

Научная статья

Original article

УДК 330.34.014.2 + 629.7

doi: 10.55186/2413046X_2024_9_2_116

**РАЗВИТИЕ СЕРВИСОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПАССАЖИРСКИХ
АВИАПЕРЕВОЗОК С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЦИФРОВЫХ
ЭКОСИСТЕМ
DEVELOPMENT OF PASSENGER AIR TRANSPORTATION SERVICES
USING DIGITAL ECOSYSTEMS**



Давыдов Алексей Дмитриевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры 505 «Инновационная экономика, финансы и управление проектами», ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский институт)», г. Москва E-mail: addavydov1959@gmail.com

Даудов Вячеслав Германович, студент кафедры 505 «Инновационная экономика, финансы и управление проектами», ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский институт)», г. Москва, E-mail: vdaudovg@gmail.com

Горохова Стефания Александровна, студентка кафедры 505 «Инновационная экономика, финансы и управление проектами», ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский институт)», г. Москва, E-mail: 79526272770@yandex.ru

Davydov Alexey Dmitrievich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department 505 "Innovative Economics, Finance and Project Management" of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher

Education "Moscow Aviation Institute (National Research Institute)", Moscow
E-mail: addavydov1959@gmail.com

Daudov Vyacheslav Germanovich, student of the department 505 "Innovative Economics, Finance and Project Management" of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Moscow Aviation Institute (National Research Institute)", Moscow, E-mail: vdaudovg@gmail.com

Gorokhova Stefania Aleksandrovna, student of the department 505 "Innovative Economics, Finance and Project Management" of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Moscow Aviation Institute (National Research Institute)", Moscow, E-mail: 79526272770@yandex.ru

Аннотация. В настоящее время цифровые экосистемы внедряются в различные сферы жизнедеятельности человека. Одной из ключевых задач компаний является поиск путей развития собственных цифровых систем сервисов. На основании проведенного предметного анализа с применением авторитетных методов исследования сформулирован перспективный путь такого развития. На примере авиационных пассажироперевозок представлена экономическая оценка целесообразности внедрения цифровой экосистемы. На основе проведенного репрезентативного опроса показано наличие у пассажиров потребности в использовании сервисов цифровой экосистемы на борту самолета.

Abstract. Currently, digital ecosystems are being introduced into various spheres of human activity. One of the key tasks of companies is to find ways to develop their own digital service systems. Based on the theoretical analysis carried out using reputable research methods, a possible path of development was formulated. Using the example of aviation passenger transportation, an economic assessment of the feasibility of implementing a digital ecosystem is presented. Based on the analysis of the conducted representative survey, it was shown that passengers have a need to use the services of the digital ecosystem during the flight directly on board the aircraft.

Ключевые слова: цифровая экосистема, авиация, авиационные пассажироперевозки, ИТ-сервисы

Keywords: digital ecosystem, aviation, aviation passenger transportation, IT-services

Крупнейшие ИТ-компании во всем мире ориентированы на построение цифровых экосистем. Их капитализация в последнее время растет опережающими темпами. В опубликованном недавно рейтинге Fortune 500 в список лидеров входят Amazon, Netflix, Alphabet, которые ориентированы на построение цифровых экосистем [1].

Однако стоимость российских платформенных компаний таких, как Яндекс, Сбер, VK, МТС, МегаФон, составляет всего 0,76% от стоимости 100 крупнейших платформенных компаний мира [2]. Отечественный рынок тоже идет по пути создания экосистем, но сегодня потенциал его не реализован. К примеру, средняя чистая прибыль у российских компаний, создающих экосистему, в 60 раз меньше, чем у мировых лидеров.

Для составления конкурентной борьбы с зарубежными лидерами целью отечественных компаний является создание оригинального сценария развития цифровой экосистемы. Такой подход к развитию обеспечит российским игрокам преимущество на рынке. Для выполнения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач, к которым относятся анализ еще неохваченных сфер, выбор наиболее привлекательной, а также внедрение в нее цифровых сервисов.

Авторами текущего исследования использованы теоретические (SWOT-анализ), эмпирические (изучение документации, тематической литературы, а также анкетирование и опрос) и экономико-математические (обработка количественных данных) методы исследования для поиска предлагаемого ниже сценария. Метод SWOT-анализа рассматривает объект исследования с точки зрения как воздействующих внешних условий на его деятельность, так и внутренних. Таким образом, полученная конечная

информация о состоянии является наиболее точной и целостной. На основе изучения документации и тематической литературы был сформирован репрезентативный опрос и проведено анкетирование, направленные на получение сведений о заинтересованности пассажиров ВС в использовании цифровых экосистем на борту самолета в течение полета. С помощью обработки количественных данных были подсчитаны итоговые значения, величина которых показывает наличие определенной потребности у людей.

