

Теоретическая и прикладная экономика

Правильная ссылка на статью:

Артман Ромero Г., Шевченко Д.А., Фомичева Е.В., Кастельянос Паллерольс Г. Особенности стратегического управления качеством обслуживания пассажиров в аэропортах Кубы // Теоретическая и прикладная экономика. 2025. № 1. DOI: 10.25136/2409-8647.2025.1.73989 EDN: LCFZDL URL: https://nbppublish.com/library_read_article.php?id=73989

Особенности стратегического управления качеством обслуживания пассажиров в аэропортах Кубы

Артман Ромero Гретелл

ORCID: 0000-0002-0212-9807

преподаватель; факультет экономики и делового администрирования; Университет Орьенте (Куба)

Santiago de Cuba, Provincia de Santiago de Cuba, Cuba

✉ gretellh@eco.uo.edu.cu

Шевченко Дмитрий Александрович

ORCID: 0000-0002-9758-4107

кандидат экономических наук

декан; факультет управления; Южный федеральный университет

344006, Россия, г. Ростов-На-Дону, ул. Большая Садовая, 105/42

✉ dashvchenko@sfedu.ru

Фомичева Елена Васильевна

кандидат экономических наук

доцент; кафедра инновационного и международного менеджмента; Южный федеральный университет

344006, Россия, Ростовская обл., г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, зд 105/42

✉ efomicheva@sfedu.ru

Кастельянос Паллерольс Грасиела Мария

ORCID: 0000-0003-2542-5972

кандидат экономических наук

доцент; факультет экономики и делового администрирования; Университет Орьенте

Santiago de Cuba, Provincia de Santiago de Cuba, Cuba

✉ gcp@uo.edu.cu

[Статья из рубрики "Управление и экономика сферы услуг"](#)

DOI:

10.25136/2409-8647.2025.1.73989

EDN:

LCFZDL

Дата направления статьи в редакцию:

06-04-2025

Дата публикации:

23-04-2025

Аннотация: Важность обслуживания пассажиров в аэропортах определяется доминированием воздушного транспорта при осуществлении дальних поездок, где качество услуг и удовлетворенность клиентов являются приоритетом. Данная статья направлена на формулирование стратегий, способствующих улучшению обслуживания пассажиров в аэропортах Кубы. Проведен стратегический анализ деятельности системы аэропортов в целом и конкретизировано – в международном аэропорту «Антонио Масео Грахалес» (г. Сантьяго, Куба). Разработка стратегии повышения качества обслуживания пассажиров в аэропорту предполагает комплексный подход, с учетом не только экономических и социальных факторов, но и исторических и природно-климатических особенностей развития региона, а также анализ внутренней среды. Объектом исследования является система управления аэропортами, а предметом – формирование стратегии повышения качества обслуживания и удовлетворенности клиентов. Исследовательской целью стала формулировка стратегий, способствующих улучшению обслуживания пассажиров в аэропортах Кубы, с использованием SWOT-анализа. Использован следующий набор инструментов: Дельфийский или экспертный метод, опросы и интервью, матрицы факторной оценки, SWOT-анализ и др. Основополагающим результатом является формулировка общей стратегии и комплекса стратегических действий для дальнейшего развития. Интегрируя объективные данные, мнения стейкхолдеров микроокружения на субъектно-ориентированной основе и оценки специалистов-практиков относительно возможностей и перспектив развития внутренней среды, предложенный подход позволяет увидеть неочевидные направления и возможности для развития. В качестве составляющих стратегии развития аэропорта предложено: улучшение производственной и пассажирской инфраструктуры (обновление терминалов, создание комфортных зон ожидания, зонирование пунктов регистрации и т.д.); повышение качества, доступности и широты охвата информационной поддержки деятельности (цифровизация процессов, простой и удобный доступ к информации о рейсах, услугах и навигации по аэропорту, маркетинговые компании по распространению информации о новых услугах и налаживание обратной связи с пассажирами); развитие и повышение компетенций персонала (программы повышения квалификации, тренинги, обмен опытом, наставничество, включение в функционал менеджеров исследовательского типа).

Ключевые слова:

аэропорт, управление аэропортом, аэропортовые услуги, управление обслуживанием, стратегический менеджмент, управление бизнесом, стратегический анализ, бизнес-среда, международный бизнес, экономические санкции

Введение

Деятельность аэропортов считается важным инструментом социально-экономического развития регионов, в которых они расположены. Они являются ключевыми маркерами городских территорий на карте мира, существенным фактором развития туристических направлений и торгово-экономического взаимодействия в целом. Со временем аэропорты отошли от своей первоначальной миссии по удовлетворению транспортных потребностей пассажиров и грузов и стали настоящими деловыми, логистическими и торговыми бизнес-центрами, влияние которых выходит за строгие рамки территории аэропорта.

Развитие аэропортов как экономических субъектов сопровождалось трансформацией процессов и системы управления ими [\[1; 2; 3\]](#). Управление аэропортами традиционно входит в зону регулирования со стороны государства. Для правительства Кубы основной целью такого регулирования установлено предоставление услуг пользователям воздушного транспорта. В настоящее время, в результате развития и усложнения системы функционирования воздушного транспорта, дифференциации процессов производства и потребления, управление аэропортами вошло в рыночное измерение, которое приобретает все большее значение. Растущая, в том числе благодаря воздушному транспорту, мобильность населения, необходимость удовлетворения потребностей разнообразных внутренних и внешних пассажиров, делает повышение качества комплексных услуг в аэропорту и удовлетворенности клиентов первоочередными задачами при выборе стратегических направлений развития аэропорта и инструментов для их реализации. При этом услуги аэропорта включают не только собственно транспортное обслуживание, но также предназначены для облегчения транзита и удовлетворения разнообразных потребностей клиентов [\[4\]](#).

Принимая во внимание тот факт, что из-за географических особенностей Кубы более 98% от общего числа пассажиров въезжают на остров воздушным транспортом, инфраструктура аэропортов является основной опорой обеспечения туристического потока, имеющего для Кубы немаловажное значение. Нельзя не учитывать и тот факт, что в отношении Кубы уже длительный срок действует большой ряд ограничений экономического и иного характера со стороны США и их партнеров, которые затрудняют и блокируют возможность получения доступа к передовым технологиям, используемым при предоставлении услуг в данной сфере. Все это, вкупе с особенностями деятельности и ее сложностью, влияет на качество предлагаемых услуг и эффективность бизнеса многих местных аэропортов.

