизнес-процессов; при организации разных видов перевозок; с потребителями услуг.

Целью сетевого взаимодействия на рынке авиаперевозок в исследовании является желаемый результат взаимодействия в виде создания необходимого потребителю продукта в запланированные сроки, исходя из ресурсов и компетенций, которые обеспечиваются при реализации определенных форматов взаимодействия аэропорта и авиакомпании. В диссертации выделен ряд стратегических направлений сетевого взаимодействия, которые при определенных условиях являются определяющими в достижении главной цели стратегического взаимодействия и реализуются в определенном фокусе: услуги (технологический, маркетинговый, расширение сети маршрутов, рост числа рейсов); услуги (качество, клиентоориентированность, лояльность клиентов); модернизация технической базы; обеспечение стабильности функционирования.

В работе идентифицированы наиболее важные стратегические показатели, описывающие взаимодействие, которые могут быть использованы при прогнозировании решений и действий в рамках определенной сферы СВ.

Для решения задачи идентификации стратегических групп взаимодействия в исследовании использованы кластерный анализ, SPACE-анализ, которые позволили установить оптимальные направления стратегического взаимодействия для сфер СВ, которые, анализируя свои позиции и имея представления о том, какие будущие стратегии могут быть сформированы, могут обоснованно произвести отбор наиболее целесообразных по сходимости сфер стратегического взаимодействия. В результате выделены группы предприятий (кластеры, или авиационные альянсы), которые могут быть потенциальными партнерами в рамках сети по схожим показателям деятельности.

Для того, чтобы сформировать стратегию взаимодействия авиапредприятий, предложен способ расчета потенциала сетевого

взаимодействия, который основывается на совокупности наиболее значимых показателей, наиболее важных в определенной сфере СВ. Кроме того, На основе описанных сфер СВ, их особенностей и фокуса взаимодействия предприятия в них, в диссертации разработан комплекс показателей для оценки сетевого потенциала взаимодействия.

Возможность применения предложенного в диссертации методического подхода к оценке потенциала сетевого взаимодействия аэропортов и авиакомпаний подтверждаются имитационными расчетами, выполненными на примере пар предприятий воздушного транспорта Красноярского края. Наибольшим потенциалом сетевого взаимодействия, согласно разработанной методике, обладают: АП Черемшанка, АК «КрасАвиа» и АК «Турухан». Форматом их сетевого взаимодействия рассматривается создание фидерной модели перевозки, которая позволит осуществлять транспортную доступность менее болезненно для компаний.

Таким образом, ориентируясь на значения потенциала сетевого взаимодействия и величины прогнозного роста пассажиропотока и объема пассажирских авиаперевозок, определенные по разработанным в диссертации методикам, аэропортовые предприятия и авиакомпании получают инструменты моделирования, прогнозирования результатов и отбора оптимальных параметров взаимодействия в различных его форматах.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Рой, Л.В. Третьяк, В.П. Анализ отраслевых рынков : учебник / Л.В. Рой, В.П. Третьяк. – Москва : Проспект, 2016. – 387 с.

2 Ковалевская, А.И. Россия вступила в ВТО: плюсы и минусы [Электронный ресурс] : информационный портал FB.ru. – 2016. – Режим доступа: <http://fb.ru/article/248165/rossiya-vstupila-v-vto-plyusyi-i-minusyi-kogda-rossiya-vstupila-v-vto-data-god>.

3 Серегина, Е.Ю. Эволюция форм интеграции в российской экономике / Е.Ю. Серегина, Л.Ю. Ревинская // Финансовое, денежное обращение и кредит. – 2015. - № 3 (124). – С.97-102.

4 Писарская, О.В. Межфирменное сотрудничество предприятий промышленного комплекса: мировой и отечественный опыт / О.В. Писарская // Таврический научный обозреватель. – Ростов-на-Дону, 2015. - № 1. – С. 37-43.

5 Серегина, Е.Ю., Ревинская, Л.Ю. Эволюция форм интеграции в российской экономике / Е.Ю. Серегина, Л.Ю. Ревинская // Финансы, денежное обращение и кредит. – Москва, 2015. - № 3. – С. 97-102.

6 Шерешева, М.Ю. Бузулукова, Е.В. Сетевые межфирменные взаимодействия в деятельности ТНК на Российском рынке / М.Ю. Шерешева, Е.В. Бузулукова // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – Санкт-Петербург, 2012. – вып.1. – С.52-75.

7 О естественных монополиях [Электронный ресурс] : федер. закон от 17.08.1995 № 147-ФЗ ред. от 29.07.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

8 Шерешева, М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний : курс лекций / М.Ю. Шерешева. – Москва : Издательский дом Государственного университета Высшей школы экономики, 2010. – 339 с.

9 Ребязина, В.А., Смирнова, М.М., Куш, С.П. Портфельный и эволюционный подходы к построению взаимоотношений российских компаний

с партнерами / В.А. Ребязина, М.М. Смирнова, С.П. Куц // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Том 11. - № 3. – С. 31-52.

10 Куц, С.П., Афанасьева А.А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт / Российский журнал менеджмента. – 2004. - №1. – С. 33-52.

