

Разработка корпоративной стратегии как важный аспект стратегического управления авиапредприятием

И. А. Zubov

Аспирант,
zubov_ia@mail.ru

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия

Аннотация: *Авиационная индустрия, как одна из ключевых сфер мировой экономики, подвергается постоянным изменениям и вызовам, требуя от компаний данной отрасли эффективных стратегических решений. В статье рассматриваются ключевые элементы организации процесса разработки корпоративной стратегии авиакомпаний. В работе изложен ряд организационных и управленческих шагов, призванных способствовать успешному выполнению установленного комплекса действий, направленных на достижение целей инициативы по стратегическому управлению. Кроме того, статья рассматривает вызовы, с которыми авиапредприятия могут столкнуться в процессе разработки и реализации корпоративной стратегии, включая глобальную конкуренцию, изменяющиеся нормативные требования и экологические аспекты.*

Ключевые слова: корпоративная стратегия, авиапредприятие, стратегическое управление, авиационная индустрия, конкуренция, эффективность, стратегические решения

Для цитирования: Zubov I.A. Разработка корпоративной стратегии как важный аспект стратегического управления авиапредприятием. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 146–152. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-146-152>.

Developing a corporate strategy as a vital aspect of strategic management in an aviation enterprise

I. A. Zubov

Postgraduate student,
zubov_ia@mail.ru

Moscow University of Industry and Finance «Synergy»,
Moscow, Russia

Abstract: *The aviation industry, as one of the key sectors of the global economy, is subject to constant changes and challenges, demanding effective strategic decisions from companies in this sector. This article examines the key elements of organizing the process of developing corporate strategies for airlines. The paper outlines a series of organizational and managerial steps aimed at facilitating the successful execution of the established set of actions directed towards achieving the objectives of the strategic management initiative. Additionally, the article addresses the challenges that aviation enterprises may encounter during the development and implementation of their corporate strategies, including global competition, evolving regulatory requirements, and environmental considerations.*

Keywords: corporate strategy, aviation enterprise, strategic management, aviation industry, competition, efficiency, strategic decisions.

For citation: Zubov I.A. Developing a corporate strategy as a vital aspect of strategic management in an aviation enterprise. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 146–152. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-146-152>.

Авиапредприятия играют важную роль в мировой экономике, обеспечивая пассажирские и грузовые перевозки, а также обеспечивая безопасность и эффективность воздушного сообщения. В свете стремительных изменений и растущей конкуренции в глобальной авиационной отрасли, разработка корпоративной стратегии становится неотъемлемым аспектом стратегического управле-

ния для авиапредприятий. Как отмечает А.М. Воронцова, корпоративная стратегия представляет собой важный инструмент, позволяющий определить цели и направление развития компании, а также принимать решения, способствующие достижению успеха и устойчивости на рынке ¹.

Разработка корпоративной стратегии является неотъемлемым компонентом успешного функционирования авиапредприятий, способствуя достижению конкурентных преимуществ, устойчивости и долгосрочной эффективности ². В этом контексте ее роль становится критической в стратегическом управлении авиапредприятиями.

Авиационный сектор является ярким примером обрабатывающей промышленности, характеризующейся высоким уровнем технологической сложности. Он демонстрирует сочетание передовых технологий, приводящее к созданию революционных инноваций, которые могут найти применение в различных других областях экономики. В настоящее время лишь несколько стран, таких как Россия, США и государства-члены Европейского Союза, обладают способностью выполнять весь процесс производства самолетов, от первоначальной разработки до окончательной сборки продукта ³.

Российская авиационная промышленность в настоящее время сталкивается с определенными проблемами из-за запрета на импорт комплектующих из Европы. Тем не менее отрасль по-прежнему привержена амбициозной цели по полному оживлению отечественного производства самолетов ⁴. В 2022 году правительство выделило финансирование на модернизацию авиационной техники с целью к 2029 году производить 186 самолетов в год, что в десять раз превышает нынешние темпы производства.

