

## Маркетинг

УДК 339.138

*СТЫЦЮК Рита Юрьевна*

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Ленинградский проспект, 49, Москва, 125993, Россия.

<https://orcid.org/0000-0003-1208-5083>

Стыцюк Рита Юрьевна, доктор экономических наук, профессор,  
профессор Департамента «Менеджмент», E-mail: ritusik06@mail.ru

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА УСЛУГ АВИАКОМПАНИИ

#### Аннотация

**Предмет/тема.** Политика маркетинговой деятельности сервисной компании имеет существенные отличия от маркетинга той компании, которая работает с товарами. В этой связи представляет интерес исследование особенностей маркетинга услуг, в том числе анализ рынка авиационных услуг с использованием теории комплекса маркетинга 4Р и 7Р.

**Цели/задачи.** Цель исследования – на основе систематизации теории комплексного подхода в маркетинге услуг и анализа информации о клиентах авиакомпаний, выявить причины выбора клиентами компании, оценить уровень качества работы персонала, определить источники информации об авиакомпаниях и др.

**Методология.** В процессе написания статьи автором использовались различные методы исследования, как общие, так и специальные, в том числе: метод обобщения, синтез, анализ, статистический метод и другие.

**Вывод.** Анализ современного рынка авиационных услуг позволяет сделать вывод, что концепция комплекса маркетинга 7Р вытесняет предыдущие модели, рост спроса на услуги, а не на товар способствует ее развитию. Исследование маркетинга услуг авиационной компании ПАО «АЭРОФЛОТ» показало, что ею применяются самые разнообразные методы взаимодействия с потребителями, это: реклама в СМИ, пресс-конференции, выставки и т.д. Однако 61% опрошенных потребителей хотят получать информацию об услугах авиационной компании в сети Интернет.

**Ключевые слова:** комплекс маркетинга, концепция, авиакомпания, исследование, спрос, предпочтения, Интернет, маркетинг услуг, мотивация, опрос, конкурентоспособность.

*JEL classification: M31*

## Marketing

**Rita Y. Stytsiuk**

<https://orcid.org/0000-0003-1208-5083>

Doctor of Economics, professor, professor of Management Department at  
Financial University under the Government, Moscow

## THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF MARKETING SERVICES OF AIRLINES

### Abstract

**Subject/topic** The organization's marketing policy in the service industry has significant differences from the marketing of the company that works with the goods. In this connection, it is of interest to analyze the aviation services market using the 4P and 7P complex marketing theory.

**Goals/objectives** The purpose of the study - based on the systematization of the theory of an integrated approach in marketing services and analysis of information about customers of the airline, identify the causes of customer requests, assess the level of staff quality, identify sources of information about the airline, etc.

**Methodology** In the process of writing the article, the author used various research methods, both special and general, in particular: the method generalizations, synthesis, analysis, statistical method and others.

**Conclusion and Relevance** An analysis of the aviation services market allows us to conclude that the theory of the 7P marketing mix is transiently replacing previous models. Growth in demand for services rather than product contributes to the development of the 7P concept. The last three aspects of the concept are internal and constantly gaining momentum. Study showed that the aviation company PJSC AEROFLOT uses a variety of methods of interaction with consumers - this is: advertising in the media, press conferences, exhibitions, etc. However, more than half of the surveyed consumers use the Internet constantly (61%) and would like to receive information about aviation company from the Internet.

**Keywords:** *marketing mix, concept, airline, research, demand, preferences, Internet, service marketing, motivation, survey, competitiveness.*

Главная задача маркетинга услуг заключается в продвижении на рынке услуг той либо иной компании. Политика маркетинговой деятельности компаний в сфере обслуживания имеет существенные отличия от маркетинга той компании, которая работает с товарами [1,4,13]. Особенности рынка определяют характерные черты маркетинга услуг. При этом важной задачей для авиакомпании считается конкретное определение своей позиции на заданном целевом рынке. Прежде чем начать изучать эту область маркетинга, необходимо определиться с терминологией. Услугой считается полезная деятельность, которую одна сторона (производитель) может предложить другой стороне (потребителю). Услуга представляет собой неосязаемое действие, которое не приводит к владению чем-либо, однако её предоставление может быть связано с материальным продуктом. Услуга существует лишь при взаимосвязи и взаимодействии покупателя с производителем. Это считается отличительной особенностью услуги в отличие от товара.