11 Матвеева, А.В. Управление процессами экономической интеграции авиакомпаний в условиях глобализации мирового хозяйства / А.В. Матвеева // Управленец. – 2013. - №5. – С. 28-33.

12 Волкова, Л.П. Управление деятельностью аэропорта : учеб. пособие / Л.П. Волкова : Москва, 2015. – 104 с.

13 Мальцев, А. А., Матвеева, А. В. Кооперация авиаперевозчиков как инструмент повышения конкурентоспособности в условиях глобализации / А.А. Мальцев, А.В. Матвеева // Управленец. – 2017. - №1. – С. 34-45.

14 Симонова, В.Л., Самойлова А.А. Развитие межфирменного взаимодействия / В.Л. Симонова, А.А. Самойлова // Журнал экономической теории. – 2017. - №3. – С.165-170.

15 Климанов, Д.Е., Третьяк, О.А. Использование сетевого подхода к анализу бизнес-модели: пример российского рынка фармацевтического рынка / Д.Е. Климанов, О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2016. - № 2. - С. 77-100.

16 Основные производственные показатели [Электронный ресурс] : Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация). – Режим доступа: <http://www.favt.ru/deyatelnost-vozdushnye-perevozki>.

17 Концепция развития авиатранспортного комплекса Красноярского края до 2030 года [Текст] : Министерство транспорта Красноярского края. - Красноярск, 2014. - 125 с.

18 Транспортная стратегия Красноярского края до 2030 года [Электронный ресурс] : Министерство транспорта Красноярского края. - Красноярск, 2017. - 81 с. - Режим доступа: <http://www.krskstate.ru/docs/0/doc/46634>.

19 Панкратова, А.Р. Оценка стратегического взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Панкратова Айгуль Рамилевна. - Санкт-Петербург, 2017. - 162 с.

20 Состояние гражданской авиации страны [Электронный ресурс] : информационный портал Aviation Explorer. - 2015. - Режим доступа: <http://www.aex.ru/docs/2/2015/9/11/2300/-04.06.2015>.

21 Волкова, Л.П. Управление деятельностью аэропорта : учеб. пособие / Л.П. Волкова. - Москва : МГТУ-ГА, 2011. - 105 с.

22 Отчет о результатах хозяйственной деятельности ОАО «Международный аэропорт Шереметьево» [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - Режим доступа : <http://www.svo.aero/investors/annualaccount>.

23 Скуратов, К.С., Манжурова, О.В. Направления взаимодействия аэропортов и авиакомпаний как участников авиационного рынка / К.С. Скуратов, О.В. Манжурова // Транспорт Российской Федерации, 2009 - №6 – С. 14-18.

24 Курпис, Л.В. Формирование маркетинговой стратегии развития предприятия (на примере авиапредприятий Уральского экономического региона) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Л.В. Курпис. - Екатеринбург, 1995. - 24 с.

25 Мустакимов, И.Р. Активизация деятельности региональных авиакомпаний в условиях конкуренции (на материалах Приволжского межрегионального территориального управления воздушного транспорта) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И.Р. Курпис. - Санкт-Петербург. - 2000. - 24 с.

26 SPACE-матрица стратегического позиционирования [Электронный ресурс] : информационный порта Стратегическое планирование. - Режим доступа : http://stratego.ru/inplan/space_matrix.html.

27 Лукьяненко, А.А., Мацков, М.Л. Разработка комплексной методики обоснования эффективности стратегии предприятия при выходе на внешний рынок / А.А. Лукьяненко, М.Л. Мацков // Материалы конференции

«Актуальные проблемы науки XXI века». - Минский институт управления, 2013 – С. 69-74.

28 Авдеенко, В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. – Москва : Экономика, 1989. - 296 с.

29 Андрейчук, В.Г. Эффективность использования производственного потенциала в сельском хозяйстве / В.Г. Андрейчук. – Москва : Экономика, 1993. – 208 с.

30 Ачкасова, А.С. Развитие стратегического потенциала грузовой автотранспортной компании на основе адаптации организационной формы управления : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.С. Ачкасова. - Ростов-на-Дону. - 2011 – 26 с.

31 Васильева, Н.А. Развитие стратегического потенциала предприятий пищевой промышленности России в условиях глобальной конкуренции: методология, теория и практика - автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Н.А. Васильева. - Ростов-на-Дону. - 2011. - 46 с.

32 Кузнецов А.В. Механизм управления стратегическим потенциалом производственной организации - автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.В. Кузнецов. - Саратов. - 2011. - 46 с.

33 Плеханов, А.Г. Управление стратегическим потенциалом строительных организаций - автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / А.Г. Плеханов. - Москва. - 2011. - 46 с.

34 Романова, А.И. Научно-методические аспекты формирования и использования интегрированного потенциала предприятий хлебопекарной промышленности - автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.И. Романова. - Москва. - 2005. - 190 с.

35 Палаткина, Г.В. Коннова Н.М. Моделирование сетевого взаимодействия учреждений дополнительного образования детей с высшими учебными заведениями / Г.В. Палаткина, Н.М. Коннова // Теория и практика общественного развития. - 2011. - №5. - С.161-165.