Данные обстоятельства актуализируют необходимость развития и адаптации инструментов стратегического анализа и улучшения обслуживания пассажиров в аэропортах Кубы. Объектом исследования является система управления аэропортами, а предметом – формирование стратегии повышения качества обслуживания и удовлетворенности клиентов.

Исследовательской целью стала формулировка стратегий, способствующих улучшению обслуживания пассажиров в аэропортах Кубы, с использованием SWOT-анализа.

Методология

Для достижения цели исследования используется ряд элементов и этапов классической модели формирования стратегии Менгуццато и Реная [\[5\]](#), адаптированной к особенностям

анализируемой деятельности и поставленных задач исследования, т.е. начиная с определения миссии и целей организации, до поиска и определения возможных стратегий развития и функционирования.

В качестве базового метода исследования использован SWOT-анализ как комплексный анализ взаимодействия и взаимовлияния сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз, имеющий большое значение и применяемый многими авторами для разработки бизнес-стратегий [6; 7; 8; 9; 10]. Отметим, что при анализе внешней среды были выделены два основных уровня. Во-первых, оценивается макро- или глобальная среда, в которой действуют многочисленные силы, сгруппированные в 5 основных измерений [11]. Основу для выбора факторов влияния составили результаты проведенного PESTEL-анализа применительно к управлению деятельностью аэропортов на Кубе. Во-вторых, изучается более специфическая, конкретизированная среда [12], связанная с рассматриваемой деятельностью и выбранным аэропортом (клиенты, поставщики и т.д.).

Для повышения объективности проводимого исследования и обеспечения эффективности применяемых инструментов был применен метод экспертных оценок. Для этого была сформирована рабочая группа, состоящая из 19 человек (руководителей высшего звена, специалистов, руководителей производственных процессов и рабочих участков, рабочих-исполнителей, непосредственно связанных с предоставлением услуг пассажирам в аэропорту), имеющих многолетний опыт и знания в сфере оказания услуг и управлении данным процессом. Участие отобранных экспертов осуществлялось в соответствии с целями исследования и их функциональной принадлежностью. При сборе и обобщении фактологического материала использовалось программное обеспечение DECISION v. 3.0.

Для оценки внутренних факторов и ресурсов компании, в первую очередь, были изучены бизнес-процессы, с целью выявления актуальных процессов в предоставлении услуг пассажирам и сбоев, угрожающих их хорошей работе. Затем была оценена финансовая составляющая деятельности компании путем расчета и интерпретации финансовых коэффициентов и экономических показателей. Было проведено исследование удовлетворенности работой, чтобы выяснить, насколько работники удовлетворены и/или мотивированы и как они оценивают сервис с помощью опросов, и, наконец, был проведен анализ ресурсов и возможностей аэропорта.

Результаты этих исследований позволили провести диагностику внутренней ситуации в аэропорту и сформировать базу данных, которые с помощью критерииов экспертов и с использованием профессионального программного обеспечения Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) версии 25.0 были оценены и классифицированы по сильным и слабым сторонам компании, одни из которых позволяют ей пользоваться конкурентным преимуществом, другие – являются ограничениями, препятствиями, которые угрожают эффективности деятельности организации и ставят ее в невыгодное положение по сравнению с конкурентами. После определения всей этой совокупности условий и факторов создаются условия для перехода к поиску и формированию возможных стратегий.

Анализ макросреды

Данное исследование проводилось в Международном аэропорту имени Антонио Масео Грахалеса (AI «AMG») в Сантьяго-де-Куба, входящем в национальную сеть аэропортов, управляемую Кубинской компанией аэропортов и аэропортовых услуг (ECASA S.A.), которая в основном отвечает за техническое обслуживание самолетов, а также поставку

горюче-смазочных материалов и топлива для воздушных судов, обслуживание пассажиров и эксплуатацию объектов аэропортов страны. Через свои аэропорты она выполняет миссию «...гарантировать аэропортовые, коммерческие услуги и услуги по поставке топлива в соответствии со стандартами безопасности, регулярности и эффективности, установленными для международной гражданской авиации». Ее девиз: «Мы являемся системой аэропортов высокого международного стандарта, с работниками больших ценностей и высокого профессионализма, что делает нас одними из лучших в регионе» [\[13\]](#).

Как уже отмечалось, анализ окружающей среды проведем на двух уровнях. Принимая во внимание значимость каждого из параметров, влияющих на управление и эффективность деятельности аэропортов на Кубе, определим следующий перечень факторов макросреды.

1. Политико-правовая сфера:

- внутриполитическая стабильность страны;
- экономическая и социальная политика страны, утвержденная руководящими принципами Коммунистической партии Кубы (КПК);
- поддержка политики привлечения иностранных инвестиций на государственном уровне;
- реализация национальных и международных стандартов регулирования деятельности аэропортов, определяющих стандарты качества и безопасности при оказании соответствующих услуг.

2. Экономическая сфера:

- экономическая, торговая и финансовая блокада, введенная против Кубы США и их союзниками;
- кризисные процессы в современной мировой экономике и ее постпандемическая трансформация [\[14\]](#);
- внутренний энергетический кризис;
- трансформация государственной модели управления бизнесом, с последующим одобрением негосударственных форм его реализации;
- централизованное принятие управленческих решений;
- отсутствие конкуренции вследствие того, что ECASA S.A. является единственным государственным предприятием такого рода на Кубе;
- подписание контрактов с новыми международными авиакомпаниями, а также укрепление отношений с действующими партнерами;
- слабый туристический потенциал и медленный рост туристического полюса г. Сантьяго.

3. Социокультурная сфера:

- высокий образовательный уровень населения и возможности для профессионального совершенствования;
- старение населения на Кубе, и особенно в провинции Сантьяго-де-Куба;
- интенсификация миграционных потоков внутри страны и за ее пределы;
- потенциал для культурного туризма территории, богатой историческими и культурными традициями;
- безальтернативность авиаперевозок вследствие особенностей географического расположения страны.

4. Технологическая сфера:

- потребность в использовании передовых технологий и специального и

технологического оборудования в деятельности аэропорта для обеспечения международной конкурентоспособности [15], что предполагает необходимость авансирования капитала и привлечение инвестиций для финансирования данного процесса;

- ограничение доступа к современным технологиям из-за блокады со стороны США и их союзников.