Маркетинг услуг включает в себя:

- разработку наиболее эффективного комплекса трейд-маркетинга;
- определение целевого рынка, сегментация;
- анализ клиентов;
- изучение рынка с последующим прогнозированием спроса;

- анализ среды конкурентов;
- разработку и формирование единой ценовой политики;
- разработку маркетингового плана;
- контроль над поэтапной реализацией разработанного плана;
- корректирование плана в зависимости от результатов контроля;
- разработка и формирование основного пакета услуг.

Комплексный подход в маркетинге услуг представляет собой совокупность инструментов, которые помогают маркетологам выявить и удовлетворить спрос клиентов на услуги. Первоначально модель маркетинга услуг состояла из 4 элементов и известна как «4P». Она включает: Product — продукт, Place — дистрибуция, Promotion — продвижение, Price — цена. Отсюда и происходит название «4P» — каждое слово начинается на «P». Эта модель была предложена еще в 1960 г. Теодором Левиттом в статье «Маркетинговая близорукость». Теодор Левитт показал разницу между ориентацией на продажи, когда происходит обмен услуг на деньги и на приоритет идею услуги, удовлетворения услугой потребителя. [3,7,8]. Рассмотрим каждую из составляющих модели «4P».

*Product.* Компания - продавец, создавая или выбирая услугу, исходит из понимания пожелания потребителя. Правильно выбранная услуга удовлетворяет потребности клиента полностью. В свою очередь, потребитель в своем выборе основывается на нижеследующих показателях:

- функциональность – выполняет ли услуга те функции, которые нужны потребителю;
- надежность – качество услуг;
- гарантия – сколько прослужит услуга.

Нацеленность на эти факторы удовлетворяет обе стороны рынка.

*Price.* Цена выбранной услуги формируется из нескольких частей. Первая часть – фактические затраты на производство и оказание услуги, вторая – запланированная конечная прибыль, третья – факторы психологии [5,11,12]. Компания, оказывающая услуги, может использовать различные стратегии ценообразования, но цель сводится к одному тезису – производитель хочет получить прибыль, потребитель – совершить выгодную покупку. Стоимость услуг меняется в зависимости от эластичности спроса. Анкетирование или опросные листы помогают выяснить эластичен ли спрос на услуги.

*Place.* Услуги необходимо «довести» до конечного потребителя. Продавец должен организовать распространение так, чтобы клиенту было комфортно даже после получения услуги - сервис после продажи. Снижение расходов на каналы сбыта, на посредников - важнейшая задача.

*Promotion.* Чтобы услуга быстро продавалась, необходим толчок. Существует множество способов для «раскрутки» услуг на рынке. Основная цель - вызвать желание у покупателей воспользоваться услугой. Продавцы прибегают к различным хитростям для привлечения и удержания целевой аудитории, зафиксированной на своих услугах. Конкуренсы, контекстная

реклама, крупные скидки на услуги - все это поможет сделать покупателя счастливым, а значит, и услуги будут продаваться лучше.

Изменения, преобразившие современный рынок услуг, дали толчок появлению расширенных версий комплекса маркетинга: модель 5P маркетинга; модель 7P маркетинга. Пятое «P» - понятие персонала, легло в основу модели комплекса маркетинга «5P». Взаимодействие продавца и покупателя между собой, а также с поставщиками и посредниками образует цепочку маркетинговых отношений. [2,12,13] Каждый человек, который может повлиять на развитие услуги во взглядах со стороны рынка, относится к категории *People*. В качестве примера выступают такие составляющие маркетинга, как привилегированные клиенты (VIP); квалификация исполнительного персонала; рекламодатели; PR-менеджеры; конкуренты; аналитики рынка. [6,9,10] В таблицах 1, 2 приведены результаты исследования комплекса маркетинга сети Аэрофлот по элементам 4P на конец 2017 г.

