

УДК (UDC) 656.078.1

## КОМПЛЕКСНОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ АЭРОПОРТОВ

## INTEGRATED DEVELOPMENT OF REGIONAL AIRPORTS

Степаненко А.С., Куренкова Е.О  
Stepanenko A.S., Kurenkova E.O.Московский государственный технический университет гражданской авиации (Москва, Россия)  
Moscow State Technical University of Civil Aviation (Moscow, Russia)

**Аннотация.** В статье рассматривается состояние авиатранспортной отрасли с целью исследования региональной авиатранспортной системы и определение новых экономически эффективных решений ее развития, исходя из влияния различных внешних факторов – политических, экономических, социальных. Сделан анализ проекта авиатранспортного холдинга «Новпорт»; анализируются ключевые показатели эффективности создания холдинговой системы, а также основные преимущества авиатранспортной холдинга в условиях «турбулентной» среды рынка. Изучена система субсидирования государством региональной авиатранспортной системы - представлены финансовые показатели государственной программы «Развитие транспортной системы». Системный анализ результатов деятельности регионального авиатранспортного холдинга показал, что в период турбулентности внешней среды субсидии не оказывают достаточную помощь для развития предприятий авиатранспортной отрасли, поэтому проект создания региональных авиатранспортных холдингов стоит рассматривать как способ комплексного и экономически эффективного развития региональных авиалиний. Также кооперация предприятий отрасли позволит создать условия для сохранения устойчивости на рынке, каждого из членов холдинга, что в современных условиях крайне важно для региональных авиатранспортных систем.

**Ключевые слова:** показатели эффективности, региональная авиатранспортная система.

**Дата получения статьи:** 30.06.2023  
**Дата принятия к публикации:** 10.08.2023  
**Дата публикации:** 25.09.2023

**Сведения об авторах:**

**Степаненко Анастасия Сергеевна** – кандидат технических наук, доцент каф. организации перевозок на воздушном транспорте ФГБОУ ВО «Московский государственный университет гражданской авиации (МГТУ ГА)»,  
e-mail: a.stepanenko@mstuca.aero  
ORCID 0000-0002-0170-5227

**Куренкова Екатерина Олеговна** – студент ФГБОУ ВО «Московского государственного университета гражданской авиации (МГТУ ГА)»,  
e-mail: katya.kurenkova.2002@mail.ru  
ORCID: 0009-0003-6984-7795

**Abstract.** The article discusses the state of the air transport industry in order to study the regional air transport system and identify new cost-effective solutions for its development, based on the influence of various external factors - political, economic, social. An analysis of the project of the air transport holding "Novoport" was made; the key performance indicators of the creation of the holding system are analyzed, as well as the main advantages of the aviation holding in the conditions of the "turbulent" market environment. The system of state subsidizing of the regional air transport system was studied - the financial indicators of the state program: "Development of the transport system" are presented. A systematic analysis of the results of the activities of the regional air holding showed that during the period of turbulence in the external environment, subsidies do not provide sufficient assistance for the development of air transport enterprises, so the project of creating regional air transport holdings should be considered as a way of integrated and cost-effective development of regional air transportation. Also, the cooperation of the enterprises of the industry will create conditions for maintaining stability in the market, each of the members of the holding, which in modern conditions is extremely important for regional air transport systems.

**Keywords:** performance indicators, regional air transport system.

**Date of manuscript reception:** 30.06.2023  
**Date of acceptance for publication:** 10.08.2023  
**Date of publication:** 25.09.2023

**Authors' information:**

**Anastasia S. Stepanenko** - Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Organization of Air Transport at Moscow State Technical University of Civil Aviation (MGTU GA),  
e-mail: a.stepanenko@mstuca.aero  
ORCID 0000-0002-0170-5227

**Ekaterina O. Kurenkova** - Student at Moscow State Technical University of Civil Aviation (MGTU GA), e-mail: katya.kurenkova.2002@mail.ru  
ORCID: 0009-0003-6984-7795

