

DOI: 10.26794/2587-5671-2025-29-1-159-171
 УДК 336(045)
 JEL L10, O30

Стратегический подход к мониторингу рискоустойчивости и финансовой безопасности компаний отрасли пассажирских авиаперевозок

А.А. Пушевская, Н.А. Казакова

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Актуальность исследования обусловлена социальной значимостью отрасли пассажирских авиаперевозок России, ее высокой подверженностью комплексным рискам в связи с санкционной политикой недружественных стран, турбулентностью и неопределенностью действующих риск-факторов, необходимостью государственного регулирования и контроля функционирования компаний отрасли, а также отсутствием действенной системы мониторинга ее устойчивого развития. В 2022 г. Правительство РФ утвердило комплексную программу развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 г. В этой связи **цель исследования** — разработка стратегического подхода к мониторингу рискоустойчивости компаний отрасли пассажирских авиаперевозок на основе комплексного аналитического инструментария, обеспечивающего векторное определение стратегических индикаторов их устойчивого развития. **Научная новизна** предлагаемого стратегического подхода заключается в разработке алгоритма бизнес-анализа как последовательности аналитических процедур, позволяющих сформировать стратегию устойчивого развития, а также осуществлять мониторинг рискоустойчивости и финансовой безопасности компаний отрасли пассажирских авиаперевозок. Стратегический подход включает три логически связанных этапа: секторально-отраслевой анализ, выявление риск-факторов и оценка их влияния на компанию с использованием усовершенствованных методов стратегического анализа; формирование целевой матрицы конкурентных преимуществ, ориентированных на стейкхолдерский подход к устойчивому развитию; определение системы стратегических индикаторов для мониторинга рискоустойчивости компании. **Теоретическая значимость** исследования заключается в развитии и адаптации методологии отраслевого анализа к специфике и потребностям отрасли пассажирских авиаперевозок в целях ее устойчивого развития в условиях высокотурбулентной экономики. **Практическую ценность** имеет усовершенствованный инструментарий стратегического анализа, ориентированный на взвешенную оценку и дифференцированный учет риск-факторов, влияющих на отрасль и конкретную компанию, комплексность их влияния, а также повышение реализуемости стратегии устойчивого развития. Результаты могут быть полезны для ключевых стейкхолдеров авиакомпаний, в том числе Росавиации, с целью минимизации рисков реализации комплексной программы развития авиационной отрасли, а также мониторинга информации о состоянии финансовой безопасности социально значимых компаний. **Ключевые слова:** устойчивое развитие; финансовая безопасность; стратегический анализ; стейкхолдерский подход; отрасль пассажирских авиаперевозок; мониторинг; стратегический подход; конкурентные преимущества; санкции; риск-факторы

Для цитирования: Пушевская А.А., Казакова Н.А. Стратегический подход к мониторингу рискоустойчивости и финансовой безопасности компаний отрасли пассажирских авиаперевозок. *Финансы: теория и практика*. 2025;29(1):159-171. DOI: 10.26794/2587-5671-2025-29-1-159-171

ORIGINAL PAPER

Strategic Approach to Monitoring the Risk Resilience and Financial Security of Companies in the Passenger Air Transport Industry

A.A. Pushevskaya, N.A. Kazakova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

ABSTRACT

The **relevance** of the study is due to the social significance of the Russian passenger air transportation industry, its high exposure to complex risks due to the sanctions policy of unfriendly countries, the turbulence and uncertainty of

© Пушевская А.А., Казакова Н.А., 2025

existing risk factors, the need for state regulation and control over the functioning of companies in the industry, as well as the lack of an effective system for monitoring its sustainable development. In 2022, the Government of the Russian Federation approved a comprehensive program for the development of the aviation industry in the Russian Federation until 2030. In this regard, the **purpose** of the study was to develop a strategic approach to monitoring the risk tolerance of companies in the passenger air transportation industry based on a comprehensive analytical toolkit that provides a vector definition of strategic indicators of their sustainable development. The **scientific novelty** of the proposed strategic approach lies in the development of a business analysis algorithm as a sequence of analytical procedures that make it possible to form a sustainable development strategy, as well as monitor the risk tolerance and financial security of companies in the passenger air transportation industry. The strategic approach includes three logically connected stages: sectoral-industry analysis, identification of risk factors and assessment of their impact on the company using improved methods of strategic analysis; formation of a target matrix of the company's competitive advantages, focused on a stakeholder approach to sustainable development; definition of a system of strategic indicators for monitoring the risk tolerance of the company. The **theoretical significance** of the study lies in the development and adaptation of the industry analysis methodology to the specifics and needs of the passenger air transportation industry for its sustainable development in a highly turbulent economy. The improved tools of strategic analysis, focused on a balanced assessment and differentiated accounting of risk factors affecting the industry and a particular company, the complexity of their impact, as well as increasing the feasibility of a sustainable development strategy, have **practical significance**. The results may be useful for key stakeholders of airlines, including the Federal Air Transport Agency, in order to minimize the risks of implementing a comprehensive program for the development of the aviation industry, as well as monitoring information on the state of financial security of socially significant companies.

Keywords: sustainable development; financial security; strategic analysis; stakeholder approach; industry of passenger air transportation; monitoring; strategic approach; competitive advantages; sanctions; risk factors

For citation: Pushevskaya A.A., Kazakova N.A. Strategic approach to monitoring the risk resilience and financial security of companies in the passenger air transport industry. *Finance: Theory and Practice*. 2025;29(1):159-171. (In Russ.). DOI: 10.26794/2587-5671-2025-29-1-159-171

ВВЕДЕНИЕ

Авиационная отрасль России, в том числе деятельность в сфере пассажирских авиаперевозок, относится к социально значимому, приоритетному сектору государственной политики страны, что подтверждает принятая в 2022 г. Правительством РФ комплексная программа развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 г.¹ Однако влияние на устойчивое развитие социально значимых отраслей экономики оказывают высокие геополитические риски и растущая неопределенность, на что указывают в своих работах российские ученые В.В. Ивантер и др. [1]. В условиях пандемии и санкций со стороны недружественных стран отрасль пассажирских авиаперевозок оказалась сильно уязвимой, подверженной многочисленным рискам в связи с крайне высокой турбулентностью и неопределенностью действующих риск-факторов, что требует государственной поддержки и контроля функционирования компаний отрасли [2], а также повышает значимость аналитического инструментария для мониторинга рисков, их диагностики и снижения угроз финансовым интересам компаний и их ключевых стей-

холдеров. Для устойчивого роста российскому бизнесу необходимо непрерывно адаптироваться и решать возникающие проблемы, чтобы обеспечить свою финансовую безопасность.