36 Взаимодействие аэропорта и авиакомпаний в условиях рынка [Электронный ресурс] : учебный портал studwood.ru. - Режим доступа: https://studwood.ru/549867/tehnika/vzaimodeystvie_aeroporta_aviakompaniy_usloviyah_rynka.

37 Никулин А. Взаимозависимость развития авиакомпании и аэропорта [Электронный ресурс] : деловой авиационный портал АТО.ru. - 2013. - Режим доступа: <http://www.ato.ru/content/vzaimozavisimost-razvitiya-aviakompanii-i-aeroporta>.

38 Романов, А.П., Серебренников, О.М., Безуглая, О.В. Кириллина, М.К. Управление экономическим потенциалом организации / А.П. Романов, О.М. Серебренников и др. – Тамбов. : Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012.

39 Шаланов, Н. В., Шаланова, О. Н., Пешкова М. Н. Методика оценки потенциала стратегии предприятия / Н.В. Шаланов, О.Н. Шаланова, М.Н. Пешкова // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации, 2015. - № 3.

40 Шейнин, В.А. Некоторые вопросы методологии управления транспортным комплексом страны / В.А. Шейнин // Актуальные проблемы управления - 2000: Материалы международной научно-практической конференции: Вып. 4/ГУУ. – Москва, 2000. – С. 125-127.

41 Schwab, Klaus. The Global Competitiveness Report 2015–2016 [Электронный ресурс] : World Economic Forum, 2015. - Режим доступа: http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.

42 Hamel, G., Prahalad, C.K. Competing for the future. – Harvard: Harvard Business Review, 1996. – 384 p.

43 Freeman, E. Strategic management: a stakeholder approach. - Cambridge, Cambridge University Press Publ., 2010.

44 Passenger load factor (PLF) on domestic flights in September 2016, by country [Электронный ресурс] : 2016. - URL:

<https://www.statista.com/statistics/651326/passenger-loadfactor-plf-on-domestic-flights-by-country>.

45 Prasad, R. Emerging Paradigm of Strategic R&D alliances vis-à-vis corporate international competitiveness // Technology Experts. 2004. - Vol. 7, N 1. – P. 1-6.

46 Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.

47 Алейникова, И.С., Воробьев П.В., Исакидисис и др. Моделирование организации региональных промышленных кластеров: обзор международного опыта / И.С. Алейникова, П.В, Воробьев // Современная конкуренция, 2016. - № 4. – С. 34-39.

48 Амелюшкин, А.Н. Методика оценки направлений взаимодействия / А.Н. Амелюшкин // Вестник ИНЖЭКОНа, 2010 - №2 – С.262-267.

49 Бендиков, М.А., Фролов, И.Э. Инновационный потенциал и модернизация экономики: отечественный и зарубежный опыт / М.А. Бендиков, И.Э. Фролов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014.- № 1. - С. 17-37.

50 Бородулина, С.А. Вопросы развития транспортной отрасли в условиях формирования актуальных стратегических ориентиров / С.А. Бородулина // Сборник Логистика: современные тенденции развития. Материалы XIV Международной научно-практической конференции, 2015. - С. 70-73.

51 Бородулина, С.А. О методах и объектах управления на транспортных предприятиях / С.А. Бородулина // Вестник ИНЖЭКОНа, №2 (45) серия Экономика. – Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2011.

52 Брусиловский, В. Е. Компании и аэропорты о новых проблемах взаимоотношений / В.Е. Брусиловский // Авиатранспортное обозрение, 1995. - №2.

53 Будрин, А.Г. Теория и методология рыночного взаимодействия предприятий на основе концепции маркетинга отношений – диссертация ... док. экон. наук : 08.00.05 / А.Г. Будрин. – Санкт-Петербург, 2005. – 190 с.

54 Основные производственные показатели [Электронный ресурс] : Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация). – Режим доступа: <http://www.favt.ru/deyatelnost-vozdushnye-perevozki>.

55 Механизмы управления социально-экономическим развитием региона [Текст] / З. А. Васильева, Т. П. Лихачева, С. А. Подлесный // Управление развитием крупномасштабных систем MLSD'2014 / Под общей редакцией С.Н. Васильева, А.Д. Цвиркуна. - Москва : Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, 2014. - С. 324-331.

56 Выявление направлений технологического развития Красноярского края [Текст] : научное издание / З. А. Васильева, И. В. Филимонок, Т. П. Лихачева // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2016. - Т.5, №4. - С. 86-92.

57 Будрин, А.Г., Гринюк, В.В. Модели взаимодействия между субъектами маркетинговых сетей на промышленном рынке / А.Г. Будрин // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия Экономика, 2013. - №1 (60). - С. 134-139.

58 Волкова, Л.П. Управление деятельностью аэропорта / Л.П. Волкова // Москва: МГТУ-ГА, 2014. – С. 65-72.

59 Пономарева, М.С. Согласование интересов перевозчиков на сегменте региональных пассажирских перевозок / М.С. Пономарева // Интернет-журнал Науковедение. - 2015. - №5 - С.80.