## 1. Введение

В связи с изменением конъюнктуры рынка авиаперевозок, снижения процента рентабельных международных перевозок, наблюдается изменение маршрутных сетей ведущими авиакомпаниями Российской Федерации. Развитие региональной авиации удовлетворяет потребность рынка в местных и межрегиональных авиаперевозках, будет способствовать увеличению занятости населения, повысит доступность трудовых ресурсов, увеличит туристический поток, приведёт к повышению социальной мобильности населения, а также внесет вклад в экономическое развитие регионов.

Цель работы – исследование региональной авиатранспортной системы на примере авиатранспортного холдинга «Новпорт», разработка предложения по повышению эффективности региональной авиатранспортной системы.

Политические, экономические, социальные факторы внешней среды диктуют акцентировать внимание на второй по значимости сегмент рынка гражданской авиации – региональную авиацию, которая осуществляет регулярные коммерческие авиаперевозки между отдельными регионами и в пределах регионов, тем самым обеспечивая транспортную доступность населения, опережая при этом автомобильный и железнодорожный транспорт [1].

Для того чтобы развить данную отрасль, потребуется единая система, которая будет изменяться со временем, по причине постоянных изменений во внешней среде отрасли, обеспечивающая пассажирские перевозки и перевозки грузов в кратчайшие сроки, которую следует назвать авиатранспортной системой [1].

Региональная авиатранспортная система – многомерная система региональной отрасли, которая состоит из действующих воздушных судов, аэродромов и комплексов средств по подготовке и обеспечению полетов, осуществляющая воздушные перевозки пассажиров, багажа, грузов и (или) выполнение авиационных работ между отдельными регионами, а также в пределах регионов, ис-

пользуемая в экономике и целях обеспечения потребностей граждан.

Большинство задач принадлежит именно региональной авиатранспортной системе, которую следует моделировать. Поэтому, опираясь на государственную политику в сфере гражданской авиации, необходимо ввести инновации и правила преобразования, которые обеспечат комплексное, устойчивое развитие региональных аэропортов и авиакомпаний, так как на сегодняшний день часть из них находится на стадии банкротства.

Одним из способов преобразования региональной авиатранспортной системы при возникновении турбулентности внешней среды может послужить объединение компаний в холдинг, при котором возникает синергетический эффект, посредством умножения возможностей всех организаций.

Основные преимущества холдинга в условиях турбулентной среды рынка [2]:

1. Устойчивость и стабильность. Головная компания принимает адаптационное решение, которое становится единым для всех компаний холдинга, в результате чего и осуществляется целостность объединения. При этом дочерняя компания не может по своему желанию выйти из холдинга.

2. Мобильность и гибкость. Обеспечение производства происходит рациональным путём: там, где меньше издержки. В случае неэффективности производства во время нестабильности среды, производство закрывается, что обеспечивает снижение себестоимости единицы продукции и переходит в более выгодное место. Мобильность также связана с процессом отделения неэффективных направлений деятельности с помощью продажи контрольного пакета акций дочернего общества.

3. Ограничение риска материальной ответственности. Дочерние компании остаются самостоятельными юридическими лицами и несут ответственность за свои имущества. Следовательно, материнская компания разделяет риски дочерней. Если убыточность дочерней компании произошла не по вине материнской, то материнская компания не должна обанкротиться. С целью уменьшения рисков основные ликвидные активы холдин-

га размещаются в дочерние лизинговые компании, которые передают имущество в финансовую аренду другим участникам объединения. Участники лизинговых отношений приобретают возможность ускоренной амортизации основных средств, переданных в лизинг, возможности отнесения лизинговых платежей к экономически обоснованным расходам.