Правительство намерено выделить значительную сумму в 376 миллиардов рублей в течение 14 лет на модернизацию авиапроизводства. Михаил Мишустин в ходе встречи с вице-премьерами 27.02.2023 подчеркнул необходимость немедленных действий по модернизации заводских мощностей и созданию возможностей серийного производства самолетов, в том числе двигателей, а также всего спектра необходимых узлов и агрегатов ⁵.

По данным Росавиации, в 2022 году прекратили коммерческие авиаперевозки девять российских авиакомпаний. И наоборот, на рынок вышли семь новых участников ⁶. На начало 2022 года сертификаты оператора коммерческих перевозок имели 113 авиакомпаний. Кроме того, около 200 эксплуатантов обладали разрешениями на авиационную деятельность в различных секторах, таких как сельское хозяйство, строительство и здравоохранение. Около 60 эксплуатантов занимались авиацией общего назначения.

Сертификат эксплуатанта Росавиации является основным документом, дающим право заниматься коммерческими воздушными перевозками, осуществлять авиационную деятельность и выполнять полеты в сфере авиации общего назначения. После отзыва этого документа его нельзя восстановить. В результате в 2022 году в российской авиационной отрасли появились новые иг-

¹ Воронцова А.М., Фомина И.А. Устойчивость работы авиапредприятия как необходимое условие обеспечения его конкурентоспособности. Сборник материалов научно-практической конференции «Управление инновациями в современной науке»; Самара, 2015.

² Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С. В. Абрамов. Под редакцией В.С. Абрамова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.

³ Сливинский Д.В., Фомина И.А., Меньших Д.Г. Бизнес-авиация в России: особенности функционирования и перспективы развития. Экономика и управление. 2020; 26(1): 86–93. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-1-86-93>.

⁴ Даже небо дружественных стран становится для России недружественным. Независимая газета. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.ng.ru/economics/2023-02-27/3_8668_sky.html (дата обращения 12.10.2023).

⁵ Мишустин объявил о новых решениях для поддержки отечественного авиастроения. RG RU: сайт. — URL: <https://rg.ru/2023/08/31/mishustin-obiavil-o-novyh-resheniih-dlia-podderzhki-otchestvennogo-aviastroeniia.html> (дата обращения: 15.10.2023).

⁶ Авиационная отрасль России в период санкций: состояние на начало 2023 года. Новости Eagle Flight. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://eagleflight.ru/aviacionnaya-otrasl-rossii-v-period-sankcij-sostoyaniya-na-nachalo-2023-goda> (дата обращения 15.10.2023).

роки, охватывающие как сегменты коммерческих авиаперевозок, авиации общего назначения, так и сегменты авиационных услуг ⁷.

Разработка корпоративной стратегии важна для будущего развития российской авиационной промышленности. С учетом текущих вызовов и амбициозных планов правительства, авиапредприятия должны разработать стратегию, которая поможет им эффективно использовать выделенное финансирование и достичь целей, таких как увеличение производства до 186 самолетов в год.

Стратегическое управление включает в себя установление долгосрочных целей и соответствующих действий компании. Можно утверждать, что разработка стратегии (плана действий) наряду с четко определенными инструментами является центральным компонентом стратегического управления, служащим надежным индикатором эффективного корпоративного лидерства ⁸.

Комплексный процесс стратегического управления состоит из трех основных этапов: стратегический маркетинг, формулирование стратегии и реализация стратегии (рис. 1).⁹

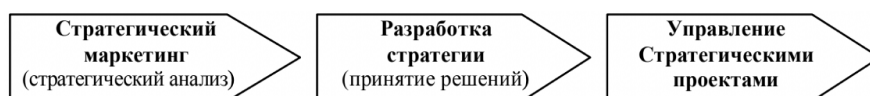


Рис. 1. Основные этапы стратегического управления

Компоненты стратегического управления включают в себя ¹⁰:

- Установление цели и основных задач бизнеса.
- Анализ внешней среды компании.
- Оценка внутренней ситуации в компании.
- Выбор и разработка стратегии на уровне зон стратегического управления (СЗХ) внутри компании.
- Создание диверсифицированного портфеля товаров или услуг.
- Проектирование организационной структуры компании.
- Определение уровня интеграции и инструментов долгосрочного управления.
- Управление сложным взаимодействием «стратегия-структура-контроль».
- Определение стандартов поведения и политики компании в конкретных областях деятельности.
- Предоставление обратной связи о результатах и стратегии компании.
- Постоянное совершенствование стратегий, структур и методов управления.

