УДК 338 JEL H82 DOI 10.26425/1816-4277-2020-5-112-120

Титов Андрей Андреевич
соискатель, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация
ORCID: *0000-0002-3000-4016*
e-mail: *andrew.magistr.ggu@yandex.ru*

Яковлев Александр Юрьевич
д-р полит. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация
ORCID: *0000-0002-1944-9006*
e-mail: *kafedragimu@ro.ru*

СОВРЕМЕННАЯ СТРУКТУРА РОССИЙСКОЙ АЭРОПОРТОВОЙ ОТРАСЛИ (НА ПРИМЕРЕ ЦЕНТРАЛЬНОГО И СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОКРУГОВ)

Аннотация. *Проанализированы существующие организационно-правовые формы, формы собственности и основные виды экономической деятельности таких субъектов экономических отношений в транспортной сфере, как аэропорты. Управление инфраструктурой аэропорта, согласно Воздушному кодексу Российской Федерации, возлагается на оператора (эксплуатанта), в качестве которого выступает определенное юридическое лицо. Оно может быть различной организационно-правовой формы и формы собственности, а также способно осуществлять различные виды экономической деятельности. В статье исследованы аэропорты федерального значения Центрального и Северо-Западного федеральных округов. Среди исследуемых юридических лиц можно выделить такие организационно-правовые формы, как: бюджетное учреждение, казенное предприятие, хозяйственные общества (публичные, непубличные акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью) следующих форм собственности: частной, смешанной и государственной (федеральной и субъектов Российской Федерации). Наиболее распространенными среди организационно-правовых форм выступают хозяйственные общества в виде непубличного акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью. Среди форм собственности наиболее распространена такая форма, как собственность субъектов Российской Федерации. Значительная часть приходится на хозяйственные общества со 100 % долей их участия.*

Ключевые слова: *аэропорт, аэропортовая деятельность, аэропорты России, оператор аэропорта, эксплуатант, российские аэропорты, аэропорты ЦФО, аэропорты СЗФО.*

Цитирование: Титов А.А., Яковлев А.Ю. Современная структура российской аэропортовой отрасли (на примере Центрального и Северо-Западного федеральных округов)//Вестник университета. 2020. № 5. С. 112–120.

Titov Andrei
Postgraduate Student, State University of Management, Moscow, Russia
ORCID: *0000-0002-3000-4016*
e-mail: *andrew.magistr.ggu@yandex.ru*

Yakovlev Alexander
Doctor of Political Sciences, State University of Management, Moscow, Russia
ORCID: *0000-0002-1944-9006*
e-mail: *kafedragimu@ro.ru*

MODERN STRUCTURE OF THE RUSSIAN AIRPORT INDUSTRY (ON THE EXAMPLE OF THE CENTRAL AND NORTH-WEST FEDERAL DISTRICTS)

Abstract. *The existing organizational and legal forms, forms of ownership and the main types of economic activity of such subjects of economic relations in the transport sector as airports have been analysed. The airport infrastructure management in accordance with the Air Code of the Russian Federation is imposed on the operator (air operator), which is a specific legal entity. It can be of various organizational and legal form and form of ownership and also is able to carry out various types of economic activity. Airports of federal significance in the Central and North-West Federal districts have been examined in the article.. Among the legal entities under study can be distinguished such organizational and legal forms as: budgetary institution, state-owned enterprise, business companies (public, non-public joint-stock companies and limited liability companies) of the following forms of ownership: private, mixed and state (federal and owned by the constituent entities of the Russian Federation). The most common among organizational and legal entities are business entities in the form of a non-public joint-stock company and limited liability company. Among the forms of ownership, the most common form is the ownership of the Russian regions. Among forms of ownership, the most common form is the ownership of the constituent entities of the Russian Federation. A significant part is accounted for by business entities with 100 % of their participation.*

Keywords: *airport, airport activity, airports in Russia, airport operator, operator, Russian airports, airports in the Central Federal District, airports in the North-West Federal District.*

For citation: Titov A.A., Yakovlev A.Yu. (2020) Modern structure of the Russian airport industry (on the example of the Central and North-West federal districts). *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 112–120. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-112-120

© Титов А.А., Яковлев А.Ю., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Сегодня перед Российской Федерацией стоит множество задач в социально-экономической и общественно-политических сферах. Значительная часть из них лежит в экономической плоскости.