В течение второго полугодия 2023 года было проведено анкетирование и опрос при исследовании.

На текущем этапе развития не существует единого подхода к пониманию категории цифровой экосистемы. Для того, чтобы не допустить разнообразия трактовок, авторами исследования был использован следующий метод, основывающийся на рассмотрении экосистемы как пирамиды, состоящей из четырех уровней: экосистемные модули, сквозная навигация, функциональные связки, маркетинговое предложение.

На первом уровне задачей номер один является создание для всех созданных продуктов компании выработка единого дизайна системы и внедрение одних и тех же экосистемных модулей. Данная мера позволит пользователям лучше ориентироваться в продукте, а также уменьшит время дизайнерам и разработчикам компании.

Задачу сквозной навигации можно решить с помощью виджета – все сервисы. Он должен располагаться в «шапке» каждого из продуктов. С помощью данной функции появляется возможность демонстрации пользователю новых сервисов компании.

На уровне установления функциональных связей предлагается рассмотреть модель (атом, молекула, ДНК) [3]. Задача состоит в том, чтобы создать связь между продуктами. Атом – это один продукт, решающий одну корневую пользовательскую задачу. Группу продуктов, у которых похожие пользовательские запросы или же дополняющие друг друга, объединяют в молекулу. В последующем все молекулы образуют ДНК – экосистему. Важно

заметить, что для развития экосистемы необходимым условием будет являться определение так называемого «якоря» - основного продукта компании, через который в последующем будет осуществляться основное информирование пользователей о других сервисах.

Четвертым уровнем является маркетинговое предложение. По мере развития экосистемности продуктов процесс приходит к этому финальному шагу. Здесь необходимо создать уникальное предложение, которое было бы максимально интересно нашему клиенту. Как правило, предлагается определенный набор сервисов, при оформлении подписок, на которые одновременно вы получите их по более низкой цене, нежели по отдельности. Данный подход гармонично работает с *business-to-consumer*.

Стратегия экосистемности позволяет увеличить лояльность аудитории и ее вовлеченность. Как уже отмечалось ранее, весь бизнес движется в сторону образования цифровых экосистем. В нашей стране такая форма деятельности находится на начальном этапе развития.

Для определения перспектив развития сферы экосистемы, авторами данной работы было проведено исследование на основе SWOT-анализа, который здесь уместен. Выделены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, при этом выставлена количественная оценка по десятибалльной шкале каждому пункту.

При анализе внутренней среды было выявлено, что первой сильной стороной является то, что создание экосистемы приносит больше прибыли для компании. Она получила оценку в 10 баллов. Вторая сильная сторона, оцененная в 5 баллов, заключается в создании определенного позитивного образа для потребителей с помощью экосистемы. Недостаток знаний в построении успешной экосистемы продуктов, объясняющийся нехваткой опыта и информации выступает в качестве слабой стороны, получившей 7 баллов.

Анализируя внешнюю среду, установлены потенциальные возможности и угрозы. В качестве возможности выступает поиск новых

направлений развития для экосистемы, оцененная 9 баллами. Высокая конкуренция является угрозой при построении экосистемы, которая оценена в 7 баллов.

Таким образом, сильные стороны-возможности составляют 24 балла; сильные стороны-угрозы – 8 баллов; слабые стороны-возможности – 2 балла; слабые стороны-угрозы – -14 баллов.

Исходя из проведенного SWOT-анализа следует, что на текущий момент для большинства IT-компаний использование цифровых экосистем представляет собой сильную сторону. Данная стратегия может привести к будущим выгодам, которые заключаются в привлечении большего количества прибыли и клиентского капитала. Однако не существует устоявшегося представления об этом явлении. Таким образом, чтобы стать наиболее успешным на рынке, необходимо быстрее остальных находить новые сферы развития экосистемы и занимать свободную нишу. Одним из вариантов может стать развитие сервисов обслуживания пассажирских авиаперевозок с использованием цифровых экосистем.

В качестве первичного примера экосистемы выступают развлекательные сервисы. В отечественной практике уже есть определенный опыт их использования на борту самолета. Авторами работы рассматривается пример авиакомпании «S7 Airlines». На рейсах внедрили программу «S7 MEDIA», оборудовав необходимыми техническими средствами все свои имеющиеся самолеты. Данная мера полностью отражает миссию компании: «поддерживать людей в их движении к счастью и вдохновлять тех, кто стремится к нему, найти нужный путь» [4].