Для эффективного выбора стратегии необходимо провести углубленный анализ текущей деятельности организации, ее конкурентной позиции, будущих перспектив и тенденций развития ¹¹. Этот анализ формирует основу для установления приоритетов в распределении ресурсов. В центре внимания этого анализа находится стратегическая база данных, которая инкапсулирует наиболее важные аспекты как внутренних, так и внешних условий организации, а также ее ключевых партнеров.

На основе этого анализа делаются выводы относительно 10–15 наиболее влиятельных факторов, влияющих на деятельность организации. Это помогает выявить сильные и слабые стороны, оценить влияние этих факторов на бизнес и выявить основные тенденции, сформированные

⁷ Задорожная И.В. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АВИАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ ЗАПРЕТА НА ПОСТАВКУ КОМПЛЕКТУЮЩИХ ИЗ ЕВРОПЫ. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №9 (103). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-aviatsionnoy-otrasli-v-usloviyah-zapreta-na-postavku-komplektuyuschih-iz-evropy> (дата обращения: 15.10.2023).

⁸ Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2014. 328 с.

⁹ Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Б. Савченко. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. 228 с.

¹⁰ Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2014. 328 с.

¹¹ Шталь Т.В. Модель формирования маркетинговой стратегии предприятия в системе его корпоративной стратегии / Т.В. Шталь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: business-inform.net/pdf/2011/9_0/194_197.pdf (дата обращения: 13.10.2023).

их влиянием. По сути, этот процесс рисует достоверную картину будущего рассматриваемой организации.

Ниже представлен SWOT-анализ компании S7.

Сильные стороны (Strengths):

1. Лидерство в отрасли: S7 Airlines является одной из крупнейших авиакомпаний в России и занимает сильное положение на рынке.

2. Большой флот: компания имеет обширный и разнообразный парк самолетов, что позволяет обслуживать различные направления и удовлетворять потребности разнообразных клиентов. На 24.05.23 размер флота составляет 100 единиц ¹².

3. Развитая сеть маршрутов: S7 предоставляет широкий выбор направлений как внутри России, так и за её пределами. На 24.05.23 насчитывается 205 пунктов назначения ¹³.

4. Инновации и технологии: компания активно внедряет современные технологии в своей деятельности, включая онлайн-бронирование и обслуживание пассажиров.

5. Бренд и репутация: S7 обладает хорошей репутацией и является одним из наиболее узнаваемых авиаперевозчиков в России.

Слабые стороны (Weaknesses):

1. Зависимость от экономической ситуации: авиакомпании чувствительны к экономическим колебаниям, и S7 не исключение.

2. Конкуренция: конкуренция среди авиакомпаний в России может быть острой, и это может оказать давление на цены и прибыльность.

3. Финансовые риски: стоимость топлива и валютных колебаний оказывают негативное воздействие на финансовое состояние компании.

4. Ограничения регулирования: авиационная отрасль подвержена строгому регулированию и нормативам безопасности.

Возможности (Opportunities):

1. Рост пассажиропотока: с появлением новых направлений и развитием рынка путешествий есть потенциал для увеличения числа пассажиров.

2. Экологическая ответственность: с повышающимся интересом к экологически чистым решениям в авиации, S7 может инвестировать в более эффективные и экологически устойчивые технологии.

3. Инновации в обслуживании клиентов: повышение качества обслуживания и внедрение новых технологий могут привести к увеличению лояльности клиентов.