Одной из таковых выступает развитие транспортной системы, призванной обеспечить быстрое перемещение людей и грузов по территории страны и за ее пределами. Для этой и сопутствующих целей принята государственная программа «Развитие транспортной системы» на период 2018-2024 гг. [3]. В рамках данной программы отдельно можно выделить федеральный проект «Развитие региональных аэропортов и маршрутов». Конкретизация направлений развития раскрыта в подзаконном акте («О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»), изданным Президентом России в 2018 г. [2].

В документе главы государства как приоритет названо повышение уровня экономической связанности территории Российской Федерации и в качестве одной из мер обозначена реконструкция инфраструктуры региональных аэропортов и расширение сети межрегиональных регулярных пассажирских авиационных маршрутов.

Однако реконструкция инфраструктуры аэропортов тесно взаимосвязана с показателем финансово-хозяйственной деятельности организаций и имеет свои особенности в зависимости от региона и собственника.

В рамках статьи предполагается провести анализ существующих организационно-правовых форм, форм собственности и основного вида экономической деятельности для такого субъекта, как аэропорт на примере аэропортов федерального значения Центрального (далее – ЦФО) и Северо-Западного (далее – СЗФО) федеральных округов.

Для более точного обозначения объекта исследования раскроем базовые понятия «аэропорт» и «аэропортовая отрасль».

Согласно Воздушному кодексу Российской Федерации аэропорт обозначен как «комплекс сооружений, включающий в себя аэродром, аэровокзал, другие сооружения, предназначенный для приема и отправки воздушных судов, обслуживания воздушных перевозок и имеющий для этих целей необходимое оборудование» (п. 3 ст. 40) [1]. В ходе анализа сведений об аэропортах обозначалось такое понятие, как оператор (эксплуатант) аэропорта, в качестве которого выступают юридические лица, различных организационно-правовых форм. Таковым является лицо, владеющее аэродромом или вертодромом гражданской авиации и эксплуатирующее его в целях обеспечения взлета, посадки, руления и стоянки гражданских воздушных судов (п. 2 ст. 49) [1].

В свою очередь, под аэропортовой отраслью стоит понимать отрасль, осуществляющую комплекс транспортно-технологических процессов по приему и отправке воздушных судов и обслуживанию воздушных перевозок.

Раскрыв основные категории, перейдем к анализу аэропортов. В качестве объекта исследования авторами были взяты аэропорты федерального значения, отнесенные к таковым распоряжением Правительства Российской Федерации и проанализировано: их расположение, организационно-правовые формы, основные виды деятельности, субъекты, выступающие учредителями или участниками, и их доли (см. табл. 1) [4].

Таблица 1

Аэропорты федерального значения ЦФО и СЗФО

Округ	Название аэропорта	Расположение	Организационно-правовая форма	Основной вид экономической деятельности	Наименование юр. лица (оператор аэропорта)	Участники/ акционеры	Доля,%
ЦФО	Международный аэропорт Белгород имени В. Г. Шухова	Белгород	ООО	Деятельность вспомогательная прочая, связанная с воздушным транспортом	ООО «Международный аэропорт Белгород»	ООО «КАСКАД»	100

Продолжение табл. 1

Округ	Название аэропорта	Расположение	Организационно-правовая форма	Основной вид экономической деятельности	Наименование юр. лица (оператор аэропорта)	Участники/ акционеры	Доля,%
ЦФО	Международный аэропорт Брянск	Брянск	АО	Деятельность аэропортовая	АО «Международный аэропорт Брянск»	Брянская область	100
	Международный аэропорт Воронеж им. Петра 1	Воронеж	ООО	Деятельность аэропортовая	ООО УК «Авиасервис»	ООО «Профи»	100
	Международный аэропорт Жуковский	Жуковский (Московская область)	АО	Деятельность аэропортовая	АО «Рампорт аэро»	Открытое акционерное общество «Транспортно-выставочная компания «Россия»	25
						Общество с ограниченной ответственностью «Авиа Солюшенс Груп-Аэропортс Менеджмент»	52,5
						Частная собственность	22,5
	Аэропорт Иваново	Иваново	ООО	Деятельность аэропортовая	ООО «Центр авиа»	Полякова Надежда Анатольевна	100
	Международный аэропорт Калуга им. К. Э. Циолковского	Калуга	АО	Деятельность аэропортовая	АО «Международ-ный аэропорт «Калуга»	Калужская область	100
	Аэропорт Кострома	Кострома	АО	Перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию	АО «Костромское авиа предприятие»	Костромская область	100
	Международный аэропорт Курск	Курск	Казенное предприятие	Деятельность вспомогательная прочая, связанная с воздушным транспортом	Казенное предприятие Курской области «Курск Аэропорт»	Курская область	–
	Международный аэропорт Липецк	Липецкая область, с. Кузьминские отвержки	Казенное предприятие	Перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию	ОГКП «Липецкий аэропорт»	Липецкая область	–