В настоящее время применяется сценарий пользования «S7 MEDIA». При посадке в самолет пассажиру необходимо открыть свой гаджет и подключиться к сети WI-FI S7. Вводить пароль при этом не требуется, так как сеть является открытой для всех пользователей. Следующим шагом для пассажира будет вход в систему «S7 MEDIA» через приложение или же через браузер, по адресной строке www.media.S7.ru. В развлекательные сервисы

заложен функционал получения доступа к функциям отслеживания полета, онлайн-просмотра фильмов, онлайн-прослушивания музыки, скачивания на свой смартфон аудиокниг [5].

«S7 MEDIA» является востребованной опцией. Подтверждающим практическим примером является применение ее даже на коротких по времени рейсах таких, как Москва – Санкт-Петербург.

Однако статьи расходов, связанные с арендой фильмов и музыки, являются довольно существенными и непрофильными для авиакомпании. Для их оптимизации предлагается рассмотреть потенциального отечественного экосистемного партнера. Наиболее подходящим решением, с точки зрения авторов исследования, будет интеграция «S7 Airlines» с сервисами цифровой экосистемы Яндекс, так как в настоящее время между компаниями уже существуют устоявшиеся деловые связи. Сотрудничество компаний уже задействовано в таком совместном проекте как «S7 Airlines x Яндекс Плюс» [6]. При использовании предлагаемой экосистемы авиакомпания «S7 Airlines» будет избавлена от целого ряда статей расходов (расходы на аренду фильмов, сериалов, музыки), а Яндекс получит возможность обеспечения длительного рекламного контакта с пассажирами на протяжении всех полетов по всем рейсам.

В качестве «якоря» от Яндекс может выступить онлайн-кинотеатр «Кинопоиск». Однако стоит заметить, что при интеграции экосистемы «Яндекс» в среду «S7 Airlines» придется столкнуться с определенными ограничениями. Такие определенные атомы, например, как «Яндекс Еда» и «Яндекс Go» труднореализуемые. Таким образом, ДНК будет осуществляться в неполной форме, но преследуемая цель, заключающаяся в развлекательной функции, является достижимой. Вследствие этого, ниже разработан следующий вариант реализации проекта.

Предлагаемый сценарий для оценки экономической эффективности целесообразности совместного проекта состоит из двух основных этапов. Сначала пассажиры при входе в самолет получают персональный код, затем

они вводят его (как логин) и свою электронную почту в специальном разработанном сервисе Яндекс. На время всего полета пассажиры получают неограниченный и бесплатный доступ к таким сервисам Яндекс, как Кинопоиск, Яндекс. Музыка, Яндекс. Дзен и другие.

По прилете, пассажир может оформить подписку на сервисы Яндекс. При этом подразумевается, что при регистрации он введет персональный код, полученный им при посадке. Это действие позволит пользователю продолжить просмотр фильма или прослушивание музыки с того момента, где он остановился в самолете. Электронная почта будет средством распространения напоминающей рекламы в форме ретаргетинга.

В настоящее время перед государством стоит задача глобального импортозамещения. Предлагаемый сценарий стоит рассмотреть в рамках ее подзадачи. Следовательно, для реализации идеи целесообразным будет наземная подготовка отечественных ВС необходимым оборудованием. Правительством была принята программа развития авиации вплоть до 2030 года, согласно которой планируется наладить широкий выпуск МС-21, Ту-214, а также Superjet-100 [7].

Для обоснования целесообразности проекта авторами данной работы проведен репрезентативный опрос. Были проанализированы мнения независимых респондентов в количестве 100 человек из ряда субъектов РФ, которые оценили возможность использования сервисов цифровых экосистем в течение полета. Мужчинам и женщинам предлагалось анонимно и удаленно ответить на вопросы. Анкета включала в себя шесть вопросов: ваш возраст; ваш пол; как часто вы летаете на самолете; как вы проводите время во время полета; являетесь ли вы пользователем сервисов конкретной цифровой экосистемы (МТС, Яндекс или других); хотели бы вы, чтобы сервисы конкретной цифровой экосистемы появились в бесплатном доступе прямо на борту самолета в течение полета? Целью проведения опроса было выявление потребности у пассажиров в использовании цифровых сервисов непрерывно, в том числе и в течение полета на самолете.