Угрозы (Threats):

1. Экономическая нестабильность: экономические кризисы могут снизить спрос на авиаперевозки.

2. Конкуренция и ценовая борьба: соревнование с другими авиакомпаниями может снизить прибыльность.

3. Безопасность и кризисы: возможные инциденты или кризисы, такие как пандемии, могут серьезно повлиять на бизнес авиакомпании.

На основании проведенного SWOT-анализа, компания S7 может сформулировать следующие ключевые направления для разработки корпоративной стратегии:

1. Максимизация сильных сторон (Strengths):

- Дальнейшее укрепление лидерства на рынке авиаперевозок в России.
- Диверсификация флота и расширение маршрутов для увеличения доходов.
- Стремление к дальнейшей инновационной деятельности, включая развитие онлайн-сервисов и цифровых решений для пассажиров.

2. Устранение слабых сторон (Weaknesses):

- Развитие стратегии управления экономической нестабильностью, включая эффективное финансовое управление.

¹² S7: сайт. — URL: <https://www.s7.ru/> (дата обращения: 15.10.2023).

¹³ Там же.

- Оптимизация операций и снижение затрат для увеличения прибыльности.
 - Работа над улучшением обслуживания клиентов и привлечением лояльных пассажиров.
3. Использование возможностей (Opportunities):
- Расширение на новые рынки, включая международные направления, где есть потенциал для роста.
 - Внимание экологической ответственности, внедряя более эффективные и экологически устойчивые решения.
 - Инвестировать в технологии, улучшающие обслуживание клиентов и увеличивающие их удовлетворенность.
4. Сокращение угроз (Threats):
- Разработка планов кризисного управления и обеспечение готовности к потенциальным кризисам, включая пандемии.
 - Мониторинг конкурентного окружения и адаптация стратегии к изменяющимся условиям рынка.
 - Сотрудничество с регулируемыми органами и соблюдение стандартов безопасности и экологических норм.

Важно отметить, что разработка корпоративной стратегии требует постоянного мониторинга и адаптации к изменяющимся условиям. Компания S7 должна также включить в стратегию механизмы для измерения достижения целей и мониторинга реализации стратегических инициатив.

В будущем авиапредприятиям будут представляться как вызовы, так и возможности, и для успешного развития им потребуются соответствующие стратегии. Растущая озабоченность экологической устойчивостью потребителей и правительств будет требовать от авиакомпаний снижения выбросов парниковых газов¹⁴. Это потребует инвестиций в новые, более экологически чистые технологии и эффективное управление топливом потреблением. Как продемонстрировала пандемия COVID-19, авиационная индустрия может быть уязвима перед глобальными кризисами. Авиапредприятиям потребуется разработать более гибкие бизнес-стратегии и реагировать на кризисы с минимальными потерями. Для успешного управления авиапредприятием в будущем, компании должны быть инновационными и готовыми к адаптации к изменяющимся условиям рынка, а также продолжать инвестировать в устойчивые и экологически чистые практики, улучшать клиентский опыт и развивать стратегии с учетом глобальных вызовов и возможностей.

Рассмотрим примеры авиакомпаний, которые успешно или неудачно реализовали свои корпоративные стратегии. Например, компания Emirates разработала стратегию, основанную на международных пересадках через свой хаб в Дубае, что привело к быстрому росту авиакомпании и установлению репутации премиального перевозчика¹⁵. Компания Southwest Airlines¹⁶ применила стратегию низких затрат и простой модели бизнеса, которая включала частые рейсы и ограниченное количество типов воздушных судов. Такая тактика позволила компании добиться выдающейся прибыльности и высокого уровня клиентского сервиса.

Компания Trans World Airlines (TWA) не смогла адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и сильной конкуренции, что привело ее к финансовым трудностям и в конечном итоге — к банкротству в 2001 году¹⁷. Pan Am, когда-то лидер мировой авиации, также не смогла адаптироваться к новым рыночным требованиям и потеряла свою доминирующую позицию, что привело к банкротству в 1991 году.