**Таблица 1 - Результаты исследования сети Аэрофлот по элементам Продукт и Цена.**

| Элемент 4P | Категория           | Направления исследования   | Результаты исследования и рекомендации   |
|------------|---------------------|--|--|
| ПРОДУКТ    | Сеть и расписание   | Подробный анализ сети Аэрофлот и расписания, анализ ключевых конкурентов на рынках России, СНГ и 10+ ключевых зарубежных стран   | Сеть Аэрофлота является одной из лучших на направлениях из зарубежья в Россию, также в целом конкурентоспособна на транзитном рынке Европа-Азия. <i>Наибольший потенциал имеет расширение сети в Азию и внутри России/СНГ</i>  |
|            | Продукт на борту    | Тщательное исследование продукта на борту в разрезе типов ВС методом сравнения по таким направлениям, как: конфигурация кресел, питание, развлечения, розетки, Wi-Fi и др. | Продукт на борту конкурентоспособен в сравнении с основными европейскими перевозчиками, тем не менее не выдерживает конкуренции на транзитных линиях с авиакомпаниями Ближнего Востока. <i>На азиатских рынках необходимо совершенствовать продукт на борту, в частности наличия бортпроводников – носителей языка, качества развлечений на местных языках, местного питания и др.</i> |
|            | Продукт в терминале | Сравнительный анализ уровня  | Аэропорт Шереметьево уступает ключевым   |

|             |                              |  |   |
|-------------|------------------------------|--|---|
|             |                              | обслуживания в аэропорту (бизнес-зал, опции регистрации и др.) с уровнем обслуживания ключевых транзитных хабов  | зарубежным транзитным хамам по ряду параметров. <i>Необходимо устранить такие проблемы как: недопустимая завышенность стоимости питания, сувениров и продукции СМИ, недостаточный уровень сервиса, профессионализма и технологичности, задержки вылетов, смена терминалов и др.</i>         |
|             | <b>Дополнительные услуги</b> | Сравнительный анализ собственных доходов от дополнительных услуг и бенчмаркенга дополнительных доходов конкурентов по позициям: комиссионные услуги, услуги a-la-carte, доходы FFP | Доля дополнительных доходов в выручке соответствует уровню традиционных авиакомпаний. <i>Комиссионные доходы обладают наибольшим потенциалом роста.</i>   |
|             | <b>FFP</b>                   | Сравнение программ FFP по скорости накопления миль, доступности мильных билетов, привилегиям и др.   | Аэрофлот уступает конкурентам по видимой на сайте доступности мильных билетов, количеству альтернативных способов накопления и расходования миль и удобству личного кабинета. Отмечена реальная доступность на уровне конкурентов, однако необходимо исправлять проблемы с её отображением. |
| <b>ЦЕНА</b> | <b>Общий уровень цен</b>     | Bench маркетинг минимальных доступных цен аэрофлота и 20+ конкурентов на 100+ ключевых направлениях полётов группы.  | Цены в целом соответствуют конкурентной позиции Аэрофлота на большинстве рынков. Возможность повышения цен на отдельных направлениях (прежде всего, транзитных и азиатских) должна оцениваться в рамках комплексного анализа по мере укрепления конкурентных позиций на данных рынках.      |
|             | <b>Условия тарифов</b>       | Bench маркетинг тарифных правил (обмен билета, багаж и   | В основном соответствуют условиям конкурентов.  |

|  |                     |  |  |
|--|---------------------|--|--|
|  |                     | т.д.) по классам обслуживания.   |  |
|  | <b>Fare bundles</b> | Анализ зарубежных конкурентных практик в сфере применения специальных тарифов. | Зарубежные конкуренты более широко предлагают специальные тарифы под отдельные сегмент и агентской сети. |