По результатам проведенного опроса были получены следующие данные о респондентах:

Первый вопрос, который задавался респондентам – ваш возраст. Данный опрос вызвал большой интерес у молодежи. Около 80% опрошенных принадлежат к возрастной группе от 17 до 25 лет. Полная статистика отражена в следующем виде:

- возрастную группу 17-20 лет составляет 43%;
- возрастную группу 21-25 лет составляет 45%;
- возрастную группу 26-30 лет составляет 6%;
- возрастную группу 31 и старше составляет 6%.

Определив возрастную группу, установлено соотношение опрошенных по гендерному признаку. Вторым вопросом – ваш пол. Неожиданно, по результатам второго вопроса можем сделать вывод, что данная анкета привлекла большее внимание у женской аудитории, составившей 66%, по сравнению с мужской, составившей 34%.

Ответы респондентов на третий вопрос, как часто вы летаете на самолете, представлены в таблице 1. По полученным ответам можно сделать вывод, что большинство опрошенных летает на самолетах.

Таблица 1

Данные о регулярности полетов респондентов

Регулярность полетов	Часто	Редко	Не летаю
%	21	58	21

Опрашиваемые доли образуют вполне репрезентативную выборку. Определив общий портрет опрашиваемой аудитории, переходим к рассмотрению вопросов, непосредственно связанных с ее мнениями.

Относительно исследуемой темы были сформулированы вопросы и получены ответы.

Следующим вопросом будет – как вы проводите свое время во время полета. В основном мнения разделись. Первая категория определенно занимается чем-то, будь то просмотр фильмов или прочтение газет. Вторая же отдает свое предпочтение сну. Согласно полученным данным, представленным в таблице 2, пассажиры занимаются просмотром контента и без экосистемы Яндекс.

Таблица 2

Данные о занятиях респондентов на борту самолета

Смотрю фильм/ слушаю музыку									67%
Читаю газеты/журналы/книги									33%
Сплю									56%
Ничего не делаю									19%

Однако большинство из них уже являются ее пользователями. Об этом свидетельствует следующий вопрос, ответы которого отображены в таблице 3.

Таблица 3

Данные об использовании пользователями сервисов цифровых экосистем

Использование цифровых сервисов	Пользуюсь большинством сервисов конкретной цифровой экосистемы	Пользуюсь одним сервисом конкретной цифровой экосистемы	Не пользуюсь
%	56	25	19

Пятый вопрос дает представление о том, пользуются ли респонденты сервисами какой-либо цифровой экосистемы. Примерно 80% опрошенных используют хотя бы один сервис от конкретной экосистемы. А о важности для пассажиров оставаться в контакте с ними даже в самолете расскажет следующий вопрос, ответы на который представлены в таблице 4.

Таблица 4

Данные о наличии потребности у респондентов в использовании сервисов конкретной цифровой экосистемы в бесплатном доступе на борту самолета в течение полета

Наличие потребности	Да	Нет	Не уверен
%	84	1	15

Завершающий вопрос анкеты был направлен на то, чтобы выявить наличие потребности в использовании сервисов конкретной цифровой экосистемы прямо на борту самолета в течение полета в бесплатном доступе. Вывод из полученных результатов – 84% опрошенных считают, что им необходимо иметь данную возможность оставаться на связи с этими сервисами во время перелета. При этом 15% не дали точного ответа на этот вопрос. И только 1% ответил отрицательно, выразив свое нежелание.

Важно понимать на какой основе будут внедряться сервисы цифровой экосистемы. В качестве вариантов рассматриваются платная или бесплатная. Для оценки возможности принятия такого решения сначала необходимо рассчитать рентабельность вложений.

Расчет рентабельности проекта «S7 Airlines-Яндекс».

Для определения степени эффективности данного проекта, была составлена экспериментальная модель при полной заполняемости ВС. В качестве примера рассмотрен реальный рейс авиакомпании «S7 Airlines» Москва-Сочи 15 сентября 2023 года, однако вместо модели американского Boeing 737-800 был рассмотрен прямой отечественный конкурент –

импортозамещенный лайнер МС-21-310. Данное ВС имеет 163 кресла, из них: 147 кресел эконом-класса, 16 кресел бизнес-класса [8]. Для оценки прироста рентабельности было рассчитано два сценария (проект с включенной подпиской Яндекс Плюс в стоимость пассажирского билета и проект без учета подписки). Все расчеты были проведены в миллионах рублей.

Сперва был рассмотрен сценарий с включением подписки в стоимость перелета. По итогу проведенных расчетов средняя цена за билет эконом-класса составила 8 755 рублей, а бизнес-класса – 48 703 рубля. Месячная плата за подписку Яндекс Плюс равна 299 рублей. Добавив стоимость подписки Яндекс Плюс, цена была скорректирована: билет эконом-класса стал стоить 8764,97 рубля, а бизнес-класса – 48 712,97 рублей.