4. Централизация и диверсификация капиталов. С помощью централизации капиталов появляется возможность в поддержке убыточной (отстающей) части холдинга, при этом сохраняется целостность и конкурентоспособность холдинга в целом. Стабильность дохода достигается за счет перевода капитала в прибыльную сферу деятельности.

5. Прозрачность бизнеса. Позволяет привлечь инвестирование, способствует заключению стратегических партнерств, улучшая репутацию бизнеса.

6. Финансовое и налоговое планирование. Рациональное распределение функций между участниками холдинга, внутреннее ценообразование направлено на снижение налоговых потерь.

7. Диверсификация производства. Расширение ассортимента, освоение новых видов производств позволяет снизить риски и обеспечивает высокий уровень конкурентоспособности. Участники холдинга могут помочь компании, осваивающие новый продукт, или выходящие на новый рынок.

8. Интеграция НИР и производства позволяет достигать наибольшей выгоды от слияния производства и разработок. Совершенствует выпускаемую продукцию, увеличивая на неё спрос, а также способствует снижению инвестиционной стоимости проектов.

При объединении компаний в холдинг, положение во внешней среде становится устойчивее и безопаснее. Холдинг позволит компаниям противостоять экономическим и финансовым рискам, повысить эффективность производства, увеличить экономическую выгоду и способствует предотвращению компании от банкротства.

Авиатранспортный холдинг «Новпорт» – это крупная сеть региональных аэропортов,

которая управляет и владеет контрольными пакетами акций двадцати двух региональных аэропортов. Совместно с холдингом «Аэропорты Регионов», «Новпорт» производит капитальные вложения ещё в шести аэропортах [3].

Холдингу «Новпорт» удалось достигнуть темпов роста пассажиропотока выше рыночных, что является одним из ключевых показателей эффективного создания данного холдинга. В 2009–2021 гг. среднегодовой рост суммарного пассажиропотока сети «Новпорт» составил 19%, а грузопотока – 13%.

Показатель консолидированной рентабельности составляет свыше 40%, что является очень близким к лучшим мировым практикам [3].

В период с 2012 по 2021 год за счёт средств федерального бюджета и бюджетов субъектов РФ было осуществлено финансирование в размере около 30 млрд.рублей и примерно столько же за счет заемных и собственных средств. Данные средства были вложены в усовершенствование аэродромной и аэропортовой инфраструктуры, по примерным подсчетам которых это составляет около 100000 кв.м. в пассажирских терминалах и 20000 кв.м. в грузовых терминалах. В указанный период «Новпорт» привлек десятки авиакомпаний в аэропорты сети [3].

Исходя из вышесказанного, можно сделать следующий вывод: внедряя холдинговую систему, можно достичь высоких результатов, которые способствуют росту привлекательности для авиакомпаний и пассажиров, а также финансовой, экономической и операционной эффективности. Эффективность – это понятие, обозначающее результативность функционирования любой системы [4].

## 2. Основная часть

Система горизонтальных авиатранспортных холдингов представляется как головное общество, управляющее компаниями, которые специализируются на одних и тех же задачах, но находятся в разных городах. Предлагаемый проект представляет собой сеть материнских компаний, которые в свою оче-

редь будут иметь контроль над другими компаниями, владеть их пакетом акций и долями уставного капитала. Использование холдинговой компании создает юридическое разделение между активами и владельцами и уменьшает ответственность для владельцев, если один из холдингов сталкивается с финансовыми проблемами [5]. Эффективность функционирования масштабного проекта, связанного с созданием регионального аэропортового холдинга, заключается в том, что данный комплекс:

- обеспечит транспортную целостность и экономическую связанность регионов РФ;
- создаст условия для успешного развития авиаперевозок в регионах России;
- систематизирует и повысит качество авиаперевозок;
- определит перспективные сценарии стратегического развития;
- даст высокий синергетический эффект развития регионов России;
- позволит синхронизировать развитие отечественной транспортной системы с глобальными мировыми аналогами;
- выявит проблемные зоны, выявит оптимальные направления развития транспортной сети;
- обеспечит мобильность населения;
- снизит затраты на осуществление транспортно-экономических связей.