5. Экологическая сфера:

- наличие нормативно-правовой базы на уровне страны, отрасли и компаний в пользу защиты и сохранения окружающей среды;
- необходимость адекватного управления в деятельности аэропорта рисками из-за техногенных опасностей или уязвимости окружающей среды, связанных с воздушными перевозками;
- подверженность региона Латинской Америки и Карибского бассейна частым и разнообразным климатическим явлениям, оказывающим негативное влияние на деятельность аэропортов.

Эксперты в ходе мозгового штурма и достижения консенсуса определили удельный вес и оценку каждого фактора в соответствии с его влиянием на деятельность аэропорта. Данная оценка была подкреплена коэффициентом Кендалла $W = 0,899$ и асимптотической значимостью $= 0,000$, что свидетельствует о согласии между экспертами. Для оценки факторов использовалась шкала Лайкерта со значениями от 1 до 5, где 5 – очень положительное влияние, 4 – положительное влияние, 3 – среднее влияние, 2 – негативное влияние и 1 – очень негативное влияние.

При обработке оценок экспертов с использованием SPSS v. 25.0 были выбраны два критерия: мода и среднеарифметическое. Мода как описательная статистика, которая представляет собой консенсусное значение среди экспертов, позволила составить внешний стратегический профиль, представленный в таблице 1, и выявить наиболее значимые факторы макросреды. В качестве релевантных факторов определены те, которые оказывают очень позитивное или очень негативное влияние на деятельность аэропортов и, в свою очередь, на эффективность работы на уровне аэропортов. Эти факторы представляют собой возможности и угрозы, которые способствуют или замедляют организационные изменения.

Таблица 1. Внешний стратегический профиль анализа макросреды

Факторы макросреды	Влияние				
	Очень негативно (1)	Негативно (2)	Нейтрально (3)	Позитивно (4)	Очень позитивно (5)
Политическая стабильность в стране					X
Руководящие принципы КПК			X		
Иностранные инвестиции					X
Национальные и международные стандарты				X	
Экономическая, торговая и финансовая блокада	X				
Межкультурный		X			

Угрозы		Возможности
экономический кризис		
Внутренний экономический кризис	X	
Новые формы управления бизнесом	X	
Централизованное принятие решений	X	
ECASA S.A. единственная компания такого рода в стране		X
Контракты с международными авиакомпаниями		X
Медленный рост туристического полюса Сантьяго-де-Куба	X	
Высокий образовательный уровень	X	
Центр авиационной подготовки		X
Старение населения	X	
Миграционные потоки	X	
Возможности территории	X	
География страны		X
Высокая экономическая ценность технологии	X	
Затрудненный доступ к самым современным технологиям	X	
Нормативно-правовая база в сфере защиты окружающей среды		X
Управление экологическими рисками	X	
Воздействие погодных явлений	X	

В качестве второго критерия было использовано среднее арифметическое значение, которое при умножении на вес каждого фактора позволяет определить его общее влияние. Для определения общего влияния предлагается следующее правило принятия решения: если значение находится между [1 – 2.33] – влияние отрицательное, [2.34 – 3.67] – влияние среднее и [3.68 – 5] – влияние положительное. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2. Матрица оценки влияния факторов макросреды

Факторы макросреды	Уд. вес фактора		Средняя оценка	Влияние
	влияния	оценка		
• Политико-правовая сфера			0.79	

		-		
Политическая стабильность в стране	0,050	4,78	0,24	
Руководящие принципы КПК	0,027	3,33	0,09	
Иностранные инвестиции	0,046	4,78	0,22	
Национальные и международные стандарты	0,055	4,33	0,24	
• Экономическая сфера			0,94	
Экономическая, торговая и финансовая блокада.	0,067	1,00	0,07	
Международный экономический кризис	0,040	1,56	0,06	
Внутренний экономический кризис	0,046	1,56	0,07	
Новые формы управления бизнесом	0,033	3,33	0,11	
Централизованное принятие решений ECASA S.A., единственная компания такого рода в стране	0,055	1,22	0,07	
Контракты с международными авиакомпаниями	0,040	4,56	0,18	
Медленный рост туристического полюса Сантьяго-де-Куба	0,060	5,00	0,30	
• Социокультурная сфера			0,75	
Высокий образовательный уровень	0,030	3,44	0,10	
Центр авиационной подготовки	0,045	4,44	0,20	
Старение населения	0,020	2,56	0,05	
Миграционные потоки	0,036	2,78	0,10	
Возможности территории	0,018	3,44	0,06	
География страны	0,050	4,78	0,24	
• Технологическая сфера			0,22	
Высокая экономическая ценность технологии.	0,055	2,33	0,13	
Затрудненный доступ к самым современным технологиям	0,065	1,44	0,09	
• Экологическая сфера			0,35	
Нормативно-правовая база в сфере защиты окружающей среды	0,045	3,56	0,16	
Управление экологическими рисками	0,040	3,22	0,13	
Воздействие погодных явлений	0,033	1,78	0,06	
Общий вес	1,000		3,04	

Как видно из матрицы, согласно установленному правилу принятия решений, влияние этих факторов на деятельность ECASA S.A. и, соответственно, на АI «AMG» г. Сантьяго – де – Куба, является средним (3,04), находясь в диапазоне 2,34 – 3,67, следовательно, организация имеет потенциал использования возможностей и в то же время смягчение влияния угроз. Наибольшее влияние на этот результат оказывают следующие блоки: экономический, политico-правовой и социально-культурный.

По оценке силы и направленности влияния можно выделить следующие возможности и угрозы, формируемые факторами макросреды: возможности – политическая стабильность в стране, поддержки привлечения иностранных инвестиций, ECASA S.A. – единственная компания, наличие контрактов с международными компаниями, географические особенности страны; угрозы – внешнеэкономическая блокада со стороны США, централизацияправленческих решений, затрудненный доступ к технологиям.

Анализ микросреды

Основное внимание при анализе внешней микросреды уделяется пассажирам-клиентам, поставщикам и другим акторам. С помощью анализа клиентов удалось классифицировать типы пассажиров, определить рынки их дислокации, оценить уровень их удовлетворенности полученными услугами и на основе динамики индикатора пассажиропотока охарактеризовать спрос на услуги аэропорта.