Исследования О.С. Сухарева [3] доказывают, что основополагающим инструментом разработки стратегии устойчивого экономического развития, в том числе построения «инвестиционной функции, зависящей от изменения риска, доходности (прибыльности) и технологичности сектора», служит секторально-отраслевой анализ. Российские ученые С.Ю. Глазьев [4], Ю.М. Цыгалов [5], В.Г. Когденко [6], М.А. Федотова, О.В. Лосева, И.В. Косорукова и др. [7], а также зарубежные авторы М. Ривз, С. Левин, Д. Уэда² считают важным учитывать отраслевые риски и факторы инновационного развития, влияющие на уровень доходности, конкурентоспособность и эффективность бизнеса. Инновационное развитие выступает неотъемлемым фактором устойчивого роста экономики, поскольку генерирует технологическое знание, научно-промышленный потенциал, развитие которого должна обеспечивать государственная политика [4]. Среди отраслевых факторов значительную роль играют риски устойчивого развития, представляющие консолидацию правовых и репутационных риск-фак-

¹ Распоряжение Правительства РФ от 25.06.2022 № 1693-р «Об утверждении комплексной программы развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года». URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 02.07.2023).

² Ривз М., Левин С., Уэда Д. Компания как экосистема: биология выживания. URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/a17381> (дата обращения: 02.07.2023).

торов, которые с высокой вероятностью могут трансформироваться в риски финансовой безопасности.

Анализ показателей финансовой безопасности и устойчивого развития в различных отраслях экономики, на разных уровнях управления, а также во взаимосвязи с отраслевыми рисками представлен в исследованиях Д.Д. Буркальцевой и др. [8]. В трудах И.М. Лукасевича и Н.А. Львовой [9] критически оцениваются подходы к прогнозированию финансовой безопасности на микроуровне как потенциально возможному банкротству компаний с помощью фондовых индексов московской биржи (МОЕХВМ) на примере эмпирической выборки по двум компаниям отрасли пассажирских авиаперевозок.

В большинстве исследований источниками мониторинга финансовой безопасности и устойчивого развития компаний, как правило, выступают пообъектные данные финансовой отчетности, агрегированные и обработанные с применением цифровых технологий, что явно недостаточно, на что указывают в своих работах зарубежные авторы J. Grewal и др. [10], а также российские ученые О.В. Ефимова [11], О.В. Рожнова [12]. Они акцентируют внимание на показателях устойчивого развития бизнеса с позиции рисков, раскрываемых в корпоративной отчетности, что позволяет также учесть качество риск-менеджмента: как организация выявляет, анализирует и управляет рисками устойчивого развития. По мнению М.В. Мельник [13], рискоустойчивость, стабильность и финансовая безопасность в корпоративном бизнесе также во многом зависят от эффективности финансового менеджмента.

На наш взгляд, ключевым инструментом управления рисками финансовой безопасности компании в долгосрочной перспективе являются стратегический анализ, разработка стратегии устойчивого развития, постоянный мониторинг ее реализации и перенастройка на основе анализа внешней и внутренней среды с учетом результатов отраслевого анализа. Поэтому в нашем исследовании финансовая безопасность компании включена в качестве критериальной оценки устойчивости развития компании как способность менеджмента управлять бизнес-рисками, влияющими на финансовую состоятельность, и обеспечивать устойчивость компании в длительной перспективе [14].

Таким образом, **цель исследования** заключалась в разработке стратегического подхода к мониторингу рискоустойчивости компаний отрасли пассажирских авиаперевозок на основе комплексного аналитического инструментария, обеспечивающего векторное определение стратегических индикаторов их устойчивого развития.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Предлагаемый стратегический подход к проведению мониторинга рискоустойчивости компаний отрасли пассажирских авиаперевозок включает совокупность трех логически связанных этапов: секторально-отраслевой анализ, оценка состояния отрасли пассажирских авиаперевозок, выявление ключевых риск-факторов в условиях санкций; разработка целевой матрицы формирования конкурентного преимущества компании, ориентированного на стратегический стейкхолдерский подход к устойчивому развитию; определение системы стратегических индикаторов для мониторинга рискоустойчивости компании. Этапы реализуются на основе комплексного аналитического инструментария, обеспечивающего векторное определение стратегических индикаторов мониторинга рискоустойчивости и финансовой безопасности компаний отрасли.

Первый этап заключается в выявлении риск-факторов устойчивого развития компании на основе секторально-отраслевого анализа. Понимание и классификация рисков, связанных с определенным сектором экономики, позволяет проводить правильную диагностику, анализировать, оценивать, контролировать и прогнозировать риски, что в свою очередь обеспечивает эффективное управление ими. Проведение оценки стабильности деятельности организации прямо зависит от состояния, тенденций в отрасли и на рынке, выступающем основной площадкой для осуществления компанией своей деятельности. Выявление риск-факторов и оценка их влияния на компании отрасли проводятся на основе метода PESTEL, выбор которого обоснован значимостью и учетом воздействия экологических рисков на бизнес-среду, включая комплаенс-анализ соблюдения отраслевых стандартов.

На втором этапе проводятся определение и оценка сильных (корневых компетенций) компании по направлениям: общая стратегия, система управления, финансы, маркетинг, человеческие ресурсы, технологии, корпоративная культура, продукт. При этом возможности классического SWOT-анализа весьма ограничены из-за отсутствия количественной оценки влияния рисков на устойчивость и финансовую безопасность компании. В этой связи данный подход был усовершенствован с помощью матрицы Quality Function Deployment (QFD), позволяющей сформировать количественную оценку во взаимосвязи сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами компании и на этой основе определить векторные направления развития компании, ориентированные на повышение финансовой безопасности и рискоустойчивости.