При создании региональных холдингов на территории РФ действует программа субсидирования. Региональные воздушные перевозки, билеты на которые являются льготными, и выпускаются по фиксированному сниженному тарифу, установленному государством, называются субсидированными авиаперевозками. За счёт средств федерального и(или) регионального бюджета происходит компенсация части стоимости билета, вследствие чего пассажир оплачивает определённую цену, которую установило правительство, при этом освобождаясь от сборов и налогов.

Постановление Правительства РФ на осуществление региональных воздушных перевозок пассажиров в 2023 году [6] обеспечило финансирование в размере 9313015,1 тыс. рублей из федерального бюджета, что

предполагает собой перевозку 3,4 миллионов человек. Финансирование произведено с целью развития авиатранспортной отрасли, в частности формирования региональной маршрутной сети (табл.1).

Для организации региональных и местных перевозок в целях обновления парка воздушных судов Постановлением Правительства РФ утверждены Правила предоставления субсидий из федерального бюджета российским авиакомпаниям, а также региональным унитарным предприятиям в 2023 году [6] в размере 35128700 тыс. рублей из федерального бюджета (табл.2).

Прогнозная потребность в региональных воздушных судах российскими авиакомпаниями [6] представлена в табл. 3.

Приоритетными маршрутами для субсидирования авиаперевозок являются те, которые обеспечивают максимальный эффект для повышения уровня транспортной доступности. Повышение транспортной доступности является одной из приоритетных целей при определении экономической стратегии развития любого региона. Транспортная доступность определяется исходя из статистических показателей, таких как плотность транспортной сети, обеспеченность транспортной инфраструктуры и т.д. Такой показатель отражается в стратегических документах федерального и регионального уровней. Аэропорты являются важнейшим элементом в обеспечении транспортной доступности регионов.

На основе перечня [7] субсидируемых в 2023 году маршрутов в рамках Постановления Правительства Российской Федерации от 25.12.2013 № 1242 были произведены следующие расчёты:

1. Определены авиакомпании, осуществляющие региональные воздушные перевозки пассажиров в определённый аэропорт субсидированного маршрута как пункт назначения или пункт отправления.

2. Подсчитано, сколько раз в неделю тот или иной авиаперевозчик посещает аэропорт как пункт назначения или пункт отправления.

В качестве примера рассмотрен аэропорт города Калининград как пункт отправления:

Таблица 1

Финансовые показатели государственной программы «Развитие транспортной системы» [6]

Период (год)	2022	2023	2024	2030	2022–2030
Всего (тыс. руб.)	9 313 015,1	9 313 015,1	9 313 015,1	9 313 015,1	83 817 135,9

Таблица 2

Финансовые показатели государственной программы «Развитие транспортной системы» [6]

Период (год)	2022-2025	2026-2030	2022-2030
Всего (тыс.руб.)	35 128 700	52 361 925	87 490 625

Таблица 3

Количество региональных воздушных судов [6]

Период (год)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Целевой сценарий потребности в ВС	105	105	107	115	127	139	151	163	175
Итого (кол-во ВС)	78	78	76	74	71	65	58	50	36

1. ООО «Северный Ветер» выполняет 3 маршрута. Частота выполнения: 2 маршрута 2 раза в неделю, 1 маршрут 1 раз в неделю.

2. АО «Авиакомпания АЗИМУТ» выполняет 1 маршрут. Частота выполнения: 2 раза в неделю.

3. ООО «Авиакомпания Икар» выполняет 1 маршрут. Частота выполнения: 3 раза в неделю.