Внутренние пассажиры, совершающие внутристрановые поездки в пределах границ государства, пунктом назначения или отправления которых является Гавана, путешествуют в основном национальными авиалиниями. Международные пассажиры путешествуют международными авиалиниями или внутренними авиалиниями, которые совершают международные рейсы. В настоящее время в АI «AMG» работают около 17 международных авиакомпаний, а наиболее значимыми потребителями услуг и целевой аудиторией являются граждане США, Испании, Доминиканской Республики, Гаити, Венесуэлы, Суринама и Ямайки.

Для оценки динамики спроса на аэропортовые услуги со стороны пассажиров группа экспертов рассмотрела показатель пассажиропотока, на основе имеющихся данных за период 2000 – 2023 гг. Анализ показал, что пассажиропоток имеет тенденцию к снижению, с пиковым значением в 2019 году, не превышающим максимального значения общего количества перевезенных пассажиров в 2000 году. Эта тенденция сохранилась до 2024 года, на который приходится, по предварительной оценке, в общей сложности 52316 пассажиров.

Исследование удовлетворенности пассажиров было проведено на основе данных, полученных из двух источников информации: 1) обзоры Google Maps, объединившие мнения 115 клиентов, связанных с услугами, полученными в АI «AMG», и их оценкой пребывания в аэровокзале; 2) опрос в январе и феврале 2024 года национальных и международных пассажиров. Это исследование показало, что пассажиры демонстрируют умеренное удовлетворение от услуг, полученных в аэропорту.

Среди основных запросов и потребностей пассажиров были: увеличение количества и разнообразия гастрономических предложений, гарантия трансфера в аэропорт или из аэропорта в город, соответствие качества предлагаемых услуг/продуктов их цене, скорость доставки багажа и адекватное обращение с ним, улучшение кондиционирования воздуха в залах ожидания, своевременное информирование в случае задержки рейсов, точность выполнения рейсов по времени и дополнительные удобства в терминале.

Анализ поставщиков показал, что аэропорт взаимодействует с 17 поставщиками, из которых 7 поставщиков товаров и 10 поставщиков услуг. Для классификации поставщиков был использован принцип Парето, по критерию суммы закупки в течение 2023 года и её отношения к общему объему. В ходе анализа было установлено, что немного более 80% товаров и услуг, необходимых организаций, поставляются 3 компаниями: Empresa Comercializadora y Exportadora DIVEP (39,73%), Corporación CIMEX S.A. (32,58%) и Empresa de Acueducto y Alcantarillado Aguas Santiago (14,83%).

Несмотря на то, что только три поставщика представляют 80% и более, было сочтено целесообразным оценить 100% из них. С помощью интервью и мозгового штурма эксперты определили требования к своей оценке, вес или важность каждого из этих параметров была определена с помощью метода Delphi и программного обеспечения Decision, а также была подготовлена матрица оценки поставщиков. Эти требования

следующие: R1 – качество предлагаемых продуктов и услуг, R2 – стабильность и диверсификация поставок, R3 – цена, R4 – платежная дисциплина, R5 – соблюдение договоров, R6 – гарантии.

Таблица 3. Матрица оценки поставщиков товаров и услуг АИ «AMG»

Поставщиков	Требования						Оценка
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	
Поставщиков	0,23	0,23	0,13	0,10	0,22	0,09	1,00
П1	5	1,15	3	0,69	4	0,52	3
П2	5	1,15	3	0,69	4	0,52	3
П3	4	0,92	4	0,92	4	0,52	4
П4	5	1,15	3	0,69	4	0,52	3
П5	4	0,92	2	0,46	2	0,26	3
П6	4	0,92	2	0,46	2	0,26	3
П7	4	0,92	2	0,46	3	0,39	3
П8	5	1,15	3	0,69	4	0,52	4
П9	4	0,92	3	0,69	4	0,52	4
П10	4	0,92	3	0,69	4	0,52	4
П11	3	0,69	3	0,69	4	0,52	4
П12	4	0,92	2	0,46	3	0,39	3
П13	5	1,15	3	0,69	4	0,52	4
П14	4	0,92	2	0,46	3	0,39	3
П15	4	0,92	3	0,69	4	0,52	3
П16	5	1,15	3	0,69	4	0,52	3
П17	4	0,92	4	0,92	4	0,52	3
Средний	0,99	0,65	0,47	0,34	0,92	0,29	3,64

По данным таблицы видно, что 8 из 17 анализируемых поставщиков (около 47%) имеют средний уровень эффективности, остальные – высокий уровень эффективности, согласно принятому правилу принятия решения. Несмотря на это, на общем уровне средний индекс эффективности составляет 3,64, и находится в диапазоне (2,34–3,67), следовательно, можно утверждать, что поставщики имеют средний уровень эффективности. Худшие оцениваемые требования: стабильность и разнообразие в предложении, а также предлагаемые гарантии. По этим двум критериям анализируемые поставщики услуг получают самый низкий уровень оценок.

Деятельность аэропорта сопряжена с действиями множества субъектов, которые участвуют в предоставлении услуг пассажирам. И в аэропортах Кубы пассажиры, помимо непосредственно авиационных структур, взаимодействуют с различными агентствами и компаниями, которые предлагают свои услуги и/или продукты, что влияет на их удовлетворенность и мнение об аэропорте [\[16\]](#).

При интервьюировании работников каждого из таких субъектов на предмет нацеленности на повышение качества обслуживания пассажиров, 100% опрошенных заявили, что их организация заинтересована в удовлетворенности пассажиров и способствует улучшению их пребывания в аэропорту. Однако только 90% считают, что их организация реализует необходимые мероприятия по своевременному удовлетворению потребностей пассажиров и поддерживает хорошую коммуникацию и взаимное сотрудничество с остальными организациями, участвующими в процессе. При этом 30% опрошенных сообщают, что получали жалобы от пассажиров на предлагаемый сервис. На основе использования программного обеспечения MASTOR, была выявлена конвергенция между

субъектами и потенциально высокая возможность создания стратегических альянсов с целью повышения качества услуг и обеспечения пассажирам комфорtnого пребывания в аэропорту.

На основе проведенного субъектного анализа микросреды, можно сформулировать следующие факторы влияния (таблица 4):

- 1) - снижение спроса, выявленное как тенденция в результате анализа динамики пассажиропотока;
- 2) - умеренно удовлетворенные пассажиры;
- 3) - поставщики со средним уровнем производительности;
- 4) - высокие возможности создания стратегических альянсов между акторами.