Продолжение табл. 1

Округ	Название аэропорта	Расположение	Организационно-правовая форма	Основной вид экономической деятельности	Наименование юр. лица (оператор аэропорта)	Участники/ акционеры	Доля,%
ЦФО	Международный аэропорт Внуково	Москва	АО	Деятельность аэропортовая	АО «Международный аэропорт Внуково»	Российская Федерация	25
						Лица, принадлежащие к группе лиц АО «Международный аэропорт «Внуково»	74,54
	Международный аэропорт Домодедово	Москва	ООО	Деятельность вспомогательная, связанная с воздушным и космическим транспортом	ООО «Домодедово коммершл сервисиз»	Частная акционерная компания с ограниченной ответствен-ностью «ДМЕ Лимитед»	100
	Международный аэропорт Шереметьево им. А. С. Пушкина	Москва	АО	Деятельность аэропортовая	АО «Международ-ный аэропорт Шереметьево»	Российская Федерация	30,46
	Международный аэропорт Остафьево	Москва	ООО	Перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию	ООО Авиа предприятие «Газпром Авиа»	ПАО «Газпром»	100
	Международный аэропорт Ярославль (Туношна)	Ярославль	ОАО	Деятельность вспомогательная, связанная с воздушным и космическим транспортом	ОАО «Аэропорт Туношна»	Ярославская область	100
СЗФО	Аэропорт Вологда	Вологда	АО	Перевозка воздушным пассажирским транспортом, неподчиняющимся расписанию	АО «Вологодское авиационное предприятие»	Вологодская область	100
	Международный аэропорт Архангельск имени Ф. А. Абрамова	Архангельск	АО	Деятельность аэропортовая	АО «Аэропорт Архангельск»	Архангельская область	75
	Международный аэропорт Калининград (Храброво)	Калининград	АО	Деятельность вспомогательная, связанная с воздушным и космическим транспортом	АО «Аэропорт Храброво»	ООО «Новапорт Инвест»	100