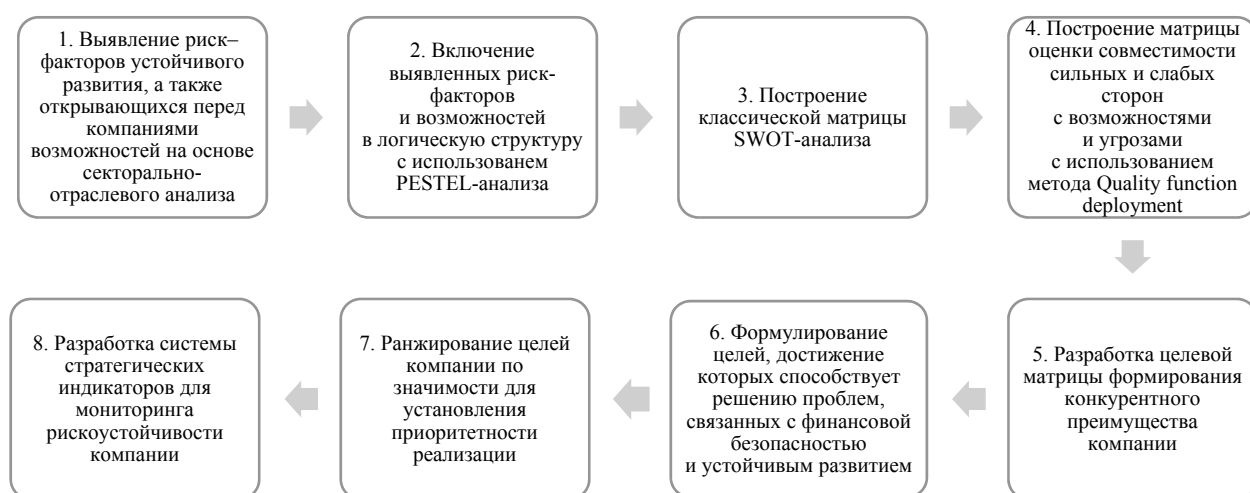


Рис. 1 / Fig. 1. Алгоритм бизнес-анализа: стратегический подход к устойчивому развитию компании / Business Analysis Algorithm: A Strategic Approach to Company Sustainability

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Третий этап формирует стратегические индикаторы рискоустойчивости для мониторинга устойчивого развития компаний отрасли.

Алгоритм бизнес-анализа как последовательности аналитических процедур, позволяющих сформировать стратегию устойчивого развития, а также осуществлять мониторинг рискоустойчивости и финансовой безопасности компаний отрасли пассажирских авиаперевозок представлен на рис. 1.

Таким образом, использование усовершенствованного аналитического инструментария стратегического подхода к проведению мониторинга рискоустойчивости компаний отрасли пассажирских авиаперевозок дает возможность выявить секторально-отраслевые риск-факторы (угрозы) и факторы успеха, которые в наибольшей степени могут повлиять на деятельность компании, а также позволяют более эффективно провести стратегический анализ, разработать или перенастроить стратегию развития компании, чтобы повысить ее финансовую безопасность и рискоустойчивость.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Секторально-отраслевой анализ, оценка состояния отрасли пассажирских авиаперевозок. Выявление ключевых риск-факторов в условиях санкций

Согласно устоявшейся концепции секторальной экономики К. Кларка [15], отрасль пассажирских авиаперевозок относится к третичному сектору экономики. Его развитие осложняется из-за влияния с 2019 г. ограничений в связи с COVID-19, а затем введенных санкций со стороны недружественных стран. По данным конъюнктурных опросов руководителей организаций, оказываю-

щих различные услуги во всех субъектах Российской Федерации, ключевыми секторальными тенденциями 2022 г. можно назвать:

- снижение индекса предпринимательской уверенности на 8 пунктов, при этом настроение бизнеса выглядит лучше, чем во время пандемии в 2020 г.;
- ухудшение ключевых показателей делового климата, в частности, снижение на 17% спроса на услуги;
- уменьшение прибыли на 20%;
- ухудшение экономического положения компаний на 18%.

В то же время численность занятых в третичном секторе осталась практически стабильной в последние четыре квартала и составляет (–5%). При этом 66% респондентов отметили резкое увеличение давления на бизнес из-за экономической неопределенности, а важными ограничениями для развития бизнеса назвали «недостаток финансовых средств» и «высокий уровень налогообложения»³.

Результаты конъюнктурных опросов подтверждаются данными официальной государственной статистики и Росавиации⁴: отрасль пассажирских

³ Липкинд Т.М., Остапкович Г.В., Китрап Л.А. Деловой климат в сфере услуг во II квартале 2022 года. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2022. URL: https://www.hse.ru/data/2022/06/30/1639235556/DK_services_2Q2022.pdf (дата обращения: 02.07.2023).

⁴ Перевозки пассажиров. Министерство транспорта Российской Федерации. Федеральное агентство воздушного транспорта. Росавиация. URL: <https://favt.gov.ru/deyatelnost-vozdushnye-perevozki-perevozki-passazhirov/> (дата обращения: 02.07.2023).

авиаперевозок до пандемии COVID-19 находилась на стадии роста, темпы роста составляли более 10%. В 2022 г. отрасль находилась в состоянии выживания. Санкции, исходящие со стороны недружественных стран, были нацелены на то, чтобы положить конец гражданской авиации России. Критический рост рисков обусловлен прежде всего запретом на большинство финансовых операций, в том числе запретом страхования, которое является обязательным для полетов, а также лизинга — основного способа приобретения пассажирских воздушных судов. Разрывы контрактов с лизингодателями стали причиной того, что значительная часть парка воздушных судов российских авиакомпаний оказалась под угрозой ареста, исключение было сделано только для самолетов, находящихся в финансовом лизинге, доля которых незначительна. С 27 февраля 2022 г. антироссийские санкции включали запрет на полеты всех российских авиакомпаний в воздушном пространстве Евросоюза, что сократило пассажиропоток. Ответным шагом России был запрет на пролет самолетов недружественных стран через территорию России.