Определив вес каждого из факторов влияния микроокружения с помощью метода Дельфи, с использованием программного обеспечения Decision, принимая во внимание коэффициент Кендалла $W = 0,892$ и асимптотическую значимость $= 0,000$, свидетельствующую о согласии между экспертами, можно представить оценку влияния выявленных факторов микроокружения на систему обслуживания пассажиров в аэропорту (таблица 5).

Таблица 4. Внешний стратегический профиль микросреды

Факторы микроокружения	Влияние				
	Очень отрицательно	Отрицательно	Нейтрально	Положительно	Очень позитивно
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Снижение спроса	X				
Умеренно удовлетворенные пассажиры				X	
Поставщики со средним уровнем производительности				X	
Высокие возможности создания стратегических альянсов				X	

	Угрозы	Возможности
--	--------	-------------

Таблица 5. Матрица оценки влияния факторов микросреды

Факторы влияния	Вес	Средняя оценка	Оценка влияния
Снижение спроса (-)	0,27	1,22	0,33
Умеренно удовлетворенные пассажиры (+)	0,27	3,78	1,02
Поставщики со средним уровнем производительности (+)	0,25	3,67	0,92
Высокие возможности создания			

стратегических альянсов (+)	0,21	4,22	0,89
Общий вес	1,00		3,16

По данным таблицы видно, что влияние факторов микросреды на организацию среднее (3,16 балла), находясь в диапазоне (2,34–3,67), следовательно, это позволяет сделать вывод, что существуют условия для противодействия негативному влиянию угроз, при условии комплексного использования организацией положительное влияния возможностей микросреды окружения.

Внутренний анализ

При анализе внутренней среды аэропорта основное внимание уделяется характеристике бизнес-процессов. В компании внедрена и сертифицирована система менеджмента качества, которая анализирует различные функциональные процессы и виды реализуемой деятельности. На основе критериальной оценки экспертов и после обработки результатов опросов было выявлено, что наибольшее влияние на обслуживание пассажиров оказывают следующие бизнес-процессы: 1) неавиационное коммерческое управление; 2) технология обслуживания пассажиров; 3) аэропортовые услуги, учитывая их соответствие ранее выявленным требованиям пассажиров. В период 2022 – 2023 гг. был выявлен ряд сбоев, которые наносят вред общему качеству обслуживания пассажиров, комфорту пребывания в аэропорту, а также получению дохода и имиджу аэропорта.

Для характеристики финансового положения аэропорта были рассчитаны и интерпретированы финансовые коэффициенты. Коэффициенты ликвидности показали, что компания обладает способностью выполнять свои обязательства в краткосрочной перспективе, имеет положительный и растущий оборотный капитал. О высокой степени устойчивости организации свидетельствует то, что она не имеет долгосрочных долгов в анализируемых периодах, в связи с чем активы в целом финансируются полностью за счет собственных источников, при этом собственные ресурсы составляют 86% от общего объема финансирования [\[17\]](#).

Расчет коэффициентов рентабельности показал, что рентабельность собственного капитала акционеров достигает 53,7%, а рентабельность совокупных активов – 42,6%, что свидетельствует о достижении компанией адекватного сочетания ликвидности, управления активами и долга по результатам своей деятельности. Также был проведен анализ поведения экономических, трудовых и зарплатных показателей в период с 2022 по 2023 год, который подтверждает, что организация имеет хорошее финансовое состояние.

В рамках анализа человеческих ресурсов был проведен опрос работников на предмет удовлетворенности работой, который показал, что работники чувствуют себя умеренно удовлетворенными. Более 70% трудящихся отождествляют себя с организацией, 100% своей работы вносят вклад в достижение миссии организации, осваивают и применяют на практике общие и специфичные для их рабочей области правила и процедуры деятельности. Примерно 80% опрошенных считают, что занимаемая ими должность полностью соответствует выполняемым ими функциям.

Однако 78,6% опрошенных сообщают о неудовлетворенности условиями своего труда и состоянием рабочих мест; 100% неудовлетворены отсутствием стабильного трансфера к месту работы в аэропорту; 57,1% считают, что руководители организации не понимают их проблем или не поддерживают их; 71,4% считают, что заработная плата не

соответствует результатам их работы. Для завершения анализа к этим работникам была применена анкета Фишера с целью оценить уровень обслуживания на основе данного инструмента. Полученные результаты показали, что работники анализируемого аэропорта предлагают высокий уровень сервиса, однако признают, что необходимо продолжать совершенствовать свои операционные и функциональные навыки и компетенции.

Для завершения внутренней диагностики был проведен анализ ресурсов аэропорта и его возможностей по предоставлению пассажирских услуг. В ходе инвентаризации ресурсов были систематизированы материальные и нематериальные активы аэропорта как основные виды стратегических ресурсов организации [18]. Общий индекс добавленной стоимости материальных ресурсов составляет 3,79 пункта, а нематериальных ресурсов – 3,78 пункта, следовательно, добавленная стоимость ресурсов в системе средняя, с тенденцией к высокой. Оценка активов организации показала, что соотношение между наличием и потребностью стратегических ресурсов является удовлетворительным.

Дальнейший анализ был сосредоточен на определении характеристик и расчете пропускной способности аэропорта, в тесной взаимосвязи с инфраструктурой и технологическим оборудованием. Аэропорт имеет единое здание аэровокзала, в котором внутренние и международные рейсы обслуживаются в самостоятельных зонах (смешанный терминал), общей площадью 6 400 кв.м.

Для оценки пропускной способности аэровокзала использовались показатели пассажиропотоков, установленные компанией ECASA S.A. [19], как для внутренних и международных потоков вылета, так и для потоков прибытия. Проведенный анализ позволил убедиться в том, что реальный пассажиропоток в АI «AMG» значительно ниже его возможностей, что свидетельствует о недоиспользовании инфраструктуры аэропорта, и, следовательно, можно утверждать, что аэропорт в состоянии комфортно удовлетворить более высокий спрос на свои услуги.

Обобщая проведенный анализ, представим выявленные факторы влияния с экспертной оценкой их воздействия на деятельность аэропорта, на основе которых был разработан внутренний стратегический профиль организации.