Источник: составлено автором

**Таблица 2 - Результаты исследования сети Аэрофлот по элементам Продвижение и Дистрибуция**

| Элемент 4p                        | Категория                       | Направления исследования  | Результаты исследования и рекомендации   |
|-----------------------------------|---------------------------------|---|--|
| <b>Продвижение и коммуникации</b> | <b>Рекламный бюджет</b>         | Сравнение доли расходов на рекламу в выручки с зарубежными и российскими конкурентами               | Аэрофлот отстает от уровня зарубежных конкурентов, но соответствует российской практике  |
|                                   | <b>Каналы продвижения</b>       | Анализ практик зарубежных конкурентов по выбору каналов продвижения, в т.ч. вне страны базирования. | Вне страны базирования конкуренты не стремятся следовать общей практике на рынке, <i>данный выбор должен основываться на особенностях конкретных целевых сегментов</i> |
|                                   | <b>Темы рекламных сообщений</b> | Анализ 500+ рекламных сообщений зарубежных и российских конкурентов                                 | <i>Конкуренты в основном продвигают конкретные направления, подчёркивают доступность цен, комфорт и сервис, а также премиальность</i>                                  |
|                                   | <b>Социальные сети</b>          | Benchmarking степени присутствия авиакомпаний в ключевых глобальных и региональных социальных сетях | <i>Необходимо более активное продвижение в Facebook и работа в китайских социальных сетях</i>  |
| <b>Дистрибуция</b>                | <b>Структура каналов</b>        | Сравнение структуры продаж Аэрофлота и крупнейших традиционных авиакомпаний                         | Доля продаж через сайт Аэрофлота в -2 раза отстает от зарубежных конкурентов   |
|                                   | <b>Агентский канал</b>          | Анализ зарубежных конкурентных практик в сфере  | <i>Конкуренты более активно стимулирует отдельный сегмент и агентской сети специфическим набором</i>   |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  |   | работы с агентской сетью   | <i>инструментов, отражающим потребность этих сегментов</i>   |
|  | <b>Онлайн канал</b>                           | Сравнение функционала и уровня локализации веб-сайтов Аэрофлота и конкурентов          | Требуется активное развитие веб-сайта Аэрофлота (локальные версии сайта для отдельных рынков, дальнейшее расширение функционала и т. д.) |
|  | <b>Продажи через офисы собственных продаж</b> | Сравнение структуры и функционала офисов продаж аэрофлота и конкурентов                | Уровень развития в целом соответствует конкурентам   |
|  | <b>Сегмент Leisure</b>                        | Анализ зарубежных конкурентных практик в сфере инструментов работы с Leisure сегментом | Зарубежные конкуренты более активно используют гибкие инструменты работы, такие как: этнические тарифы, цепочки групп                    |
|  | <b>Сегмент Bussines</b>                       | Benchmarking общего уровня развития корпоративных продаж, анализ конкурентных практик  | Аэрофлоту требуется активное развитие корпоративных продаж и внедрение программ корпоративной лояльности                                 |

*Источник: составлено автором*

Отметим, что концепция 5P большое значение придает уникальности услуг, которая способна повысить лояльность покупателя к услугам и поставщику, способна наладить обратную связь, и, тем самым, совершенствовать саму услугу. Дальнейшее развитие концепции 5P привело к образованию более широкой модели, получившей название 7P маркетинга. Новым аспектом концепции 7P стала окружающая среда услуги, та обстановка, в которой производится услуга и распространяется до конечного покупателя. Информация, которая несет в себе характеристики услуги, призывающая потребителя приобрести ее. В маркетинге получило название *Physical Evidence* — шестое «P».

Седьмым «P» стал аспект процесса — *Process*. Понимание жизненного пути услуги сыграло важную роль в укреплении модели, поэтому седьмому аспекту выделили отдельное направление в маркетинге услуг. Примером важности аспекта в ресторанах быстрого питания служит механизм обслуживания клиентов и его скорость.

Анализ рынка авиационных услуг позволяет сделать вывод, что теория комплекса маркетинга 7P скоротечно вытесняет предыдущие модели. Рост спроса на услуги, а не на товар способствует развитию концепции 7P.

Последние три аспекта концепции являются внутренними и постоянно набирают обороты. [3,4,11] Информация о клиентах в авиакомпании формируется как на основании внутренней, так и внешней информации. Внутренними источниками служат отчеты о продажах, внешними - маркетинговые исследования, обычно вторичные. Цель использования информации - формирование портфеля заказов и оценка уровня качества. Маркетинговое исследование поведения клиентов авиакомпании ПАО «АЭРОФЛОТ», проведенное на основе сбора отзывов показало, что основной причиной обращения клиентов является рекомендация знакомых – предыдущих путешественников – 45 %, на втором месте – известный высокий уровень специалистов авиакомпании по перелетам – 40 %. Основным источником информации о компании по оценкам клиентов являются различные рейтинги, проводимые специализированными изданиями и компаниями – 60 %, устная информация от знакомых – 30 %. Средняя оценка процесса перелета и обслуживания составляет 4,4 из 5 баллов, т.е. колеблется между хорошей и отличной. Работа персонала авиакомпании также оценивается клиентами положительно и высоко.