Таким образом, успешное управление авиакомпанией требует адаптации к изменяющимся рыночным условиям, разработки эффективных стратегий, управления затратами и обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов.

¹⁴ Ковригин М.С., Бурцев И.В., Прохоров В.В. Проблемы и перспективы отечественной гражданской авиации. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2010. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemny-i-perspektivy-otechestvennoy-grazhdanskoy-aviatsii> (дата обращения: 15.10.2023).

¹⁵ Emirates: сайт. — URL: <https://www.emirates.com/ru/russian/> (дата обращения: 15.10.2023).

¹⁶ Southwest: сайт. — URL: <https://www.southwest.com/> (дата обращения: 15.10.2023).

¹⁷ Википедия: сайт. — URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Trans_World_Airlines (дата обращения: 15.10.2023).

Заключение. Разработка корпоративной стратегии является важным и неотъемлемым элементом стратегического управления авиапредприятием, а именно определяет общее направление развития компании, задает приоритетные цели и задачи, а также способы и методы их достижения.

В современных условиях, когда авиационная отрасль подвергается постоянным изменениям и вызовам, разработка корпоративной стратегии позволяет авиапредприятиям адаптироваться к новым реалиям, конкурентным условиям и требованиям клиентов. Правильно спланированная и реализованная стратегия может значительно повысить конкурентоспособность предприятия, обеспечить его устойчивое развитие и успех на рынке авиационных услуг. В настоящее время многие страны активно развивают свои авиационные программы, и в ближайшие годы мы можем ожидать появления новых компаний на мировом рынке гражданской авиации. Учитывая нынешние обстоятельства, Россия должна активно развивать конкурентоспособную авиационную отрасль, способную обеспечить свои позиции как внутри страны, так и на мировой арене. Кроме того, ей следует энергично продвигать свою продукцию гражданской авиации на международную арену.

Корпоративная стратегия также способствует оптимизации ресурсов, улучшению управленческой эффективности и формированию единой атмосферы внутри организации. Правильно сформулированная стратегия может служить мощным инструментом мотивации сотрудников и созданию сильного корпоративного духа.

Список литературы

1. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под редакцией В.С. Абрамова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
2. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2014. 328 с.
3. Воронцова А.М., Фомина И.А. Устойчивость работы авиапредприятия как необходимое условие обеспечения его конкурентоспособности. Сборник материалов научно-практической конференции «Управление инновациями в современной науке». Самара, 2015.
4. Губарева, Е.Г. Теоретико-методические основы стратегического управления предприятием / Е.Г. Губарева, А.С. Будагов, А.М. Колесников. Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3. Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2018. № 4. С. 3–9.
5. Зубкова, А.Г. Стратегический менеджмент: учебник / А.Г. Зубкова. — М.: Academia, 2018. 576 с.
6. Задорожная И.В. Перспективы развития авиационной отрасли в условиях запрета на поставку комплектующих из Европы. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 9 (103). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-aviatsionnoy-otrasli-v-usloviyah-zapreta-na-postavku-komplektuyuschih-iz-evropy> (дата обращения: 15.10.2023).
7. Криволюцкий Ю.В. Формирование концептуальных направлений стратегии обновления типажа и парка российских гражданских вертолетов. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2022. Т. 22. № 2. С. 50–54.
8. Кузнецов Ю.В. Специфика функционирования гражданской авиации в условиях вхождения в рыночную экономику / Ю.В. Кузнецов, А.И. Черных. Педагогика и психология в системе гуманитарного знания: материалы Междунар. науч.-практич. конф. — Чебоксары: Изд-во Чувашского гос. ун-та, 2013. С. 138–145.
9. Ляшко Ф.Е., Приходько В.И., Тютюшкина Г.С. Стратегический менеджмент в авиастроении: Учебное пособие. — Ульяновск: УлГТУ, 2003.
10. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. — Люберцы: Юрайт, 2016. 361 с.
11. Паршикова И.Е., Немчинов О.А. Особенности развития рынка деловой авиации. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2013. Т. 2, № 9. С. 198–199.
12. Савченко, А.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Б. Савченко. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. 228 с.
13. Сливинский Д.В., Фомина И.А., Меньших Д.Г. Бизнес-авиация в России: особенности функционирования и перспективы развития. Экономика и управление. 2020; 26(1): 86–93. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-1-86-93>.