Таблица 6. Внутренний стратегический профиль

Внутренние факторы	Влияние				
	Очень негативно	Негативно	Нейтрально	Позитивно	Очень позитивно
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Недостаточная координация деятельности между организациями, участвующими в обслуживании	X				
Недостаточное пространство в залах прилета и вылета для рейсов средней вместимости или при объединении двух рейсов		X			
Отсутствие		X			

	Слабые стороны	Сильные стороны
Несовершенство производственных коммуникаций между процессами		
Нестабильность поставок и малое разнообразие ассортимента в пунктах питания и магазинах	X	
Существуют возможности для новых пассажирских перевозок, которые еще не были использованы		X
Стабильный уровень экономической и финансовой устойчивости		X
Низкий уровень удовлетворенности работой со стороны персонала	X	
Высокая оценка уровня сервиса со стороны внутренних клиентов		X
Добавленная стоимость ресурсов в системе средняя		X
Удовлетворительная оценка между наличием и потребностью в ресурсах		X
Недозагрузка мощностей аэровокзала	X	
Наличие в АI «AMG» резервных мощностей и ресурсов для удовлетворения более высокого спроса		X

Обсуждение результатов исследования

Целью разработки стратегии повышения качества обслуживания пассажиров в аэропорту является системное представление всех имеющихся факторов влияния и комплексный подход к процессу создания комфортного пребывания пассажиров в международном аэропорту «Антонио Масео Грахалес» в г. Сантьяго-де-Куба. В соответствии с факторами и характеристиками, выявленными в ходе внешней и внутренней диагностики, и с учетом того, что организация удовлетворяет условиям, позволяющим реализовать организационные изменения, необходимо представить комплексное видение взаимного влияния и потенциала взаимодействия различных подсистем и структурных элементов деятельности аэропорта (таблица 7).

Таблица 7. SWOT- анализ деятельности аэропорта «Антонио Масео Грахалес» в г. Сантьяго-де-Куба

	Возможности (O)	Угрозы (T)

	<p>1. Политическая стабильность в стране</p> <p>2. Поддержка политики привлечения иностранных инвестиций на государственном уровне</p> <p>3. ECASA S.A. является единственной государственной компанией такого рода на Кубе</p> <p>4. Подписание контрактов с новыми международными авиакомпаниями</p> <p>5. Расположение и географические особенности страны благоприятствуют авиаперевозкам</p> <p>6. Умеренно довольные пассажиры</p> <p>7. Поставщики со средним уровнем производительности</p> <p>8. Высокие возможности создания стратегических альянсов между акторами</p>	<p>1. Экономическая, торговая и финансовая блокада, введенная против Кубы Соединенными Штатами Америки</p> <p>2. Централизация в принятии управленческих решений как государственная политика</p> <p>3. Затрудненный доступ к передовым технологиям</p> <p>4. Спрос с тенденцией к снижению</p>
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S)	SO	ST
<p>1. Стабильный уровень экономической и финансовой устойчивости</p> <p>2. Высокая оценка уровня сервиса со стороны внутренних клиентов</p>	<p>- Увеличение операционного движения за счет подписания контрактов с авиакомпаниями, заинтересованными в направлении Сантьяго-де-Куба и/или частоты полетов в рамках уже реализуемого взаимодействия;</p>	<p>- Обеспечение высокого уровня сервиса, с целью противодействия падению спроса;</p> <p>- Использование имеющихся финансовых средств для технического обслуживания и</p>

3. Наличие в АИ «AMG» резервных мощностей и ресурсов для удовлетворения более высокого спроса	<ul style="list-style-type: none"> - Создание стратегических альянсов с различными участниками системы для обеспечения высокого уровня обслуживания пассажиров; - Ведение переговоров с поставщиками с целью улучшения их работы и тем самым способствование поддержанию высокого уровня обслуживания пассажиров. 	ремонта технологического оборудования.
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W) <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточная координация деятельности между организациями, участвующими в обслуживании 2. Недостаточное пространство в залах прилета и вылета для рейсов средней вместимости или при объединении двух рейсов 3. Отсутствие производственных коммуникаций между процессами 4. Нестабильность поставок и малое разнообразие ассортимента в пунктах питания и магазинах 5. Низкий уровень удовлетворенности работой со стороны персонала 6. Недозагрузка 	WO <ul style="list-style-type: none"> - Создание прочных стратегических альянсов, основанных на улучшении координации между различными субъектами, участвующими в процессе пассажирских перевозок. - Привлечение иностранных инвесторов, заинтересованных в инвестировании своих ресурсов в исследуемый аэропорт, с целью расширения, реконструкции или технического обслуживания, необходимых для предоставления качественного обслуживания. - Вести переговоры с поставщиками и концессионерами о необходимых поставках в соответствии с 	WT <ul style="list-style-type: none"> - Повышение качества услуг; - Улучшение координации и коммуникации между процессами и вовлеченными в них субъектами; - Проведение необходимого технического обслуживания на специальном и технологическом оборудовании, используемом при оказании пассажирских услуг, а также ремонт и повышение качества обслуживания инфраструктуры аэропорта в целом.

мощностей аэровокзала	оперативным движением.	
-----------------------	------------------------	--

Анализ факторов внешней макросреды, отраженный в таблицах 1 и 2, показал, что АИ «AMG» должен максимально использовать возможности, которые предлагает эта среда, чтобы смягчить негативный эффект от ее угроз. Представленные в таблице 7 мероприятия позволяют максимально использовать возможности внешней среды (поля SO, WO) и нивелировать угрозы (поля ST, WT), имеющие наибольшее значение исходя из матрицы оценки влияния факторов макросреды. Анализ внешней микросреды подтвердил, что пассажиры не чувствуют себя полностью удовлетворенными услугами, предлагаемыми исследуемым аэропортом, необходимо укреплять отношения с поставщиками и существуют возможности для стратегических альянсов с другими участниками системы.

В ходе внутреннего анализа были выявлены основные недостатки и слабые места, влияющие на качество обслуживания пассажиров, а также сильные стороны, которые необходимо усилить для устранения этих недостатков, противодействия угрозам и использования возможностей окружающей среды. Среди слабых сторон в качестве основных можно обозначить следующие: низкий уровень производственных коммуникаций и координации деятельности между организациями, участвующими в процессе обслуживания и удовлетворения потребностей пассажиров; недостаточный уровень комфорта при пребывании в аэропорту вследствие ограниченности пространства в залах ожидания, нестабильности поставок и малого ассортимента в пунктах питания и магазинах; а также низкий уровень удовлетворенности работой со стороны персонала и недозагрузка мощностей аэровокзала. Основные сильные стороны в деятельности аэропорта «Антонио Масео Грахалес» в г. Сантьяго-де-Куба определяются стабильным уровнем экономической и финансовой устойчивости; высокой оценкой уровня сервиса со стороны внутренних клиентов и наличие резервных мощностей и ресурсов для расширения деятельности, что дает основание сделать вывод о возможности их использования при благоприятном воздействии внешней среды для снижения влияния и устранении выявленных недостатков.