60 Тимохин, С.В. Алгоритм оптимизации фидерных перевозок / С.В. Тимохин // Редакция газеты «Морские вести России». – Москва, 2014. - №3. – С. 43-46.

61 Фрайман, А. Маршрутный «пазл»: миф или реальность? [Электронный ресурс] / А. Фрайман // «Гражданская Авиация». - №6. – 2014. – Режим доступа: <http://gigabaza.ru/doc/155880.html>.

62 Турпищева, М.С. Нургалиев, Е. Р. Методика оценки качества системы пассажирских автоперевозок / М.С. Турпищева, Е.Р. Нургалиев // Вестник АГТУ. - 2014. - №1. - С.42-46.

63 Денискина, А.Р. Фомкин, А.Б. Качество пассажирской авиаперевозки как система процессов её участников / А.Р. Денискина, А.Б. Фомкин // сборник научн. труд. Международной молодежн. научно-практич. Конференции «Качествопродукции: контроль, управление, повышение, планирование. – Курск, 2014. – С. 159-164.

64 Егорова, И. Е. Авиапассажир как отражение современных тенденций развития общества / И.Е. Егорова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2015. – №2. – С. 164-169.

65 Костромина, Е.В. Авиатранспортный маркетинг : учебник / Е.В. Костромина. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. – 360 с.

66 АО КрасАвиаПорт [Электронный ресурс] : официальный сайт авиапредприятия. – Режим доступа: <http://krasaviaport.ru>.

67 АО «КрасАвиа» [Электронный ресурс] : официальный сайт авиакомпании. - Режим доступа: <https://ak-krasavia.ru>.

68 ООО АК «Турухан» [Электронный ресурс] : официальный сайт авиакомпании. – Режим доступа: <http://www.turuhanavia.ru>.

69 Горшкова, И.В., Клочков, В.В. Экономические проблемы управления развитием авиатранспортной сети в малонаселенных регионах России И.В. Горшкова, В.В. Клочков // Управление большими системами, 2010.

70 Горшкова, И.В., Клочков, В.В. Экономический анализ перспектив развития воздушного транспорта в малонаселенных регионах России [Электронный ресурс] / И.В. Горшкова, В.В. Клочков // Проблемы прогнозирования, 2011 - №6 — режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskii-analiz-perspektiv-razvitiyavozdushnogo-transporta-v-malonaseleennyh-regionah-rossii#1>

71 Губенко, В.А. Обзор современных факторов, влияющих на доходы аэропортов. - Международная научно-практическая конференция «Новая наука: современное состояние и пути развития». – Стерлитамак. – 2015 г.

72 Гущина, Е. Г. Маркетинговый механизм взаимодействия социальнозначимых рынков: теория, методология, практика : автореф. дис. д-ра экон. наук. 08.00.05. – Волгоград, 2009. – 50 с.

73 Дрожжева, Н. Ю. Взаимодействие государства и операторов аэропортов в развитии инфраструктуры аэропортов / Н. Ю. Дрожжева // Стратегия развития транспортной системы России: современные акценты и приоритеты. Материалы II ежегодного «Евразийского транспортнологистического форума».

74 Завгородняя, В.В. Закономерности взаимодействия социальноэкономических подсистем на примере Омской области – автореф. дисс. канд. экон. наук – Москва, 2009. – 18 с.

75 Канищев, А. Российские региональные авиаперевозки. Рамки создания успешного проекта [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.aex.ru/docs/2/2013/6/18/1819/>

76 Курс 2030: исследование развития инфраструктуры в России – Результаты исследования, «Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.» [Электронный ресурс] – 2014. – 34 с. – режим доступа: file:///I:/1%20a%D0%94%D0%98%D0%A1%D0%A1%D0%95%D0%A0%D0%A2%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%AF1/%D0%AE%D0%AE/infrastructura_razv2.pdf.

77 Логинова, Н.А. Методология управления взаимодействиями на рынке транспортных услуг: монография / Н.А. Логинова. – Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2011 – 260с.

78 Лукьянов, С., Тиссен, Е., Кисляк, Н. Рынок авиационных пассажирских перевозок России: квазиконкуренция или...? [Электронный ресурс] / С. Лукьянов. – Режим доступа: <http://www.finanal.ru/011/%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%B%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%B0%D1>

Приложение А

(обязательное)

Особенности экономической интеграции на рынке авиауслуг

Таблица А.1 – Особенности, достоинства и недостатки форм интеграции в авиационной отрасли