Итого, три авиаперевозчика аэропорта Калининграда за неделю осуществили вылет по субсидированной программе 10 раз как из пункта отправления. Аналогично рассчитанные данные по вс

Местоположение этих аэропортов географически выгодное, так как они находятся на пересечении авиатранспортных потоков между крупными регионами России и мира. Эффективность создания холдинга за счёт данных аэропортов будет обеспечена такими показателями как: повышение туристского потенциала региона, повышение инвестиционной привлекательности региона, повышение уровня мобильности населения, повышение привлекательности качества жизни в регионе.

Для оценки выбранных аэропортов, автором была разработана система ключевых характеристик, определяющих основные параметры деятельности предприятий, а именно:

- пассажиропоток; определяется в млн. человек за выбранный период;

- число авиакомпаний и направлений; характеризует количество авиакомпаний, выполняющих полеты через аэропорт и количество направлений, по которым производятся полеты;

- субсидированные авиакомпании; имеющие субсидированные рейсы;

- имеющиеся достижения; награды отрасли и рейтинговые значения;

- задачи со стороны моделируемого холдинга для конкретного аэропорта;

- показатели эффективности поставленных задач.

Характеристики выбранных аэропортов представлены в табл. 5.

Учитывая, что субсидирование авиабилетов, не приводит к росту пассажиропотока, рекомендуется разработка новых мер поддержки, обеспечивающих комплексное развитие региональных авиаперевозок. Вследствие, чего рассмотренные аэропорты городов предлагается объединить в холдинг. Карта данного холдинга представлена на рис. 1.

### 3. Результаты и их анализ

Проанализировав характеристики аэропортов, в качестве материнской компании предлагается использовать аэропорт г. Казани имени Габдуллы Тукая, так как он является одним из самых перспективных аэропортов региона, который развивается и совершенст-

Таблица 4

## Количественное участие в субсидировании [7]

Город	Отправ- ление	Назна- чение	Город	Отправ- ление	Назна- чение	Город	Отправ- ление	Назна- чение
Абакан	5	0	Владивосток	2	0	Иваново	11	0
Апатиты	7	0	Владикавказ	3	7	Йошкар-Ола	2	0
Архангельск	5	4	Волгоград	13	7	Иркутск	15	4
Астрахань	17	0	Вологда	2	0	Казань	43	13
Благовещенск	13	0	Грозный	6	3	Калуга	11	0
Бугульма	10	0	Екатеринбург	59	6	Кемерово	7	10
Кемерово	2	0	Курган	5	0	Минеральные воды	37	19
Когалым	1	0	Кызыл	2	8	Мурманск	7	2
Кострома	7	0	Магадан	2	5	Нарьян-Мар	20	0
Котлас	6	0	Магас	4	0	Нижневартовск	14	11
Красноселькуп	8	0	Магнитогорск	4	6	Нижнекамск	6	6
Красноярск	41	7	Махачкала	21	9	Нижний Новгород	12	25
Новокузнецк	3	20	Санкт-Петербург	15	57	Томск	3	16
Ноябрьск	12	10	Саранск	6	4	Тюмень	20	42
Омск	23	27	Сочи	23	25	Улан-Удэ	1	10
Пермь	8	28	Сургут	5	17	Уфа	11	29
Псков	2	6	Сыктывкар	12	2	Ханты-Мансийск	4	15
Самара	13	26	Тамбов	6	0	Челябинск	4	23
Чита	1	12	Усинск	0	2	Певек	0	4
Ярославль	0	13	Полярный	0	1	Анадырь	0	2
Чебоксары	0	3	Ленск	0	2	Толька	0	5
Чара	0	2	Игарка	0	2	Талакан	0	6
Новый Уренгой	2	27	Таксимо	0	1	Надым	0	17
Нерюнгри	0	5	Оренбург	0	15	Киров	0	2
Нижнеангарск	0	5	Жуковский	0	2	Тобольск	0	25
Салехард	0	18	Пенза	0	2	Нягань	0	2
Саратов	0	10	Ставрополь	0	2	Ульяновск	0	5
Южно-Сахалинск	0	2	Урай	0	2	Ижевск	0	3
Новосибирск	119	0						