Выявленные риски можно укрупненно обобщить как финансовые (рыночные, операционные и ликвидности) и нефинансовые (страновые и региональные, правовые, репутационные), которые также неизбежно влияют на финансовую безопасность и устойчивость отрасли пассажирских авиаперевозок. В утвержденной в 2022 г. Правительством РФ комплексной программе развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 г. запланировано более 770 млрд руб. в виде субсидирования внутренних пассажирских авиарейсов, а также на поддержку авиастроения. Сегодня доля самолетов иностранного производства в парке самолетов российских авиакомпаний для коммерческих перевозок составляет около 67%, при этом на иностранные авиалайнеры приходилось примерно 95% всего пассажирооборота. В условиях санкций, запретивших поставки новых иностранных лайнеров, а также обслуживание уже используемых самолетов, произведенных за рубежом, перед российским авиапромом поставлена задача нарастить долю отечественных самолетов с нынешних 33% до 81%. С учетом успешной реализации программ импортозамещения в 2022–2030 гг. предусматриваются поставки 1036 пассажирских самолетов для нужд гражданской авиации.

Таким образом, введение санкций против России открывает новые возможности для развития собственных отечественных систем и программ аэронавигации, которые обеспечат автономность

и повышенную безопасность гражданской авиации. Это также позволяет переключиться на производство отечественных авиалайнеров и расширить зону внутренних полетов. С учетом огромной территории Российской Федерации переориентация на внутренний рынок авиаперелетов поспособствует развитию туристической инфраструктуры России, притоку капитала и инвестиций в регионы. Это также способствует росту внутреннего туризма, гостеприимства и увеличению пассажиропотока российских авиакомпаний. Важным преимуществом России в данной ситуации является ее обширная территория, а также сотрудничество с дружественными странами, что способствует развитию авиасообщений.

Для выявления угроз и возможностей компании мы использовали PESTEL-анализ, так как он позволяет оценивать влияние экологических и климатических рисков, однако мы модифицировали подход, чтобы получить количественные оценки действия факторов. Алгоритм заключался в определении влияния на отрасль каждой компоненты выявленного фактора (сильное/среднее/слабое), установлении весов компонент методом попарного сравнения с переводом в баллы. Сила влияния факторов также переводилась в числовые значения (5/4 — сильное, 3 — среднее, 2/1 — слабое), с расчетом результирующих весов путем умножения веса компоненты на вес фактора. С учетом силы влияния определили срочность реагирования на каждый фактор (5 — очень срочно, 1 — не срочно) и характер влияния (–1 отрицательный, +1 положительный). Путем умножения результирующего веса фактора на срочность реагирования и характер изменения рассчитали окончательную оценку влияния каждого фактора. Факторы с отрицательной оценкой рассматривались как угрозы, с положительной — как возможности. Обобщенные результаты PESTEL-анализа представлены на рис. 2, как диаграмма профиля бизнес-среды компаний отрасли пассажирских авиаперевозок в разрезе политической, экономической, социальной, технологической, правовой и экологической компонент.

Результаты анализа показывают, что наибольшую угрозу с необходимостью быстрой реакции для деятельности компании представляют такие факторы, как: военная операция на Украине; повышение цен на топливо; ужесточение санкций против России и введение ответных санкций, что в совокупности может привести к существенному увеличению затрат и снижению эффективности деятельности компаний отрасли [16]. Наилучшие возможности обеспечивают факторы, связанные

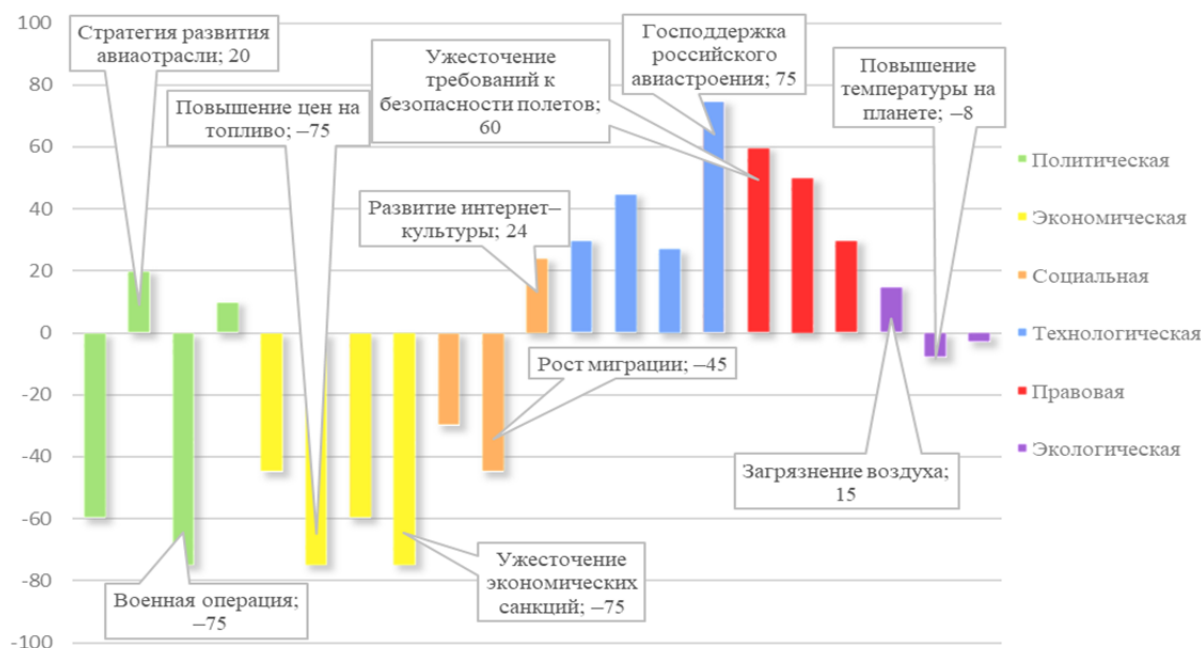


Рис. 2 / Fig. 2. Диаграмма профиля бизнес-среды компаний отрасли пассажирских авиаперевозок / Business Environment Profile Diagram for Companies in the Passenger Air Transport Industry

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

с ужесточением требований к безопасности полетов, что способствует повышению репутации авиакомпаний и имиджа российского авиастроения. В то же время угроз гораздо больше, чем возможностей, что требует оперативной перенастройки стратегии, мониторинга и контроля за рискоустойчивостью и финансовой безопасностью компаний.