14. Шталь Т.В. Модель формирования маркетинговой стратегии предприятия в системе его корпоративной стратегии / Т.В. Шталь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: business-inform.net/pdf/2011/9_0/194_197.pdf (дата обращения: 13.10.2023).

References

1. Abramov, V.S. Strategic Management in 2 Parts. Part 1. Essence and Content: Textbook and Workbook for Higher Education / V.S. Abramov, S.V. Abramov; edited by V. S. Abramov. — Moscow: Yurayt Publishing, 2021. 270 p.
2. Vesnin, V.R. Strategic Management: Textbook / V.R. Vesnin. — Moscow: Prospekt, 2014. 328 p.
3. Vorontsova, A.M., Fomina, I.A. Sustainability of Aviation Enterprise Operation as a Necessary Condition for Ensuring Its Competitiveness. Proceedings of the Scientific and Practical Conference «Innovation Management in Modern Science»; Samara, 2015.
4. Gubareva, E.G. Theoretical and Methodological Foundations of Strategic Enterprise Management / E.G. Gubareva, A.S. Budagov, A.M. Kolesnikov. Bulletin of St. Petersburg State University of Technology and Design. Series 3. Economics, Humanities, and Social Sciences. 2018. No. 4. pp. 3–9.
5. Zubkova, A.G. Strategic Management: Textbook / A.G. Zubkova. — Moscow: Academia, 2018. 576 p.
6. Zadorozhnaya, I. V. Prospects for the Development of the Aviation Industry under the Ban on Component Supplies from Europe. Economics and Business: Theory and Practice. 2023. No. 9 (103). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-aviatsionnoy-otrasli-v-usloviyah-zapreta-na-postavku-komplektuyuschih-iz-evropy> (accessed: 10/15/2023).
7. Krivolutsky Yu.V. Formation of conceptual directions for the strategy of updating the type and fleet of Russian civilian helicopters. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2022. T. 22. No. 2, P. 50–54.
8. Kuznetsov, Yu.V. Specifics of Civil Aviation Operation in the Conditions of Market Economy Integration / Yu.V. Kuznetsov, A.I. Chernykh. Pedagogy and Psychology in the System of Humanitarian Knowledge: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. — Cheboksary: Chuvash State University Publishing, 2013. Pp. 138–145.
9. Lyashko, F. E., Prykhodko, V. I., Tyutyushkina, G.S. Strategic Management in Aerospace Industry: Textbook. — Ulyanovsk: Ulyanovsk State Technical University, 2003.
10. Malyuk, V.I. Strategic Management. Organization of Strategic Development: Textbook and Workbook for Bachelor's and Master's Programs / V. I. Malyuk. — Lyubertsy: Yurayt, 2016. 361 p.
11. Parshikova, I.E., Nemchinov, O.A. Features of Business Aviation Market Development. Current Issues of Aviation and Astronautics. 2013. Vol. 2, No. 9. pp. 198–199.
12. Savchenko, A. B. Strategic Management: Textbook / A.B. Savchenko. — Moscow: RIOR: INFRA-M, 2020. 228 p.
13. Slivinskiy, D.V., Fomina, I.A., Menshikh, D.G. Business Aviation in Russia: Operating Features and Development Prospects. Economics and Management. 2020; 26(1): 86–93. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-1-86-93>.
14. Shtal, T.V. Model of Forming Marketing Strategy of an Enterprise in the Context of Its Corporate Strategy / T.V. Shtal [Online resource]. — Access mode: business-inform.net/pdf/2011/9_0/194_197.pdf (accessed: 10/13/2023).