Анализ показал, что отношение клиентов к ПАО «АЭРОФЛОТ» складывается как положительное. Авиакомпания применяет разнообразные методы взаимодействия с клиентами, используя как традиционные СМИ – пресс-конференции, выставки, реклама в СМИ, и т.д. Вместе с тем для того, чтобы выявить с какими СМИ наиболее предпочтительно взаимодействовать потенциальным пассажирам авиакомпании, автором был проведен опрос, по результатам которого сделан вывод, что более половины респондентов пользуются интернетом постоянно и хотели бы получать информацию об услугах авиакомпании именно из сети Интернет – 61%.

В заключение отметим, что конкурентные преимущества авиакомпании как стратегические факторы успеха должны отвечать следующим требованиям: оригинальность по сравнению с конкурентами и уникальность торговой марки, удовлетворение специфических потребностей клиентов. Услуги такой компании невозможно будет скопировать; они обеспечат ей конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Маркетинговые подходы к управлению конкурентоспособностью авиакомпании должны основываться на видении ее будущего и согласовываться с ее целями. Именно маркетинг услуг будет залогом ее успешного функционирования, и, в свою очередь позволит обеспечить высокоэффективную деятельность на перспективу.



**Список источников:**

1. Стыцук, Артемьева, Рожков 2014 - *Стыцук Р.Ю., Артемьева О.А., Рожков И.В.* Роль инновационной деятельности в повышении конкурентоспособности современных организаций // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 5. С. 33-35.
2. Стыцук, Артемьева 2013 - *Стыцук Р.Ю., Артемьева О.А.* Современный взгляд на новую форму покупательского поведения – трансьюмеризм // Научные труды Вольного экономического общества России. 2013. Т. 179. С. 112-117.
3. Инновационный маркетинг: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. В. Карпова [и др.]; под ред. С. В. Карповой. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 457 с. С. 25-30.
4. Маркетинг: теория и практика: учеб. пособие для бакалавров / под общ. ред. С. В. Карповой. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 408 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс.
5. Маркетинговые коммуникации: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / С. П. Азарова [и др.]; под общ. ред. О. Н. Жильцовой. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 456 с.
6. Рожков И.В. Информационные системы и технологии в маркетинге: Монография. – М.: Русайнс, 2014. – 196 с. С. 39-44.
7. Рожков И.В. Современные направления применения информационных технологий в маркетинге/ ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2013. № 1. С. 113-122.
8. Маркетинговые исследования. Теория и практика: учебник для бакалавров / под общ. ред. О. Н. Романенковой. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 315 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс
9. «Аэрофлот российские авиалинии»: Официальный сайт [Электронный ресурс] – URL : <http://www.aeroflot.ru>
10. «Аэрофлот российские авиалинии » акционерам и инвесторам : Официальный сайт [Электронный ресурс] – URL : <http://ir.aeroflot.ru/ru/akcioneram-i-investoram/>
11. Деловой авиационный портал АТО.ru: Официальный сайт [Электронный ресурс] – URL : <http://www.ato.ru/news>  
«РосБизнесКонсалтинг»: Официальный сайт [Электронный ресурс] – URL : <http://www.rbc.ru>
12. Триста слов о маркетинге Официальный сайт [Электронный ресурс] – URL: <http://www.memosales.ru> Федеральное агентство воздушного транспорта: Официальный сайт [Электронный ресурс] – URL: <http://www.favt.ru>
13. «Эксперт» российский деловой журнал: Официальный сайт [Электронный ресурс] – URL: <http://www.expert.ru>

**References:**

- Stytsyuk, Artemyeva, Rozhkov 2014 - Stytsyuk R.Yu., Artemyeva OA, Rozhkov I.V. The role of innovation in improving the competitiveness of modern organizations [Rol innovatsionnoy deyatelnosti v povyishenii konkurentosposobnosti sovremennyih organizatsiy Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii. 2014] // Economics and Management in mechanical engineering. 2014. No. 5. P. 33-35.
- Stytsyuk, Artemyeva 2013 - Stytsyuk R.Yu., Artemyeva O.A. Modern view on the new form of consumer behavior - trans-consumerism [Sovremennyj

vzglyad na novuyu formu pokupatel'skogo povedeniya – trans'yumerizm] // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2013. V. 179. S. 112-117.