Форма экономической интеграции	Особенности	Достоинства	Недостатки	Пример
<i>Вертикальная интеграция</i>				
Объединение аэропорта и авиакомпании в одно юридическое лицо	Управление авиационной и аэропортовой деятельностью сосредоточено в одних руках.	Затраты авиакомпании искусственно сокращаются за счет уменьшения прибыли аэропорта. Возможность безвозмездного пользования инфраструктурой аэропорта для целей технического обслуживания и т.д. Гарантированность оказания услуг аэропорта базовой авиакомпании. Развитие региональных перевозок. [11]	Монополизация авиационного предприятия в регионе (трудности открытия новых маршрутов через этот аэропорт для других авиакомпаний). Создается ложное представление о рентабельности деятельности авиакомпании. Потеря доходов аэропорта, низкая степень субституции аэропортов как для авиакомпаний, так и для пассажиров. [12]	Новоуренгойский объединенный авиаотряд, Мирнинское Авиапредприятие (АК «АЛРОСА» (ПАО))
Объединение туроператора и авиакомпании	Туроператоры, которые зависят от стабильного предложения мест в самолетах, постоянно сталкиваются с конкуренцией, поэтому для адекватного и регулярного обеспечения необходимым продуктом они стараются взять процесс под свой контроль, т.е. стать собственниками авиаперевозчиков.	Даже в периоды обострения конкуренции туроператоры, владеющие собственными авиаперевозчиками и сетями розничных реализаторов, остаются в выигрыше. Обеспечение занятости пассажирских кресел судна авиакомпании.	Упущенная выручка от самостоятельной реализации авиационных билетов.	Авиакомпания Nordwind Airlines, созданная при участии российского туристического оператора «Пегас-Туристик» и турецкой авиакомпании Pegasus.

Продолжение таблицы А.1

Форма экономической интеграции	Особенности	Достоинства	Недостатки	Пример
<p>Авиаперевозчик или альянс авиакомпаний объединяется с компанией, представляющий другой вид транспорта</p>	<p>Заключение соглашения с компаниями, представляющими наземный транспорт, как правило, железнодорожный. В данном случае речь идет о праве смешанной перевозки.</p>	<p>Привлечение пассажира посредством состыковки времени прибытия авиа рейса и отбытия другого вида транспорта. Право доступа, предоставляемое государством для использования назначенным перевозчиком или перевозчиками другого государства, с целью расширять, заменять или дополнять воздушные перевозки путем использования наземных видов транспорта.</p>	<p>Высокая зависимость авиакомпании от погодных условий, технической оснащенности и т.д.</p>	<p>В Германии в 2001 г. между авиационной (Lufthansa) и железнодорожной (Deutsche Bahn AG) компаниями подписано соглашение о совместной программе Al Rail, которая обеспечит перевозку пассажиров из Франкфурта в Штутгарт на высокоскоростных поездах.</p>
<i>Горизонтальная интеграция</i>				
<p>Франчайзинг</p>	<p>Вход под торговой маркой крупной/укоренившейся фирмы позволяет не только преодолевать входные барьеры, но и минимизировать издержки, связанные с входом в отрасль</p>	<p>Возможности перевозчиков-партнеров сочетать свои сильные стороны, когда, небольшая авиакомпания может соединить свою низкую стоимость перевозок с сильной торговой маркой и мощной системой распределения крупной авиакомпании, а крупный перевозчик получает возможность распространять свой брэнд на маршруты, на которых он не осуществляет перевозок.</p>	<p>Покупая франшизу, франчайзи вынуждены следовать правилам и ограничениям, установленным франчайзером, даже если они не приносят максимальной пользы бизнесу.</p>	<p>Британская British Mediterranean Airways осуществляла экспансию на российский рынок под торговой маркой авиакомпании British Airways</p>

Окончание таблицы А.1

Форма экономической интеграции	Особенности	Достоинства	Недостатки	Пример
Совместное использование кода	Рейс выполняется одним из перевозчиков, который называется оперирующим партнером, а другая авиакомпания (или даже несколько) выступает на этом рейсе в роли маркетингового партнера. Рейс выполняется под кодами обеих авиакомпаний, в чем можно убедиться, посмотрев на табло аэропорта.	1) возможность проникновения на рынок партнеров; 2) повышение уровня обслуживания одного партнера до стандартов другого партнера, пользующегося более высокой репутацией на рынке; 3) поднятие «имиджа» обоих партнеров, когда «имидж» одного из них накладывается на другого; 4) маркетинговые преимущества; 5) преимущества для пассажиров и клиентуры, которые предпочитают оформить перевозку по единому документу в любую точку мира, чем достигается глобализация перевозок.	За все неудобства, причиненные пассажиру, отвечает авиакомпания, фактически выполнявшая рейс. Возможны несогласованности служб авиакомпаний.	В рамках код-шеринговых соглашений Аэрофлот сотрудничает с 28 иностранными и российскими авиакомпаниями, выполняя совместно с партнерами полеты более чем в 100 городов мира.
Авиационный альянс	Соглашение может включать различные элементы, такие как совместное использование кодов, блокирование мест, сотрудничество в области маркетинга, ценообразования, инвентаризации и осуществления программ для часто летающих пассажиров, совместное использование служебных помещений и аэропортовых средств	Авиакомпании сохраняют свою юридическую самостоятельность, но при этом унифицируют такие элементы, как система бронирования, бонусная программа для авиапассажиров, вводят совместные рейсы и согласовывают расписание рейсов.	Различие подходов в рамках моделей ведения бизнеса до вхождения в альянс и дополнительные издержки, связанные с изменениями, необходимыми в процессе формирования альянса, такими, как гармонизация парка воздушных судов, процедур и технологий.	Аэрофлот в составе альянса «Sky team»; S7 в составе «Oneworld»