Окончание табл. 1

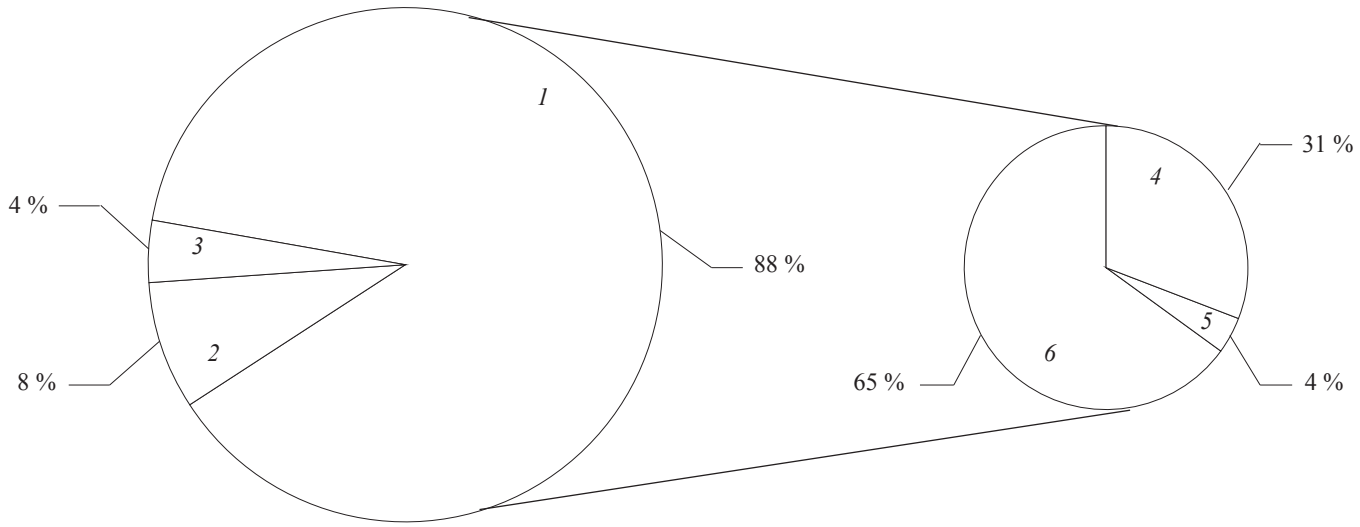
Округ	Название аэропорта	Расположение	Организационно-правовая форма	Основной вид экономической деятельности	Наименование юр. лица (оператор аэропорта)	Участники/ акционеры	Доля,%
СЗФО	Международный аэропорт Мурманск	Мурманск	ПАО	Деятельность аэропортовая	ПАО «Аэропорт Мурманск»	Частная собственность	99
	Аэропорт Нарьян-Мар	Нарьян-Мар	АО	Перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию	АО «Нарьян-Марский объединенный авиаотряд»	Ненецкий автономный округ	100
	Международный аэропорт Петрозаводск	Петрозаводск (Бесовец)	Бюджетное учреждение	Деятельность аэропортовая	Бюджетное учреждение Республики Карелия «Аэропорт «Петрозаводск»	Республика Карелия	–
	Международный аэропорт Псков (Кресты)	Псков (Кресты)	ОАО	Перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию	ОАО «ПсковАвиа»	Псковская область	100
	Международный аэропорт Пулково	Санкт-Петербург	ООО	Деятельность аэропортовая	ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»	Частная собственность	
			АО	Деятельность вспомогательная, связанная с воздушным и космическим транспортом	АО «Аэропорт Пулково»	Санкт-Петербург	100
	Международный аэропорт Сыктывкар	Сыктывкар	АО	Деятельность пассажирского воздушного транспорта	АО «Коми авиатранс»	Республика Коми	100
	Международный аэропорт Череповец	Череповец	ООО	Перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию	ООО «Авиапредприятие «Северсталь»	ПАО «Северсталь»	100

Составлено авторами по результатам исследования

Из приведенной таблицы видно, что в России имеет место большое разнообразие в вопросе, кто выступает оператором аэропорта (организация, на которую ложится основная работа по обеспечению функционирования аэропорта, фактически и является аэропортом). Им могут выступать акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, казенные предприятия и бюджетные учреждения. Последние встречаются всего один раз, что может сформировать ошибочное представление о малой распространенности бюджетных учреждений в целом [11].

Отдельно стоит отметить, что в аэропорту Пулково действуют две управляющие компании. Основная – ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (частная собственность) и АО «Аэропорт Пулково» (акционер Санкт-Петербург), осуществляющая контроль за первой и занятая развитием аэропорта.

Если рассмотреть организационно-правовые формы аэропортов, то их количественный состав в ЦФО и СЗФО округах будет следующим (рис. 1).



1 – хозяйственные общества; *2* – казенное предприятие; *3* – бюджетное учреждение; *4* – ООО; *5* – ПАО; *6* – АО