Примечание:

Исключая города, в которых аэропорт входит в действующие холдинги, выбраны аэропорты с наибольшим суммарным количеством посещаемости:

- Казань - Республика Татарстан ИАТА: KZN – ИКАО: UWKD;
- Сочи - Краснодарский край ИАТА: AER – ИКАО: URSS;
- Омск - Омская область ИАТА: OMS – ИКАО: UNOO;
- Красноярск - Красноярский край ИАТА: KJA – ИКАО: UNKL;
- Уфа - Республика Башкортостан ИАТА: UFA – ИКАО: UWUU;
- Махачкала - Республика Дагестан ИАТА: MCX – ИКАО: URML;
- Нижневартовск - Ханты-Мансийского автономного округа – Югры ИАТА: NJC – ИКАО: USNN.

Таблица 5

## Характеристики аэропортов РФ, предлагаемых для включения в региональный холдинг

Характеристики	Аэропорты, предлагаемые для включения в региональный холдинг						
	Аэропорт г.Сочи [8]	Аэропорт г.Уфы [9]	Аэропорт г.Казани [10]	Аэропорт г.Красноярска [11]	Аэропорт г.Махачкалы [12]	Аэропорт Омск-Центральный [13]	Аэропорт г. Нижневартовск [14]
Пассажиропоток	12,91 млн.чел	4,09 млн.чел.	4,018 млн.чел.	3,092 млн.чел	2,51 млн.чел.	1,585 млн.чел.	0,764 млн.чел.
Число а/к и направлений	25 а/к 77 направлений	40 а/к. 60 направлений	42 а/к. 90 направлений	26 а/к. 68 направлений	11 а/к. 11 направлений	21 а/к. 45 направлений	17 а/к. 15 направлений
Субсидируемые авиакомпании	Азимут, Икар, Nordwind Airlines, Ямал, Smartavia, NordStar	Азимут, Икар, РусЛайн, Utair, Ямал, S7 Airlines	UVTaero, РусЛайн, Nordwind Airlines, Red Wings, Utair, S7 Airlines	КрасАвиа, Азимут, ИрАэро, Аэрофлот, Red Wings	Азимут, Nordwind Airlines, Red Wings, Utair	UVTaero, Азимут, КрасАвиа, Nordwind Airlines, Red Wings, Utair, Ямал	UVTaero, Азимут, Utair, S7 Airlines, Nordwind Airlines
Имеющиеся достижения	5 место в РФ по пассажиропотоку; звание «Лучший аэропорт Европы по качеству обслуживания пассажиров»; присвоено 4*	Первый региональный аэропорт России; входит в топ 10 крупнейших аэропортов России; присвоено 4*	Звание «Лучший региональный аэропорт России и СНГ»; награды «Лучший аэропортовый персонал России и СНГ»; премии «Воздушные ворота России»; присвоено 4*	«Лучший аэропорт 2022»; премии «Воздушные ворота России»	-	Номинация «Лучший аэропорт – противостояние вызовам 2020»	-
Задачи со стороны холдинга	-Строительство международного терминала; -реконструкция прилегающей к аэропорту территории	-Открытие новых рейсов в страны ближнего зарубежья; -реконструкция аэродромной части	-Увеличение складских помещений; -увеличение ВПП	-Расширение пассажирского терминала; -расширение перрона	-Строительство внутреннего терминала; -строительство международного терминала; -расширение ВПП; -реконструкция рулежных дорожек; -строительство новых рулежных дорожек; -расширение перрона; -привлечение авиакомпаний	-Строительство модуля аэровокзала;	-Модернизация терминалов аэровокзального комплекса; -обеспечение безопасности аэропорта; -замена покрытия ИВПП; -расширение маршрутной сети; -привлечение авиакомпаний; -внедрение клиентоориентированного подхода к ведению бизнеса
Показатели эффективности поставленных задач	-Расширение площади аэровокзала; -увеличение доступности; -обеспечение удобства для железнодорож. путей, автотранспорта	-Увеличение пассажиропотока по международным воздушным авиалиниям; -увеличение способности принять больше ВС	Главный региональный транспортный узел	Увеличение пропускной способности	-Увеличение пропускной способности -снятие ограничения по типам и интенсивности принятия ВС	-Увеличение пропускной способности; -получение статуса мультимодального логистического центра	-Развитие аэропортовой инфраструктуры