Выводы и дальнейшие направления исследования

Разработка стратегии повышения качества обслуживания пассажиров в аэропорту «Антонио Масео Грахалес» предполагает комплексный подход, с учетом не только экономических и социальных факторов, но и исторических и природно-климатических особенностей развития региона; общих трендов развития Кубы, а также мировой экономики в целом, отраслевых особенностей и потребностей клиентов. В качестве составляющих стратегии развития аэропорта можно предложить: улучшение производственной и пассажирской инфраструктуры (обновление терминалов, создание комфортных зон ожидания, зонирование пунктов регистрации и т.д.); повышение качества, доступности и широты охвата информационной поддержки деятельности (цифровизация процессов, простой и удобный доступ к информации о рейсах, услугах и навигации по аэропорту, маркетинговые компании по распространению информации о новых услугах и налаживание обратной связи с пассажирами); развитие и повышение компетенций персонала (программы повышения квалификации, тренинги, обмен опытом, наставничество, включение в функционал менеджеров исследовательского типа).

Представляется, что данный подход имеет перспективы дальнейшего применения для управленческого анализа и выработки стратегии развития аэропортов. Интегрируя объективные данные, мнения стейкхолдеров микроокружения на субъектно-

ориентированной основе и оценки специалистов-практиков относительно возможностей и перспектив развития внутренней среды, он позволяет увидеть неочевидные направления и возможности для развития. Особый акцент, с учетом сферы и характера деятельности аэропортов в контексте санкционных ограничений, сделан на качестве обслуживания, которое определяется не только решениями непосредственно руководства аэропорта, но и работой сервисных компаний, а также существующими ограничениями. Ввиду особой значимости аэропортовой инфраструктуры, развития инструментов и технологий менеджмента видится перспективным дальнейшее развитие методологии стратегического анализа в части более точного учета многообразных факторов, интеграции подходов и оценок, автоматизации аналитических действия для обеспечения более точного и оперативного отражения изменений в принимаемых управленческих решениях.

Наблюдая определенное сходство влияния ряда факторов внешней среды, как среди возможностей (политическая стабильность внутри страны, поддержка на государственном уровне политики привлечения иностранных инвестиций, поставщики со средним уровнем производительности), так и среди угроз (санкционное противостояние с рядом стран, затрудненный доступ к передовым технологиям вследствие уже обозначенной политики западных стран), можно говорить о возможности адаптации стратегических направлений развития аэропорта «Антонио Масео Грахалес» и инструментов их реализации к российской практике бизнеса. Особый интерес может представлять создание вертикальных и горизонтальных стратегических альянсов с различными участниками системы в целях повышения уровня обслуживания пассажиров, а также ведение переговоров с поставщиками и/или их конкурсный отбор с целью улучшения работы, что должно положительно сказаться на деятельности отечественных аэропортов.

Библиография

1. Díaz O. La gestión de aeropuertos en la era posprivatización // Pensamiento & Gestión. 2019. № 46. Pp. 284-310.
2. Богданова Н.И. Исследование подходов к управлению развитием аэропортов // Экономика и парадигма нового времени. 2024. № 12(33). С. 38-41. EDN: XTYYXT
3. Aydin S. Sustainable airport management and airline marketing // Black Sea Journal of Engineering and Science. 2024. № 7(3). Pp. 478-487.
4. Шеромова И.А., Макиевская Ю.Ю. Формирование рациональной структуры услуг в контексте развития неавиационной деятельности аэропорта // Сервис в России и за рубежом. 2018. № 2 (80). С. 145-154. DOI: 10.24411/1995-042X-2018-10212 EDN: VSFPQR
5. Menguzzato M., Renau J.J. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación, 1995.
6. Talancón H.P. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales // Contribuciones a la Economía. 2006. № 2(1). Pp. 1-16.
7. Oña A.P., Vega R.K. Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década // Universidad de las Fuerzas Armadas Espe. 2015. № 1. Pp. 1-13.
8. Peñafiel G.A., Acurio J.A., Manosalvas L.R., Burbano B.E. Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la Constructora Emanuel en el Cantón La Maná // Universidad y Sociedad, Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos. 2020. № 12(4). Pp. 45-55.
9. Баев Л. Развитие метода SWOT-анализа как инструмента стратегического проектного планирования и синтеза управленческих решений // Известия Байкальского государственного университета. 2024. Т. 34. № 4. С. 656-665. DOI: 10.17150/2500-

2759.2024.34(4).656-665 EDN: GIUGLC

10. Маркин М.И. Применение нечеткого SWOT-анализа при разработке маркетинговой стратегии компании // Экономика и предпринимательство. 2023. № 12(161). С. 834-837. DOI: 10.34925/EIP.2023.161.12.161 EDN: FKUFFB

11. Göv S.A. SWOT Analysis and a Case Study at Kayseri Airport // Cases on Digital Strategies and Management Issues in Modern Organizations. Hershey, PA: IGI Global, 2022. Pp. 236-254.

12. Поляков В.А., Фомичева И.В., Юдина О.В. Методика выбора стратегии развития организации по композиции многоугольника факторов на SWOT поле // Научные исследования и разработки. Экономика. 2023. Т. 11. № 4. С. 51-55. DOI: 10.12737/2587-9111-2023-11-4-51-55 EDN: USNXDO

13. Manual General de Desarrollo Empresarial. Sistema de Gestión de la Comunicación Empresarial. Código: ECASA S.A. MG.15-03, 2020.

14. Фомичева Е.В. Трансформация мировой и национальной экономической системы в условиях пандемии // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 38(6). С. 326-334. DOI: 10.24412/2309-4788-2021-6-326-334 EDN: WFTSSD

15. Аль-Харгуси С.Н.М., Шевченко Д.А., Мовсесян Б.А. Цифровая трансформация бизнеса: проявления и последствия для процессов управления в международных компаниях // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 2(52). С. 403-406.