Составлено авторами по результатам исследования

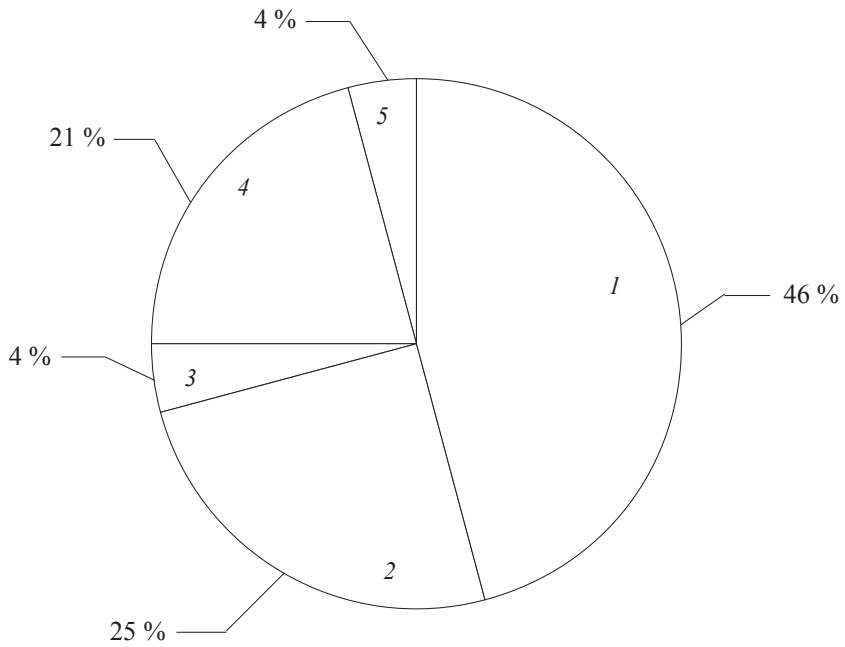
Рис. 1. Распределение организационно-правовых форм среди операторов аэропортов федерального значения ЦФО и СЗФО

В обоих федеральных округах доминирует такая организационно-правовая форма, как акционерное общество, в том числе имеется одно публичное акционерное общество (ПАО «Аэропорт Мурманск»). Если к ним прибавить еще и общества с ограниченной ответственностью, то 4/5 аэропортов ЦФО и СЗФО придется на хозяйственные общества. Также имеются в ЦФО два казенных предприятия и бюджетное учреждение в СЗФО.

В приведенной выборке отсутствуют аэропорты – унитарные предприятия, но в виду их представленности в других регионах страны (например, ГУП Оренбургской области «Аэропорт Оренбург») в таблицу была добавлена графа с этой организационно-правовой формой.

Одной из причин выбора акционерных обществ Российской Федерацией и ее субъектами, выступает более простой и оперативный порядок осуществления ими закупок товаров, работ и услуг [7; 12].

Помимо организационно-правовой формы аэропорты отличаются по основным видам деятельности (см. рис. 2). Основной вид деятельности организаций определялся согласно указанным ими при государственной регистрации юридических лиц в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности.

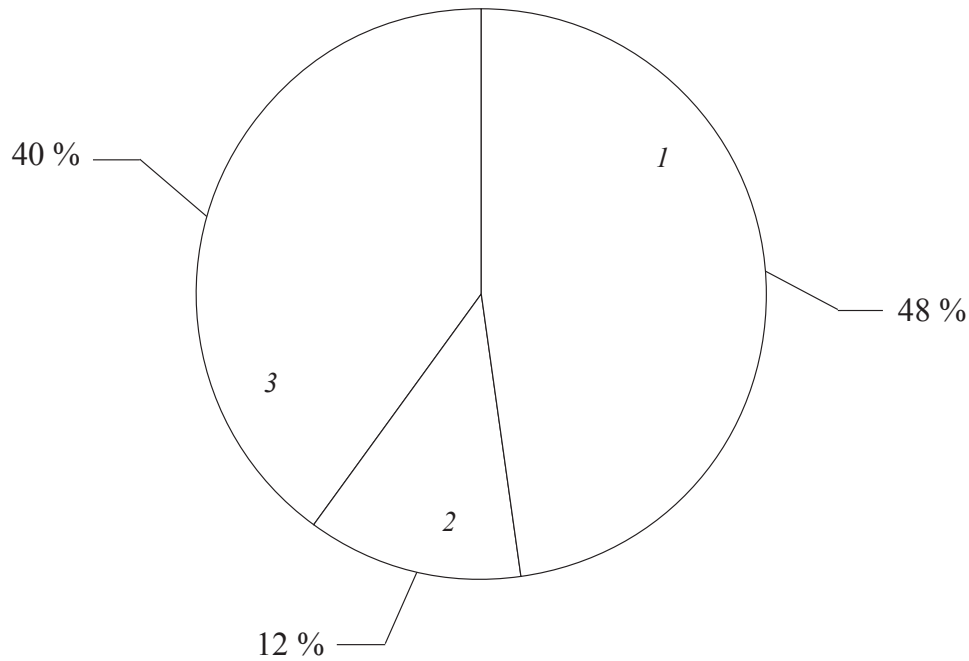


1 – деятельность аэропортовая; *2* – перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию; *3* – перевозка воздушным пассажирским транспортом, не подчиняющимся расписанию; *4* – деятельность вспомогательная, связанная с воздушным и космическим транспортом; *5* – деятельность пассажирского воздушного транспорта

Составлено авторами по результатам исследования

Рис. 2. Распределение основного вида деятельности среди операторов аэропортов федерального значения ЦФО и СЗФО

Значительный интерес представляет вопрос о том, в чьей собственности находится аэропорт (рис. 3).