Приложение Б
(обязательное)

**Перечень сертифицированных аэродромов Красноярского края,
включенных в действующий реестр аэропортов гражданской авиации
Российской Федерации**

Таблица Б.1 - Действующие аэродромы Красноярского края, включенные в реестр гражданской авиации Российской Федерации [21]

№ п/п	Наименование аэродрома	Наименование юридического лица	Статус аэропорта / аэродрома	Типы принимаемых ВС
1	Красноярск (Емельяново)	ОАО «Аэропорт Емельяново»	Международный аэропорт, аэродром совместного базирования	Ан-12/24/26/32/ 72/74/124, Ил-18/62/76/86/96, Ту-134/154/204/214, Як-42, А-319, А-320, А-321, А-330, В-737, В-747, В-757, В-767, ВАе-125, Bombardier BD Global Express, DC-10, MD-83, MD-11, их модификации и ВС классом ниже, вертолеты всех типов
2	Черемшанка	АО «КрасАвиаПорт»	-	Ан-74, Як-40, ВС 3-4 классов, вертолеты всех типов
3	Норильск	ООО «Аэропорт Норильск»	Аэродром федерального значения, аэродром совместного базирования	Ан-12/24/26/30/ 72/74, Ил-18/62/76/86, Ту-134/154/ 204/214, Як-40/42, В-737, В-757 и др. ВС 3-4 классов, вертолеты всех типов
4	Игарка	АО «КрасАвиаПорт»	-	Ан-12, Ан-24, Ан-26, Ан-32, Ан-72, Ан-74, Ил-18, Ил-76, Ту-134, Ту-154, Як-40, Як-42 и др. ВС 3-4 кл., вертолеты всех типов, запасной для ВС массой до 190 т
5	Тура Горный	АО «КрасАвиаПорт»	-	Ан-24, Ан-26, Ан-32, Ан-74, Як-40, Ан-2, Ан-3, вертолёты всех типов.
6	Тура-МВЛ	АО «КрасАвиаПорт»	-	ВС 3-4 классов, вертолеты всех типов
7	Байкит	АО «КрасАвиаПорт»	-	Ан-2, Ан-3, Ан-24, Ан-26, Ан-32, Ан-74, Як-40, вертолёты всех типов.
8	Ванавара	АО «КрасАвиаПорт»	-	Ан-2, Ан-3, Ан-24, Ан-26, Ан-32, Ан-74, Як-40, вертолёты всех типов
10	Северо-Енисейск	ФКП «Аэропорты Красноярья»	-	Ан-24, Ан-26, Ан-32, Ан-74, Як-40, вертолёты всех типов
11	Туруханск	ФКП «Аэропорты Красноярья»	-	ВС 3-4 классов, Ан-24/26/30/32/ 72/74, Як-40, вертолеты всех типов (зимой: Ан-12, Ил-76)
12	Мотыгино	ФКП «Аэропорты Красноярья»	-	Ан-74/24/26, Як-40 и классом ниже, вертолеты всех типов
13	Богучаны	АО «КрасАвиаПорт»	-	Як-40, Ил-14, Ми-2, Ми-6, Ми-26

Продолжение таблицы Б.1

№ п/п	Наименование аэродрома	Наименование юридического лица	Статус аэропорта / аэродрома	Типы принимаемых ВС
14	Енисейск	АО «КрасАвиаПорт»	-	Ан-2, Ан-12, Ан-24, Ан-26, Ан-74, Ил-76, Ту-134, Як-40, вертолёты всех типов.
15	Подкаменная Тунгуска	ФКП «Аэропорты Красноярья»	-	Ан-24/26/32/74, Як-40 и ВС классом ниже (зимой: Ан-12, Ил-76)
16	Ярцево	МП «Ярцевские авиационные перевозки»	-	Ан-2, вертолеты всех типов
17	Кодинск	ФКП «Аэропорты Красноярья»	-	Ан-24/26/30/32/ 72/74, Л-410, Як-40, вертолеты всех типов
18	Шушенское	ООО «Аэропортовый комплекс «Шушенское»	-	ВС 3-4 классов, вертолеты всех типов
19	Хатанга	АО «КрасАвиаПорт»	Аэродром федерального значения	Ан-24/26, Як-40, Ан-72(74), Л-410, Ан-32, Як-42, Ил-76 (зимой), Ан-2, Ан-3, и другие типы ВС 3 и 4 класса

Приложение В

(обязательное)

Показатели, описывающие стратегическое взаимодействие АП и АК, согласно выделенным сферам СВ1 – СВ6

Таблица В.1 – Расшифровка показателей [19]