Разработка целевой матрицы формирования конкурентного преимущества компании, ориентированного на стратегический стейкхолдерский подход к устойчивому развитию

Апробация предлагаемого подхода проводилась на компании Группа «Аэрофлот». Разработка целевой матрицы формирования конкурентного преимущества компании, ориентированного на стратегический стейкхолдерский подход к устойчивому развитию, включает совокупность аналитических процедур оценки реального состояния компании, ее политики устойчивого развития и финансовой безопасности. Группа «Аэрофлот» на протяжении почти 100 лет является частью имиджа нашей страны. С 2006 г. она работала в составе международного альянса SkyTeam, но в 2022 г. приостановила свое членство в международном альянсе в связи с санкциями. Проведенный анализ позволил выявить проблемные области в компании, которые представляют угрозу ее финансовой безопасности. В сложных рыночных

условиях компания имеет признаки финансовой несостоятельности, что связано с ограничениями по всему миру из-за COVID-19, а также санкциями со стороны недружественных стран. В 2022 г. акции компании стали аутсайдером российского рынка, суммарно за два последних года акции упали более чем в 4 раза, однако, несмотря на все вызовы, компания остается лидером пассажирских авиаперевозок. Она придерживается принципов устойчивого развития, фокусируясь на обеспечении непрерывности операционной деятельности и транспортной доступности страны и ее регионов⁵. Она обладает флотом пассажирских самолетов, которые отличаются высокой эффективностью в потреблении топлива, низкими выбросами парниковых газов и шумом на местности. Путем модернизации своего авиапарка компания смогла значительно сократить выбросы CO₂ за последние десять лет. Кроме того, она вносит значительный вклад в развитие российской авиастроительной отрасли, являясь крупнейшим заказчиком отечественных пассажирских самолетов. Такое партнерство не только способствует внедрению перспективных моделей воздушных лайнеров, но также поддерживает развитие высокотехнологичной сферы и сохранение рабочих

⁵ Официальный сайт авиакомпании «Аэрофлот». URL: www.aeroflot.ru (дата обращения: 02.07.2023).

мест⁶. В результате анализа были выделены корневые компетенции компании, отражающие ее сильные стороны: способность к быстрой адаптации к меняющимся условиям; развитые навыки сотрудничества и взаимодействия, которые ведут к развитию партнерских сетей; высокая технологическая и техническая эффективность. На основе обобщения выявленных угроз (рисков) и возможностей со стороны внешней среды, а также сильных и слабых позиций компании с использованием SWOT-анализа была разработана матрица оценки совместимости сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами, для чего применен матричный метод Quality Function Deployment, который позволяет понять, насколько значима связь той или иной сильной (слабой) стороны бизнеса с той или иной угрозой (возможностью) (рис. 3). Анализ влияния тех или иных возможностей и угроз на Группу «Аэрофлот» проводился в сравнении с главным конкурентом ЗАО «Группа компаний С7» (в столбцах 10 и 21 проставлены баллы влияния факторов. Синий квадрат для Группы «Аэрофлот», зеленый для ЗАО «Группа компаний С7»), бенчмаркинг послужил навигатором для разработки перспективных направлений повышения рискоустойчивости и финансовой безопасности Группы «Аэрофлот». Проведенный анализ позволил акцентировать внимание на факторах, которые набрали наибольшее количество баллов и были помечены в матрице желтой заливкой.

Проведенный анализ позволил акцентировать внимание на угрозах нехватки квалифицированных кадров в связи с мобилизацией, а также ростом текучести кадров пилотов. По мнению С.Ю. Глазьева, «высококачественный человеческий капитал» является «стратегическим ресурсом» компаний и страны, аккумулирующим «интеллектуальный, физиологический, трудовой и социальный потенциал людей» [3], который следует поддерживать и обеспечить его развитие.

Выявленные риски негативно сказываются на финансовом положении и устойчивости компании. При этом практически все ее сильные стороны могут быть реализованы на основе роста внутреннего туризма и повышения спроса на внутренние авиаперелеты, для чего требуется государственная поддержка.

На основе интерпретации результатов оценки совместимости сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами формируется целевая матрица конкурентного преимущества компании, которая включает векторные направления повышения рискоустойчивости и финансовой безопасности Группы «Аэрофлот», проранжированные в соответствии с уровнем приоритетности. Матрица служит навигатором разработки стратегии устойчивого развития на ближайшую перспективу: пересмотр кадровой политики; увеличение доли перевозок на территории России; развитие низкобюджетного сегмента пассажирских перевозок; открытие новых хабов на территории России; снижение потребления топлива и выбросов CO₂; развитие вертикальной интеграции; пересмотр маркетинговой политики; поддержка российского авиастроения; развитие системы менеджмента качества; внедрение искусственного интеллекта для контроля соотношений между капиталом и обязательствами, обязательствами и активами, капиталом и активами, прибылью и ресурсами; открытие новых направлений в дружественные страны.

Определение системы стратегических индикаторов для мониторинга рискоустойчивости компании

Завершающим этапом стратегического подхода является мониторинг стратегии устойчивого развития, основанный на бенчмаркинге с использованием показателей конкурентных преимуществ — индикаторов рискоустойчивости [17]. Ключевым аспектом мониторинга является финансовая безопасность как обобщенная критериальная оценка стратегии устойчивого развития компании, которая связана со способностью управлять бизнес-рисками, влияющими на финансовую состоятельность (финансовые риски) и обеспечивать устойчивость компании к финансовым рискам (рыночным, операционным, ликвидности) и нефинансовым рискам (правовым, репутационным). В этой связи в качестве стратегических индикаторов для мониторинга в соответствии с построенной целевой матрицей конкурентного преимущества, задающей векторные направления повышения рискоустойчивости и финансовой безопасности, определены 10 показателей (см. таблицу).

В таблице представлены ключевые риски, увязанные с соответствующими стратегическими индикаторами рискоустойчивости, а также их прогнозные значения по крупнейшим авиакомпаниям России, рассчитанные за период 2017–2021 гг. с прогнозом до 2030 г., с использованием взвешенной

⁶ Перевозки пассажиров. Министерство транспорта Российской Федерации. Росавиация. URL: <https://favt.gov.ru/deyatelnost-vozдушnye-perevozki-perevozki-passazhirov/> (дата обращения: 02.07.2023).