1 – собственность субъекта Российской Федерации; *2* – смешанная; *3* – частная

Составлено авторами по результатам исследования

Рис. 3. Распределение формы собственности среди аэропортов федерального значения ЦФО и СЗФО

Подводя итоги, следует отметить, что в настоящее время аэропортовый сектор России состоит из юридических лиц различных организационно-правовых форм, собственником которых выступают как государство (Российская Федерация и субъекты федерации), так и частные лица. Наиболее распространены акционерные общества. На их долю приходится 65 % от общего числа хозяйственных обществ. Распространенность акционерных обществ обусловлена различными факторами, среди которых: возможность привлечения дополнительных инвестиций за счет дополнительной эмиссии акций или продажи части пакета, осуществление проектов государственно-частного партнерства, а также более простой порядок осуществления закупок в сравнении с учреждениями и унитарными предприятиями. Широкое распространение акционерных обществ характерно и для других отраслей экономики, где представлено государство [9].

Говоря о форме собственности российских аэропортов, можно заметить доминирование государственной собственности. Так, например, в 12 аэропортах федерального значения владельцем выступает единственный акционер в лице субъекта Российской Федерации.

Среди видов экономической деятельности наиболее распространен такой вид, как аэропортовая деятельность, однако встречаются и иные в зависимости от состава имущества, закрепленного за оператором аэропорта и наличия воздушных судов для осуществления авиаперевозок.

Таким образом, проведенное исследование показывает, что аэропортовая отрасль является крайне сложным и неоднородным организмом, от положения в котором зависит множество людей и иные отрасли (например, туризм) [8; 10]. Эффективность и развитие данной сферы зависит от различных факторов. Среди них различное видение процесса управления, в том числе имуществом, закрепленным за оператором аэропорта его собственником [5; 6].

Библиографический список

1. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 27.12.2019) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13744/ (дата обращения: 27.01.2020).
2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_297432/ (дата обращения: 27.01.2020).
3. Постановление Правительства РФ от 20.12.2017 № 1596 (ред. от 27.12.2019) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие транспортной системы» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286331/ (дата обращения: 27.01.2020).
4. Распоряжение Правительства РФ от 20.04.2016 № 726-р (ред. от 21.08.2019) «Об утверждении перечня аэропортов федерального значения» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_197096/ (дата обращения: 27.01.2020).
5. Абдюшева, Д. Р., Меренков, А. О., Степанов, А. А. Условия построения маркетинговой системы «цифрового» транспорта и логистики в управлении конкурентоспособностью // Управление. – 2018. – № 3. – С. 60-65.
6. Антонов, В. Г., Масленников, В. В. Стратегический менеджмент для собственника // Вестник университета. – 2014. – № 6. – С. 13-22.
7. Осипов, В. С., Смотрицкая, И. И. Институт государственных и муниципальных закупок в российской экономике // Государственная служба и кадры. – 2016. – № 2. – С. 165-169.
8. Персианов, В. А., Степанов, А. А., Гайноченко, Т. М. Проблемные вопросы методологии исследований и управления транспортом России на завершающем этапе реструктуризации отрасли // Управление. – 2017. – № 3. – С. 11-16.
9. Титов, А. А., Яковлев, А. Ю. Проблемы классификации транспортных акционерных обществ с государственным участием // Муниципальная академия. – 2019. – № 4. – С. 106-112.
10. Чудновский, А. Д. Формы взаимодействия между туристической и авиационной компаниями // Актуальные проблемы управления – 2015: материалы 20-й Международной научно-практической конференции. Москва, 25-26 нояб. 2015 г. – М.: ГУУ, 2015. – С. 56-58.
11. Яковлев, А. Ю. Особенности управления и осуществления финансово-хозяйственной деятельности различными видами и типами учреждений // Управление. – 2018. – № 4. – С. 55-61.
12. Корпоративный уровень системы ГиМУ в России // Информационно-образовательный портал «Государственное и муниципальное управление» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://gimyrf.ru/corporativnyj_uroven/ (дата обращения: 27.01.2020).