Рис.1. Карта распределения холдинга по регионам

вуется на постоянной основе. Для объединения аэропортов в холдинг, предлагается аэропорту г. Казань осуществить покупку миноритарного пакета акций аэропорта г. Уфы, аэропорта г. Сочи, затем аэропорта г. Красноярска, г. Махачкалы, г. Омска и г. Нижневартовска.

Создание региональных авиахолдингов позволит способствовать развитию региональных авиатранспортных систем и отрасли в целом. Также описанное решение даст возможность повысить устойчивость авиапредприятий в условиях динамичного положения на рынке в целом. Реализация масштабного проекта, связанного с созданием модели авиатранспортной региональной системы России, будет включать решение следующих задач:

- развитие экономики регионов;
- создание учебных центров для качественной подготовки пилотов;
- разработку и принятие законодательных актов, регламентирующих деятельность региональных и местных аэропортов;
- разработку технических средств информатизации, предназначенных для автоматизации технологических процессов и воспроизведения комплексного функционирования авиатранспортной региональной системы;
- создание совета по созданию и развитию региональных авиатранспортных комплексов

в субъектах РФ, обеспеченных материально-технической базой.

В связи, с постановкой вышеперечисленных задач, следует сформулировать комплексное решение, которое позволит контролировать и направлять развитие региональной авиатранспортной системы.

Комплексное решение заключается:

- в создании единого регионального концепта;
- в обозначении цели построения инструментов, функционирующих на уровне единого глобального механизма страны;
- в создании единой для каждого регионального аэропорта высокотехнологической инфраструктуры – пассажирские и грузовые терминалы, производственные и транспортные объекты;
- во внедрении единых корпоративных стандартов управления;
- в оптимизации производственных и технологических процессов;
- в создании единых стандартов данных, аналитики и принятия решений;
- в построении схем взаимодействия разнородных процессов в единый проект.

Повышение устойчивости в турбулентной внешней среде также является одним из преимуществ объединений предприятий в горизонтальные холдинги. Нестабильная внешняя ситуация может резко отрицательно



сказываться на производственной деятельности аэропортов, в связи с изменением маршрутных сетей авиакомпаний, проявляющимся как реакция на изменения рынка авиаперевозок. В связи с этим, имея больший охват, чем одиночные предприятия, холдинги могут удерживать более высокие показатели устойчивости. Следовательно, и более высокую степень адаптивности, что позволяет аэропортам, объединенным в кооперативные формы, показывать стабильные результаты и эффективно противостоять турбулентной среде рынка. Говоря о объединении авиатранспортных предприятий также следует отметить повышение эффективности производственных процессов в области взаимодействия различных областей предоставления услуг авиакомпаниям при организации воздушных перевозок. Упрощение процессов оплаты услуг, работы информационных систем и общее планирование про-

изводства позволяет более точно прогнозировать и учитывать ключевые показатели расходов объединенного предприятия, а следовательно, снижает процент расхождения между планируемыми и фактическими показателями предприятия.

Формирование объединения предприятий на основе субсидированных перевозок, дает дополнительный фактор стабильности производственной деятельности холдинга, так как решение о сокращении воздушных линий коммерческих перевозок больше зависит от динамики рынка, чем в случае субсидированных перевозок. Также при создании кооперативных форм на основе перспективных с точки зрения экономического роста, регионов можно говорить о дополнительных факторах повышения устойчивости авиатранспортных систем. Таких как растущие потребности населения в повышении транспортной доступности, выбранных регионов.