Сфера	Аэропорт	Авиакомпания	Стратегическое взаимодействие
СВ1	АКб, ВПОс, Днав, Квпп, Ка, МП, П, ПС, ПТтр, Рп, Тк, Чвпп, Ч, Дтрансф	ВС, МП, О, ПТтр, Р, Рп, Твс, Уб, Ч, Дтрансф	Ка, МП, О, П, ПС, Рп, РСЭРР, Суд, Твс, Уб, Чвпп, Ч, Дтрансф, ПТтр
СВ2	АКб, Ас, СВП, ВПО0, Днав, П, Дтрансф	Ас, ВПО0, ИГП, КЗК, М, О, ЧПП, Дтрансф	Ас, ВПО0, Днав, ИГП, КЗК, П, РСЭРР, СВП, Суд, ЧПП, Дтрансф, ПТтр, АПн
СВ3	АКб, ВСП, ВПО0, ПС, Дтрансф	Ас, ВС, ВПО0, ИГП, М, О, ЧПП, Дтрансф	Ас, ВПО0, ИГП, М, О, П, РСЭРР, ЧПП, Дтрансф
СВ4	Ас, ВПО1, Днав, ИГП, Ка, СВП, Тб, Тк, Дтрансф	Ас, ВС, ИГП, М, О, Р, Твс, Тс, Тоб, Уб, ЧПП, Дтрансф	Ас, Днав, ИГП, Ка, О, Р, РСЭРР, СВП, Суд, Твс, Тс, Уб, ЧПП, Дтрансф, ПТтр
СВ5	АКб, И, Квпп, Ка, П, ПС, Рп, Чвпп, Дтрансф	ВС, И, О, Рп, Дтрансф, Уб	ВС, Двпп, И, Квпп, Ка, П, О, Рп, ПС, Чвпп, Уб, Дтрансф
СВ6	АКб, ВПОс, Квпп, Ка, П, ПТп, Рп, СВП, Чвпп	КЗК, О, ПТп, Р, Рп, СВП, Уб	ВПОс, КЗК, Квпп, Ка, О, ПТп, Р, Рп, Уб, П, СВП

*условные обозначения:

АКб – число базовых авиакомпаний; АПн – авиационная подвижность населения региона; Ас – доходы от авиационных услуг; ВС – количество воздушных судов; ВПО1 – число взлетно-посадочных операций в час; ВПО0 – общее число ВПО в год (месяц); ВПОс – количество взлетно-посадочных операций на одного сотрудника; Днав – доля неавиационной выручки; Двпп – длина ВПП; Дтрансф – доля трансферных пассажиров; И – объем инвестиций в модернизацию инфраструктуры аэропорта; ИГП – индекс географии полетов (соотношение объема пассажирских авиаперевозок к числу рейсов в неделю в разные аэропорты); КЗК – коэффициент занятости кресел; Ка – коэффициент изношенности здания аэровокзала (терминала); Квпп – коэффициент изношенности ВПП; МП – маржинальная прибыль; М – число маршрутов (среднее за год); О – объем пассажирских авиаперевозок, П – пассажиропоток; ПС – пропускная способность аэропорта (отдельных его элементов); ПТтр – производительность труда персонала (выручка в расчете на одного сотрудника); ПТп – количество пассажиров на одного сотрудника; Р – число рейсов в неделю среднее за год; Рп – сумма расходов на одного пассажира; РСЭРР – рейтинг социально-экономического развития региона местонахождения аэропорта; СВП – средняя годовая выручка на одного пассажира; Суд – степень удовлетворенности пассажиров; Тб – время доставки багажа; Твс – суммарное время задержки ВС; Тк – время прохождения контроля; Тс – стыковочное время; Тоб – время оборачиваемости ВС на ВВЛ; Уб – уровень безопасности полетов, число происшествий в аэропорту на 1000 взлетно – посадочных операций; Чвпп – число ВПП; ЧПП – число пунктов назначения; Ч – число сотрудников; Ру – рентабельность услуг.

Приложение Г
(обязательное)

**Присвоение баллов каждому фактору стратегического взаимодействия для
выделенных кластеров**

Таблица Г.1 – Расчет среднего балла по осям матрицы SPACE для аэропортового предприятия кластера 2

Субъект взаимодействия	Показатель					
<i>ТП (текущая позиция)</i>						
АП	СВП	ПС	Ка	Среднее значение		
Черемшанка	4	4	2	3,33		
Байкит	3	3	3	3		
Ванавара	2	2	3	2,33		
Тура	3	3	4	3,33		
Туруханск	3	2	2	2,33		
Среднее значение	3	2,8	2,8	2,87		
<i>ПР (позиция предприятий отрасли)</i>						
АП	П	РСЭРР			Среднее значение	
Черемшанка	4	5			4,5	
Байкит	3	3			3	
Ванавара	2	3			2,5	
Тура	3	3			3	
Туруханск	3	3			3	
Среднее значение	3	3,4			3,2	
<i>КП (конкурентная позиция)</i>						
АП	АКб	Ка	ПС	СВП	Среднее значение	
Черемшанка	3	2	4	4	3,25	
Байкит	0	3	3	3	2,25	
Ванавара	0	3	2	2	1,75	
Тура	0	4	3	3	2,5	
Туруханск	0	2	2	3	1,75	
Среднее значение	0,6	2,8	2,8	3	2,3	
<i>ПВС (позиция в отношении стабильности факторов влияния внешней среды на будущее развитие)</i>						
АП	П	РСЭРР	СВП	ПТп	ПС	Среднее значение
Черемшанка	4	5	4	4	4	4,2
Байкит	3	3	3	2	3	2,8
Ванавара	2	3	2	2	2	2,2
Тура	3	3	3	2	3	2,8
Туруханск	3	3	3	2	2	2,6
Среднее значение	3	3,4	3	2,4	2,8	2,92