16. Shiyan K.M.M., Kumar C., Ganguly A. The Role of Airport Retailing in Building Resilient and Sustainable Airport Businesses // International Journal of Innovation and Industrial Revolution. 2024. No 6(19). Pp. 254-267.

17. Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos S.A. (Ecasa) // Bnamericas, 2024. URL: <https://www.bnamericas.com/es/perfil-empresa/empresa-cubana-de-aeropuertos-y-servicios-aeronauticos-sa>

18. Прибылов В.П. Стратегические ресурсы организации: сущность и классификация в условиях цифровой экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 3.

19. Procedimiento Específico. Sistema de Gestión Integrado. Cálculo de Capacidad Aeroportuaria. Código: ECASA S.A. PE 13-02, 2019.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. Статья должна быть посвящена изучению особенностей стратегического управления качеством обслуживания пассажиров в аэропортах Кубы. Содержание статьи соответствует заявленной теме.

Методология исследования базируется на применении комплекса методов: анализа и синтеза данных. Ценно, что автор применяет графический инструментарий, т.к. он всегда позволяет наглядно представить полученные результаты и увеличивает востребованность статьи у потенциальной читательской аудитории.

Актуальность исследования вопросов, связанных со стратегическим управлением качеством обслуживания пассажиров в аэропортах разных стран, не вызывает сомнения. Это отвечает не только вопросам развития конкретного аэропорта Кубы, но и национальным целям развития Российской Федерации, в том числе в области развития туризма.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале содержится. Интерес представляются результаты SWOT- анализ деятельности аэропорта «Антонио Масео Грахалес» в г. Сантьяго-де-Куба, но крайне важно обозначить возможные варианты их применения в российской практике. Также интересными представляются внешний стратегический профиль анализа макросреды и матрица оценки влияния факторов макросреды: рекомендуется соотнести полученные результаты и сформулированные рекомендации с данными этой таблицы. Это позволит обеспечить внутреннее единство статьи.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным. Структура статьи автором сформирована, позволяет раскрыть выбранную тему. Автор привёл в тексте статьи компоненты макросреды в разрезе 5 сфер. Представляется интересным дополнить статью распределением рекомендаций по этим компонентам. Это крайне сильно повысит востребованность статьи у потенциальной читательской аудитории. Во введении также рекомендуется обозначить цель исследования, в т.ч. соотнести её с национальными целями развития Российской Федерации: это обеспечит формирование более широкого круга лиц, входящих в потенциальную читательскую аудиторию рецензируемой научной статьи.

Библиография. Библиографический список состоит из 19 наименований. Ценно, что автор опирается не только на отечественные публикации, но и на зарубежные. Было бы интересно в тексте статьи отразить различия отечественного и зарубежного подходов, используемые как в научных публикациях, так и на практике.

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список литературы, какой-либо научной дискуссии не проведено, что снижает впечатление от ознакомления с данной статьёй. Важно отметить, что автором получены интересные научные результаты, крайне важно показать их уникальность и сформированный прирост научного знания. Это позитивно отразится на усилении обоснования наличия научной новизны и востребованности статьи среди потенциальной читательской аудитории.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного статья требует проведения небольшой содержательной доработки, после осуществления которой она может быть опубликована, т.к. будет представлять интерес для круга лиц, интересующихся вопросами развития туризма, а также мероприятиями по повышению качества обслуживания пассажиров в аэропортах. В случае указания практического применения опыта для повышения качества обслуживания в российских аэропортах, статья будет представлять интерес и для органов государственной власти Российской Федерации, ответственных за достижение национальных целей в области туризма.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой публикации выступает формирование стратегии повышения качества обслуживания и удовлетворенности клиентов.

Методология исследования базируется на обобщении сведений из общедоступных источников информации, применении методов SWOT-анализа, PESTEL-анализа, метода

экспертных оценок, использовании программного обеспечения *Statistical Package for the Social Sciences* для диагностики внутренней ситуации в аэропорту, метода *Delphi* и программного обеспечения *Decision*.

Актуальность работы обусловлена тем, что аэропорты являются ключевыми маркерами городских территорий на карте мира, существенным фактором развития туристических направлений и торгово-экономического взаимодействия, выступают деловыми, логистическими и торговыми бизнес-центрами, и на Кубе ощущается необходимость развития и адаптации инструментов стратегического анализа и улучшения обслуживания пассажиров в аэропортах.

Научная новизна работы состоит в обосновании предложений по совершенствованию стратегического управления качеством обслуживания пассажиров в аэропортах Кубы.

Структурно в работе выделены разделы и подразделы, озаглавленные следующим образом: «Введение», «Методология», «Анализ макросреды», «Анализ микросреды», «Внутренний анализ», «Обсуждение результатов исследования», «Выводы и дальнейшие направления исследования» и «Библиография».

Библиографический список включает 19 источников – публикации российских и зарубежных авторов по рассматриваемой теме на русском и иностранных языках. В тексте публикации имеются адресные ссылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

В статье выделены параметры политico-правовой, экономической, социокультурной, технологической, экологической сфер, влияющие на эффективность деятельности аэропортов Кубы; разработана матрица оценки влияния факторов макросреды, в которой отражены: удельный вес каждого фактора влияния, средняя оценка и количественная мера влияния; представлена матрица оценки 17 поставщиков, из которых 7 поставщиков товаров и 10 поставщиков услуг, эта матрица построена на основе данных, полученных из двух источников информации: во-первых, обзоров Google Maps, объединивших мнения 115 клиентов, во-вторых, опросе национальных и международных пассажиров в январе и феврале 2024 г. На основе проведенного субъектного анализа микросреды выделены следующие факторы влияния: снижение спроса, выявленное как тенденция в результате анализа динамики пассажиропотока; умеренно удовлетворенные пассажиры; поставщики со средним уровнем производительности; высокие возможности создания стратегических альянсов между акторами; представлена оценка влияния выявленных факторов микроокружения на систему обслуживания пассажиров в аэропорту. В результате проделанной работы авторами разработан внутренний стратегический профиль организации, внесены предложения по разработке стратегии повышения качества обслуживания пассажиров в аэропорту «Антонио Масео Грахалес».

Тема статьи актуальна, соответствует тематике журнала «Теоретическая и прикладная экономика», отражает результаты проведенного авторами исследования, может вызвать интерес у читателей, рекомендуется к опубликованию.