Сильные стороны Возможности и угрозы	Важность	Большая доля рынка, сильные позиции	Соблюдение ESG принципов	Большое количество компаний-партнеров	Большое количество направлений	Высокое качество обслуживания	Высокая технологическая и техническая эффективность	Государственное участие	Оценка					Целевое значение	Степень улучшения	Весомость	Весомость, %
									1	2	3	4	5				
									1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					11	12	13	14
Прекращение полетов 9 российских авиакомпаний	4,0	1,31	0,44		0,15	1,31	0,15							2,0	1,0	4,0	0,15
Государственная поддержка отрасли	5,0	0,54	0,18			0,18		1,63						4,0	1,0	5,0	0,18
Нулевая ставка НДС	4,0				0,15		0,15	0,15						3,0	1,0	4,0	0,15
Развитие новых авианаправлений по России	5,0			0,23										5,0	1,3	6,3	0,23
Рост внутреннего туризма и гостеприимства	5,0	2,72	2,72	0,30	0,91	0,91		0,30						5,0	1,7	8,3	0,30
Ужесточение санкций	3,0	0,08		0,08	0,25									2,0	0,7	2,0	0,08
Риски выхода из строя закупленных агрегатов, компонентов и материалов	3,0							0,28						3,0	0,8	2,3	0,09
Сокращение деятельности из-за «вспышки» гриппа, оспы, хантавируса или коронавируса	3,0	0,12	0,09	0,12				0,12						3,0	1,0	3,0	0,12
Снижение реальных располагаемых доходов россиян	3,0	0,09			0,09									3,0	0,8	2,3	0,09
Повышение цен на авиатопливо	4,0	0,17				0,50	0,50	0,17						5,0	1,0	4,0	0,17
Недостаток квалифицированных кадров на рынке в связи с мобилизацией	5,0							0,14						2,0	0,7	3,3	0,14
Вероятность возникновения негативных изменений в окружающей природной среде	4,0	0,17	1,49		0,17		0,17							4,0	1,0	4,0	0,17
Усиление конкурентов	5,0	0,41	0,41	0,14	0,41	0,14	0,14							2,0	0,7	3,3	0,14
Итого сильные стороны		5,61	5,33	0,87	2,12	3,03	1,09	2,79									

Возможности и угрозы	Слабые	Важность	Слабое финансовое состояние	Слабые маркетинговые кампании	Рост текучести кадров	Отсутствие требуемого количества квалифицированных пилотов	Оценка					Целевое значение	Степень улучшения	Весомость	Весомость, %	Итого возможности / угрозы
							1	2	3	4	5					
15		16	17	18	19	20	21					22	23	24	25	26
Прекращение полетов 9 российских авиакомпаний		4,0	0,44		0,44	0,44						2,0	1,0	4,0	0,145	4,640
Государственная поддержка отрасли		5,0	0,18			0,18						4,0	1,0	5,0	0,181	2,900
Нулевая ставка НДС		4,0	0,15									3,0	1,0	4,0	0,145	0,580
Развитие новых авианаправлений по России		5,0	0,23									5,0	1,3	6,3	0,227	0,453
Рост внутреннего туризма и гостеприимства		5,0	0,30									5,0	1,7	8,3	0,302	8,157
Ужесточение санкций		3,0	0,74									2,0	0,7	2,0	0,08	0,3
Риски выхода из строя закупленных агрегатов, компонентов и материалов		3,0	0,84									3,0	0,8	2,3	0,09	0,6
Сокращение деятельности из-за «вспышки» гриппа, оспы, хантавируса или коронавируса		3,0	1,12									3,0	1,0	3,0	0,12	0,7
Снижение реальных располагаемых доходов россиян		3,0	0,84									3,0	0,8	2,3	0,09	0,7
Повышение цен на авиатопливо		4,0	1,49	0,17								5,0	1,0	4,0	0,17	0,3
Недостаток квалифицированных кадров на рынке в связи с мобилизацией		5,0	0,14		1,24	1,24						2,0	0,7	3,3	0,14	2,5
Вероятность возникновения негативных изменений в окружающей природной среде		4,0	0,50									4,0	1,0	4,0	0,17	-1,5
Усиление конкурентов		5,0	1,24	1,24	0,41	0,14						2,0	0,7	3,3	0,14	1,4
Итого слабые стороны			5,61	1,41	1,22	0,76										

Рис. 3 / Fig. 3. Матрица оценки совместимости сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами / Compatibility Matrix of Strengths and Weaknesses with Opportunities and Threats

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Стратегические индикаторы рискоустойчивости крупнейших авиакомпаний России /
Strategic Indicators of Risk Tolerance of the Largest Airlines in Russia

№ п/п / No.	Ключевые риски и стратегические индикаторы рискоустойчивости / Key risks and strategic risk tolerance indicators	Вес индикатора / Weight of the indicator	Группа «Аэрофлот» / Aeroflot Group		Группа компаний C7 / S7 Group of Companies		ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»» / PJSC UTair Airlines		ОАО АК «Уральские авиалинии» / JSC Ural Airlines	
			Показатель / Indicator	Взвешенная оценка / Weighted assessment	Показатель / Indicator	Взвешенная оценка / Weighted assessment	Показатель / Indicator	Взвешенная оценка / Weighted assessment	Показатель / Indicator	Взвешенная оценка / Weighted assessment
1	Финансовые (рыночные риски): динамика доли рынка	0,12	8	0,6	7	0,84	4	0,48	6	0,72
2	Финансовые (риски ликвидности): финансовая безопасность	0,13	6	0,65	6	0,78	3	0,39	4	0,52
3	Правовые риски (экологическая безопасность)	0,1	8	0,8	5	0,5	3	0,3	2	0,2
4	Финансовые риски: результативность операционной деятельности	0,13	5	0,91	6	0,78	4	0,26	5	0,52
5	Финансовые (рыночные риски): качество услуг	0,12	9	1,08	9	0,96	4	0,6	3	0,6
6	Финансовые (рыночные риски): маркетинг и реклама	0,06	7	0,36	7	0,42	4	0,18	5	0,3
7	Финансовые (рыночные риски): ценовая политика	0,06	7	0,24	6	0,3	5	0,36	4	0,42
8	Финансовые (рыночные риски): инновационный статус	0,06	9	0,48	9	0,54	4	0,12	3	0,18
9	Репутационные риски (степень удовлетворенности клиентов)	0,12	8	0,84	8	0,84	4	0,48	3	0,36
10	Финансовые (рыночные риски): парк воздушных судов	0,1	9	0,9	8	0,6	2	0,3	3	0,3
Итого:		1	–	–	7,51	–	6,56	–	3,47	–