Таблица Г.2 - Расчет среднего балла по осям матрицы SPACE для авиакомпаний кластера 2

Субъект взаимодействия	Показатель						
<i>ТП (текущая позиция)</i>							
АК	О	BC	КЗК	ПТП	М	Среднее значение	
АО «КрасАвиа»	4	3	3	4	3	3,4	
ООО Авиакомпания «Турухан»	3	3	3	3	2	2,8	
Среднее значение	3,5	3	3	3,5	2,5	3,1	
<i>ПР (позиция предприятий отрасли)</i>							
АК	КЗК	М	СВП	ПТП	Среднее значение		
АО «КрасАвиа»	3	3	3	4	3,25		
ООО Авиакомпания «Турухан»	3	2	3	3	2,75		
Среднее значение	3	2,5	3	3,5	3		
<i>КП (конкурентная позиция)</i>							
АК	О	М	BC	СВП	Среднее значение		
АО «КрасАвиа»	4	3	3	3	3,25		
ООО Авиакомпания «Турухан»	3	2	3	3	2,75		
Среднее значение	3,5	2,5	3	3	3		
<i>ПВС (позиция в отношении стабильности факторов влияния внешней среды на будущее развитие)</i>							
АК	О	BC	М	ПТП	ПТгр	СВП	Среднее значение
АО «КрасАвиа»	4	3	3	4	4	3	3,5
ООО Авиакомпания «Турухан»	3	3	2	3	4	3	3
Среднее значение	3,5	3	2,5	3,5	4	3	3,25

Таблица Г.3 – Расчет среднего балла по осям матрицы SPACE для аэропортового предприятия кластера 3

Субъект взаимодействия	Показатель			
<i>ТП (текущая позиция)</i>				
АП	СВП	ПС	Ка	Среднее значение
Ярцево	1	2	4	2,33
Шушенское	2	3	1	2
Мотыгино	2	2	4	2,67
Северо-Енисейск	3	3	3	3
Среднее значение	2	2,5	3	2,5

Продолжение таблицы Г.3

Субъект взаимодействия	Показатель					
<i>ПР (позиция предприятий отрасли)</i>						
АП	П		РСЭРР		Среднее значение	
Ярцево	1		1		1	
Шушенское	1		3		2	
Мотыгино	2		2		2	
Северо-Енисейск	3		3		3	
Среднее значение	1,75		2,25		2	
<i>КП (конкурентная позиция)</i>						
АП	АКб	Ка	ПС	СВП	Среднее значение	
Ярцево	0	4	2	1	1,75	
Шушенское	0	1	3	2	1,5	
Мотыгино	0	4	2	2	2	
Северо-Енисейск	0	3	3	3	2,25	
Среднее значение	0	3	2,5	2	1,88	
<i>ПВС (позиция в отношении стабильности факторов влияния внешней среды на будущее развитие)</i>						
АП	П	РСЭРР	СВП	ПТп	ПС	Среднее значение
Ярцево	1	1	1	1	2	1,2
Шушенское	1	3	2	3	3	2,4
Мотыгино	2	2	2	1	2	1,8
Северо-Енисейск	3	3	3	3	3	3
Среднее значение	1,75	2,25	2	2	2,5	2,1

Таблица Г.4 - Расчет среднего балла по осям матрицы SPACE для авиакомпаний кластера 3

Субъект взаимодействия	Показатель					
<i>ТП (текущая позиция)</i>						
АК	О	ВС	КЗК	ПТп	М	Среднее значение
ООО «Авиакомпания «СКОЛ»	1	1	0	2	1	1
ООО «АэроГео»	1	3	0	3	3	2
Среднее значение	1	2	0	2,5	2	1,5
<i>ПР (позиция предприятий отрасли)</i>						
АК	КЗК	М	СВП	ПТп	Среднее значение	
ООО «Авиакомпания «СКОЛ»	0	1	1	2	1	
ООО «АэроГео»	0	3	3	3	2,25	
Среднее значение	0	2	2	2,5	1,63	
<i>КП (конкурентная позиция)</i>						
АК	О	М	ВС	СВП	Среднее значение	
ООО «Авиакомпания «СКОЛ»	1	1	1	1	1	
ООО «АэроГео»	1	3	3	3	2,5	
Среднее значение	1	2	2	2	1,75	

Продолжение таблицы Г.4

Субъект взаимодействия	Показатель						
	<i>ПВС (позиция в отношении стабильности факторов влияния внешней среды на будущее развитие)</i>						
АК	О	ВС	М	ПТп	ПТгр	СВП	Среднее значение
ООО «Авиакомпания «СКОЛ»	1	1	1	2	2	1	1,33
ООО «АэроГео»	1	3	3	3	3	3	2,67
Среднее значение	1	2	2	2,5	2,5	2	2