### Список литературы

1. Бабкина Л.Н., Отверченко Л.Ф. Концепции стратегического развития авиатранспортной системы в регионах Российской Федерации // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2017. Т. 7. № 2. С. 13–21.
2. Нюхаев Д.В. Преимущества и недостатки организации бизнеса в холдинговой компании // Гуманитарные науки. Экономика. 2009. №9 (77). С. 39-45.
3. Аэропортовая сеть «Новпорт». <https://novaport.ru/?ysclid=leh1f7t9kz882658228>
4. Степаненко Е.В. Основы современного менеджмента. М.: Авиа Бизнес Групп, 2009. 176 с.
5. Что такое холдинг: ясно и понятно - Определение // SendPulse Inc. <https://sendpulse.com/ru/support/glossary/holding>
6. Российская Федерация. Правительство. Комплексная программа развития авиатранспортной отрасли Российской Федерации до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 июня 2022 г. №1693-р // Документы Правительства РФ. 2022. С. 1-5.

### References

1. Babkina L.N., Otverchenko L.F. Concepts of strategic development of the air transport system in the regions of the Russian Federation. *Izvestiya vuzov. Investment. Construction. Realty*, 2017, Vol. 7, No. 2, pp. 13-21. (In Russian).
2. Nyukhaev D.V. Advantages and disadvantages of business organization in a holding company. *Humanities. Economy*, 2009, No.9, pp. 39-45. (In Russian).
3. Airport network "Novaport": <https://novaport.ru/?ysclid=leh1f7t9kz882658228>
4. Stepanenko E.V. Fundamentals of Modern Management. Moscow, Avia Business Group, 2009. 176 p. (In Russian).
5. What is a holding: clear and understandable - Definition // SendPulse Inc. <https://sendpulse.com/ru/support/glossary/holding>.
6. The Russian Federation. Government. Comprehensive program for the development of the air transport industry of the Russian Federation until 2030: Decree of the Government of the Russian Federation No. 1693-r dated June 25, 2022 // Documents of the Government of the Russian Federation. 2022. Pp. 1-5.
7. Russian Federation. Government. The list of routes subsidized in 2023: Government Decree

7. Российская Федерация. Правительство. Перечень субсидируемых в 2023 году маршрутов: постановление Правительства от 25 декабря 2013 г. № 1242. †  
8. Международный аэропорт Сочи: <https://aer.aero/airport/about/>. †  
9. АО «Международный аэропорт Уфа»: <https://airportufa.ru/?ysclid=lecuxusrd4963748547>. †  
10. Портал международного аэропорта города Казани: <https://www.kazan.aero/about-us/>. †  
11. Международный аэропорт Красноярск: <https://www.kja.aero/?ysclid=leh3qqu1uw470320230>. †  
12. Аэропорт Махачкала: <http://www.mcx.aero/about/history/>. †  
13. Омский аэропорт: <http://oms.aero/dostupnaya-sreda>. †  
14. НВА: Главная: URL: <https://nvavia.ru/>. †
- No. 1242 of December 25, 2013. †  
8. Sochi International Airport: <https://aer.aero/airport/about/>. †  
9. Ufa International Airport JSC: <https://airportufa.ru/?ysclid=lecuxusrd4963748547>. †  
10. Portal of the Kazan International Airport: <https://www.kazan.aero/about-us/>. †  
11. Krasnoyarsk International Airport: <https://www.kja.aero/?ysclid=leh3qqu1uw470320230>. †  
12. Makhachkala Airport: <http://www.mcx.aero/about/history/>. †  
13. Omsk Airport: <http://oms.aero/dostupnaya-sreda>. †  
14. NVA: Home: <https://nvavia.ru/>. †