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

экспертной оценки по девятибалльной шкале, где 1 — критически низкая рискоустойчивость, 9 — максимально возможная рискоустойчивость. По результатам прогноза, наибольшей рискоустойчивостью обладает Группа «Аэрофлот», имеющая взвешенную балльную оценку 7,51 за счет высоких значений по индикаторам устойчивости к финансовым рискам, уровню безопасности, состоянию парка воздушных судов, ориентированности на интересы ключевых стейкхолдеров. Индикаторы правовых и репутационных рисков оценивают вредное воздействие на окружающую среду, социальную ответственность и корпоративное управление: недостаточный комплаенс-контроль и управление данным риском могут негативно повлиять на репутацию компании и привести к потере доверия со стороны ключевых стейкхолдеров, прежде всего клиентов и инвесторов.

ВЫВОДЫ

Результаты исследования продемонстрировали модифицированный стратегический подход к оценке рискоустойчивости и финансовой безопасности компаний отрасли пассажирских авиаперевозок. Разработанный алгоритм бизнес-анализа позволяет сформировать или перенастроить стратегию устойчивого развития компаний с учетом влияния выявленных риск-факторов, а также осуществлять мониторинг рискоустойчивости

и финансовой безопасности в условиях нестабильности и неопределенности макроэкономической ситуации [18]. Теоретические результаты обеспечивают совершенствование методологии отраслевого анализа применительно к отрасли пассажирских авиаперевозок в целях ее устойчивого развития в условиях высокотурбулентной экономики. Модифицированный стратегический анализ позволяет реализовать дифференцированный учет риск-факторов, влияющих на отрасль и финансовую безопасность компании, оценить комплексность их влияния, что повысит реализуемость стратегии устойчивого развития. Результаты могут быть полезны для ключевых стейкхолдеров авиакомпаний, в том числе Росавиации, с целью минимизации рисков реализации комплексной программы развития авиационной отрасли, а также мониторинга информации о состоянии финансовой безопасности социально значимых компаний.

Ограниченность полученных результатов обусловлена отсутствием в открытом доступе актуальных данных финансовой отчетности публичных компаний отрасли пассажирских авиаперевозок за 2022 г. Вектор дальнейших исследований будет направлен на анализ стейкхолдерских рисков и их влияние на отраслевую стратегию устойчивого развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ивантер В.В., Порфирьев Б.Н., Сорокин Д.Е. и др. Как придать импульс развитию российской экономики: приоритеты действий (предложения к Основным направлениям деятельности Правительства РФ до 2024 г.). *Финансы: теория и практика*. 2018;22(S 7):4–15. DOI: 10.26794/2587–5671–2018–0–0–4–15
2. Бодрунов С.Д. Рождение новой эпохи: вызовы для России и мира. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2022;235(3):55–62. DOI: 10.38197/2072–2060–2022–235–3–55–62
3. Глазьев С.Ю. Регулирование инновационных процессов в новом технологическом и мирохозяйственном укладах. *Экономическое возрождение России*. 2022;(2):24–27. DOI: 10.37930/1990–9780–2022–2–72–24–27
4. Сухарев О.С. Секторальный анализ экономического роста. Тр. Междунар. науч. конф. «Экономическая и технологическая модернизация России: уроки истории и современные вызовы. Памяти Д.Е. Сорокина». М.: ИЭ РАН; 2022:156–170.
5. Цыгалов Ю.М., Стрижов С.А. Политики и процедуры ESG-преобразования российских компаний. *Управленческое консультирование*. 2022;(7):88–95. DOI: 10.22394/1726–1139–2022–7–88–95
6. Когденко В.Г., Казакова Н.А. Мониторинг устойчивости развития металлургических компаний. *Черные металлы*. 2022;(11):73–80. DOI: 10.17580/chm.2022.11.09
7. Лосева О.В., Косорукова И.В., Федотова М.А., Тазихина Т.В., Абдикеев Н.М. Оценка стоимости цифровых интеллектуальных активов: принципы, факторы, подходы и методы. *Финансы: теория и практика*. 2022;26(4):6–28. DOI: 10.26794/2587–5671–2022–26–4–6–28
8. Burkaltseva D.D., Vorobyov Yu.N., Blazhevich O.G., Frolova E.E., Puhart A.A. Financial and economic security of business as a primary element in the economic system: Calculation of the integrated indicator of economic security. *Revista Espacios*. 2017;38(33):1–14.
9. Лукасевич И.Я., Львова Н.А. Как измерить расстояние до банкротства: подходы для формирующегося рынка. *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2019;(1):165–178.

10. Grewal J., Riedl E.J., Serafeim G. Market reaction to mandatory nonfinancial disclosure. *Management Science*. 2018;65(7):3061–3084. DOI: 10.1287/mnsc.2018.3099
11. Ефимова О.В. Информация о рисках в области устойчивого развития и ее раскрытие в корпоративной отчетности для заинтересованных пользователей. *Аудиторские ведомости*. 2023;(1):188–191. DOI: 10.17686/17278058_2023_1_188
12. Ефимова О.В., Рожнова О.В. Методология исследования корпоративного раскрытия социальной ответственности бизнеса: концептуальный подход. *Учет. Анализ. Аудит*. 2021;8(5):28–40. DOI: 10.26794/2408–9303–2021–8–5–28–40
13. Мельник М.В. Обеспечение экономической безопасности корпоративных структур. *Инновационное развитие экономики*. 2020;(6):310–318.
14. Kazakova N., Shuvalova E., Chemarina A., Nikanorov A., Kurochkina I., Sokolova E. The mechanism for creating an effective international strategic alliance in the field of air transportation. In: Kabashkin I., Yatskiv I., Prentkovskis O., eds. Proc.18th Int. conf. on reliability and statistics in transportation and communication (RelStat'18). (Riga, 17–20 October, 2018). Cham: Springer-Verlag; 2019:704–713. (Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 68). DOI: 10.1007/978–3–030–12450–2_67
15. Clark C. The conditions of economic progress. London: Macmillan and Co., Ltd.; 1940. 515 p.
16. Френкель А.А., Тихомиров Б.И., Сурков А.А. Взлеты и падения деловой активности на волнах кризисов, пандемии коронавируса и беспрецедентных западных санкций. *Финансы: теория и практика*. 2023;27(1):6–17. DOI: 10.26794/2587–5671–2023–27–1–6–17
17. Simchenko N., Tsohla S. Revisiting the issue of the place of economic experiment in the study of the economic dynamics cyclicity. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2016;7(6):1485–1493.
18. Сафиуллин М.Р., Ельшин Л.А. Санкционное давление на экономику России: пути преодоления издержек и выгоды конфронтации в рамках импортозамещения. *Финансы: теория и практика*. 2023;27(1):150–161. DOI: 10.26794/2587–5671–2023–27–1–150–161