Karpova S.V. (2016) - Innovative marketing: a textbook for undergraduate and graduate programs [Innovatsionnyiy marketing: uchebnik dlya bakalavriata i magistratury] / S. V. Karpova [and others]; Ed. S. V. Karpova [S. V. Karpova [i dr.]; pod red. S. V. Karpovoy]. - M.: Publishing House Yurayt [Izdatelstvo Yurayt], 2016. - 457 p. 25-30 [in Russian].

Karpova S. V. (2013) - Marketing: theory and practice: Textbook. allowance for bachelors [Marketing: teoriya i praktika: ucheb. posobie dlya bakalavrov]/ under total. Ed. S.V. Karpova [pod obsch. red. S. V. Karpovoy]. - M.: Publishing House Yurayt [Izdatelstvo Yurayt], 2013. - 408 p. - Series: Bachelor. Basic course [Seriya: Bakalavr. Bazovyy kurs]. [in Russian]

Zhiltsova O.N. (2014) - Marketing communications: textbook and practical work for applied bachelor's degree [Marketingovyye kommunikatsii: uchebnik i praktikum dlya prikladnogo bakalavriata]/ S. Azarova [and others]; under the Ed. O. N. Zhiltsova [S. P. Azarova i dr.]; pod obsch. red. O. N. Zhiltsovoy]. - M.: Publishing House Yurayt [Izdatelstvo Yurayt], 2014. - 456 p. [in Russian]

Rozhkov I.V. (2014) - Rozhkov I.V. Information systems and technologies in marketing: Monograph [Informatsionnyye sistemy i tehnologii v marketinge: Monografiya]. - Moscow: Rusains [Rusayns], 2014. - 196 c. Pp. 39-44. [in Russian]

Rozhkov I.V. (2013) - Modern directions of application of information technologies in marketing [Sovremennyye napravleniya primeneniya informatsionnykh tekhnologiy v marketinge] / ETAP: economic theory, analysis, practice [ETAP: ehkonomicheskaya teoriya, analiz, praktika]. 2013. № 1. p. 113-122. [in Russian]

Romanenkova O.N. (2014) - Marketing research. Theory and practice: a textbook for bachelors [Marketingovyye issledovaniya. Teoriya i praktika: uchebnik dlya bakalavrov] / under the ed. O. N. Romanenkova [pod obshch. red. O. N. Romanenkovoy] - M.: Publishing House Yurayt [Izdatelstvo Yurayt], 2014. - 315 p. [in Russian]

«Aeroflot Russian Airlines [Aeroflot rossijskie avialinii]: Official website [Electronic resource] - URL: <https://www.aeroflot.ru>

«Aeroflot Russian Airline» sto shareholders and investors[«Aeroflot rossijskie avialinii » akcioneram i investoram]: Official website[Electronic resource] - URL: <https://ir.aeroflot.ru/ru/aktsionarama-ininvestors/Business Aviation Portal ATO.ru> [Delovoj aviacionnyj portal ATO.ru]: Official site [Electronic resource] - URL: <https://www.ato.ru/news>

RosBusinessConsulting[RosBiznesKonsalting]: Official website [Electronic resource] - URL: <https://www.rbs.ru> Three hundred words about marketing [Trista slov o marketinge]: Official website [Electronic resource] - URL: <https://www.memomosales.ru>

Federal Agency for Air Transport [Federal'noe agentstvo vozdushnogo transporta]: Official website [Electronic resource] - URL: <http://www.favt.ru>

«Expert» Russian business magazine [«Ekspert» rossijskij delovoj zhurnal]:

Official site [Electronic resource] - URL: <https://www.expert.ru>