References

1. Vozdushnyi kodeks Rossiiskoi Federatsii ot 19.03.1997 № 60-FZ [*Air Code of the Russian Federation No. 60-FZ, dated on March 19,1997*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13744/ (accessed 27.01.2020).
2. Ukaz Prezidenta RF ot 07.05.2018 № 204 "O natsional'nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda" [*Decree of the President of the Russian Federation "On National Goals and Strategic Objectives of the Development of the Russian Federation for the Period until 2024" No. 204, dated on May 7,2018*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335693/ (accessed 27.01.2020).
3. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 20.12.2017 № 1596 "Ob utverzhdenii gosudarstvennoi programmy Rossiiskoi Federatsii "Razvitie transportnoi sistemy" [*Resolution of the Government of the Russian Federation "On Approval of the State Program of the Russian Federation "Development of the Transport System" No. 1596, dated on December 20, 2017*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286331/ (accessed 27.01.2020).
4. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 20.04.2016 №726-r "Ob utverzhdenii perechnya aeroportov federal'nogo znacheniya" [*Order of the Government of the Russian Federation "On Approval of the List of Airports of Federal Significance" No. 726-r, dated on April 20, 2016*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_197096/ (accessed 27.01.2020).
5. Abdyusheva D.R., Merenkov A.O., Stepanov A.A. Usloviya postroeniya marketingovoi sistemy "tsifrovogo" transporta i logistiki v upravlenii konkurentosposobnost'yu [*Conditions for constructing a marketing system of "digital" transport and logistics in the management of competitiveness*]. Upravlenie, 2018, no. 3, pp. 60-65.
6. Antonov V.G., Maslennikov V.V. Strategicheskii menedzhment dlya sobstvennika [*Strategic management for the owner*]. Vestnik Universiteta, 2014, no. 6, pp. 13-22.
7. Osipov V.S., Smotritskaya I.I. Institut gosudarstvennykh i munitsipal'nykh zakupok v rossiiskoi ekonomike [*Institute of state and municipal purchases in the Russian economy*]. Gosudarstvennaya sluzhba i kadry, 2016, no. 2, pp. 165-169.
8. Persianov V.A., Stepanov A.A., Gaynochenko T.M. Problemnye voprosy metodologii issledovanii i upravleniya transportom Rossii na zavershayushchem etape restrukturizatsii otrasli [*Problematic issues of the methodology of research and transport management in Russia at the final stage of restructuring the industry*]. Upravlenie, 2017, no. 3, pp. 11-16.
9. Titov A.A., Yakovlev A.Y. Problemy klassifikatsii transportnykh aktsionernykh obshchestv s gosudarstvennym uchastiem [*Problems of classification of transport joint stock companies with state participation*]. Munitsipal'naya akademiya [*Municipal Academy*], 2019, no. 4, pp. 106-112.
10. Chudnovskii A.D. Formy vzaimodeistviya mezhdu turisticheskoi i aviatsionnoi kompaniyami [*Forms of interaction between tourist and aviation companies*]. Aktual'nye problemy upravleniya – 2015: Materialy 20-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Moskva, 25-26 noyab. 2015 g. [*Actual management issues - 2015: Proceedings of the 20 International scientific and practical conference. Moscow, November 25-26, 2015*]. Moscow, GUU, 2015, pp. 56-58.
11. Yakovlev A.Y. Osobennosti upravleniya i osushchestvleniya finansovo-khozyaistvennoi deyatel'nosti razlichnymi vidami i tipami uchrezhdenii [*Features of management and implementation of financial and economic activities by various types and types of institutions*]. Upravlenie, 2018, no. 4, pp. 55-61.
12. Korporativnyi uroven' sistemy GiMU v Rossii [*Corporate level of the system of Public and Municipal Administration in Russia*]. Informatsionno-obrazovatel'nyi portal "Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie" [*Information and educational portal "Public and Municipal Administration"*]. Available at:http://gimyrf.ru/corporativnyj_uroven/ (accessed 27.01.2020).