REFERENCES

1. Ivanter V.V., Porfiryev B.N., Sorokin D.E., et al. How to boost the development of the Russian economy: Priority actions (suggestions for the main activities of the state until 2024). *Finance: Theory and Practice*. 2018;22(S 7):4–15. DOI: 10.26794/2587–5671–2018–0–0–4–15
2. Bodrunov S.D. The birth of a new era: Challenges for Russia and the world. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii = Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2022;235(3):55–62. (In Russ.). DOI: 10.38197/2072–2060–2022–235–3–55–62
3. Glaziev S. Yu. Management of innovative processes in the new technological and world economic structures. *Ekonomicheskoe vrozozhdenie Rossii = Economic Revival of Russia*. 2022;(2):24–27. (In Russ.). DOI: 10.37930/1990–9780–2022–2–72–24–27
4. Sukharev O.S. Sectoral analysis of economic growth. In: Proc. Int. conf. “Economic and technological modernization of Russia: Lessons of history and modern challenges. In memory of D.E. Sorokin”. Moscow: Institute of Economics of RAS; 2022:156–170. (In Russ.).
5. Tsygalov Yu.M., Strizhov S.A. ESG-transformation policies and procedures for Russian companies. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*. 2022;(7):88–95. (In Russ.). DOI: 10.22394/1726–1139–2022–7–88–95
6. Kogdenko V.G., Kazakova N.A. Monitoring the development sustainability of metallurgical companies. *Chernye metally*. 2022(11):73–80. (In Russ.). DOI: 10.17580/chm.2022.11.09
7. Loseva O.V., Kosorukova I.V., Fedotova M.A., Tazikhina T.V., Abdikeev N.M. Valuation of digital intellectual assets: Principles, factors, approaches and methods. *Finance: Theory and Practice*. 2022;26(4):6–28. DOI: 10.26794/2587–5671–2022–26–4–6–28
8. Burkaltseva D.D., Vorobyov Yu.N., Blazhevich O.G., Frolova E.E., Puhart A.A. Financial and economic security of business as a primary element in the economic system: Calculation of the integrated indicator of economic security. *Revista Espacios*. 2017;38(33):1–14.
9. Lukasevich I. Ya., Lvova N.A. How to measure distance to bankruptcy: Solutions for the emerging market. *Menedzhment i biznes-administrirovaniye = Management and Business Administration*. 2019;(1):165–178. (In Russ.).
10. Grewal J., Riedl E.J., Serafeim G. Market reaction to mandatory nonfinancial disclosure. *Management Science*. 2018;65(7):3061–3084. DOI: 10.1287/mnsc.2018.3099

11. Efimova O.V. information on ESG risks and its disclosure in corporate reporting. *Auditorskie vedomosti = Audit Journal*. 2023;(1):188–191. (In Russ.). DOI: 10.17686/17278058_2023_1_188
12. Efimova O.V., Rozhnova O.V. Research methodology for corporate disclosure of business social responsibility: Conceptual approach. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2021;8(5):28–40. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408–9303–2021–8–5–28–40
13. Melnik M.V. Ensuring the economic security of corporate structures. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki = Innovative Development of Economy*. 2020;(6):310–318. (In Russ.).
14. Kazakova N., Shuvalova E., Chemarina A., Nikanorov A., Kurochkina I., Sokolova E. The mechanism for creating an effective international strategic alliance in the field of air transportation. In: Kabashkin I., Yatskiv I., Prentkovskis O., eds. Proc. 18th Int. conf. on reliability and statistics in transportation and communication (RelStat'18). (Riga, 17–20 October, 2018). Cham: Springer-Verlag; 2019:704–713. (Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 68). DOI: 10.1007/978–3–030–12450–2_67
15. Clark C. The conditions of economic progress. London: Macmillan and Co., Ltd.; 1940. 515 p.
16. Frenkel A.A., Tikhomirov B.I., Surkov A.A. Ups and downs of business activity in the waves of crises, the coronavirus pandemic and unprecedented Western sanctions. *Finance: Theory and Practice*. 2023;27(1):6–17. DOI: 10.26794/2587–5671–2023–27–1–6–17
17. Simchenko N., Tsohla S. Revisiting the issue of the place of economic experiment in the study of the economic dynamics cyclicity. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2016;7(6):1485–1493.
18. Safiullin M.R., Yelshin L.A. Sanctions pressure on the Russian economy: Ways to overcome the costs and benefits of confrontation within the framework of import substitution. *Finance: Theory and Practice*. 2023;27(1):150–161. DOI: 10.26794/2587–5671–2023–27–1–150–161

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Алина Александровна Пушевская — магистрант базовой кафедры финансовой и экономической безопасности, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Alina A. Pushevskaya — master student of the basic department of financial and economic security, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0009-0002-0141-9500>
p.alina2000@inbox.ru



Наталья Александровна Казакова — доктор экономических наук, профессор базовой кафедры финансовой и экономической безопасности, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Natalia A. Kazakova — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0003-1499-3448>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:
axd_audit@mail.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 02.08.2023; после рецензирования 08.08.2023; принята к публикации 27.08.2023.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 02.08.2023; revised on 08.08.2023 and accepted for publication on 27.08.2023.

The authors read and approved the final version of the manuscript.