Расчет выручки от реализации билетов приведен в таблице 5.

Таблица 5

Выручка от реализации билетов

Выручка от реализации билетов с включенной в стоимость подпиской		
Эконом-класс	Бизнес-класс	Итого проекта
1 288 450,59 рублей	779 407,52 рубля	2 067 858,11 рублей
Выручка от реализации билетов без учета стоимости подписки		
Эконом-класс	Бизнес-класс	Итого проекта
1 286 985 рублей	779 248 рублей	2 066 233 рубля

Для расчета чистой прибыли от продажи билетов в эконом-класс необходимо рассчитать затраты за 1 день. Для этого целесообразно обратиться к статьям коммерческих и управленческих расходов «S7 Airlines» за 2020 год, которые отражены в виде:

- коммерческие расходы равны 1 931 668 рублей;
- управленческие расходы равны 6 362 388 рублей.

Таким образом, расходы за 1 день составят 23 040 рублей. Исходя из полученных данных чистая прибыль эконом-класса составляет 1 012 328,47 рублей.

Для расчета чистой прибыли от продажи билетов в бизнес-класс также может быть важным расчет расходов за 1 день, которые несет авиакомпания. Опираясь на данные управленческих и коммерческих расходов, было получено аналогичное значение эконом-классу. Чистая прибыль бизнес-класса составила 605 094,02 рубля.

Получив данные о чистой прибыли эконом-класса и бизнес-класса при полной заполняемости ВС с включенной в стоимость билета подписки Яндекс Плюс, была рассчитана чистая прибыль от реализации всего проекта, которая составила 1 617 422,49 рубля.

Рентабельность продаж всего проекта с включенной подпиской составила 78,22%.

Теперь необходимо рассчитать альтернативный сценарий для последующего сравнения результатов. По итогу проведенных расчетов средняя цена за билет без учета подписки Яндекс Плюс эконом-класса составила 8 755 рублей, а бизнес-класса – 48 703 рубля.

Для расчета чистой прибыли от продажи билетов в эконом-класс необходимо рассчитать затраты за 1 день. Для этого целесообразно обратиться к статьям коммерческих и управленческих расходов «S7 Airlines» за 2020 год.

Таким образом, расходы за 1 день составят 23 040 рублей. Исходя из полученных данных чистая прибыль эконом-класса составляет 1 011 156 рублей.

Для расчета чистой прибыли от продажи билетов в бизнес-класс также целесообразно иметь оценку расходов за 1 день, которые несет авиакомпания. Опираясь на данные расходов, было получено аналогичное значение эконом-классу. Чистая прибыль бизнес-класса составила 604 966,40 рубля.

Получив данные о чистой прибыли эконом-класса и бизнес-класса при полной заполняемости ВС без учета стоимости подписки Яндекс Плюс, была рассчитана чистая прибыль от реализации всего проекта, которая составила 1 616 122,40 рубля.

Рентабельность продаж всего проекта без учета подписки составила 78,21%.

Таким образом, было установлено, что при включении подписки Яндекс Плюс в стоимость билетов, прирост рентабельности продаж будет составлять 0,01%. Размер прибыли от реализации проекта возрастает незначительно.

Также стоит сказать, что при предоставлении доступа на платной основе снижается заинтересованность пассажиров рейса в использовании цифровой экосистемы в течение полета. Таким образом, необходимо внедрить возможность бесплатного пользования сервисами для большего охвата пассажиропотока и демонстрации продукта. Данный сценарий обеспечит большее получение прибыли в будущем.

На основе полученных результатов можно сделать вывод о том, что в обществе выработалась явная потребность в использовании экосистемных сервисов на борту самолета. Однако, по различным причинам осуществить поступление непрерывного информационного сигнала с земли на данный момент невозможно в силу определенных обстоятельств. Например, к ним относятся нормативно-правовые аспекты законодательства некоторых иностранных государств. Следовательно, необходимо сосредоточить усилия юристов на решении конкретной проблемы при помощи поиска нового альтернативного пути. Экономика уже созрела для имеющегося актуального вопроса. Отечественные компании в данной сфере должны оптимизировать и мобилизовать свои возможности для осуществления решения для текущей проблемы. Лидеры в этой области получают возможность предоставления пассажирам более комфортных условий при полете, что в свою очередь повысит удовлетворение потребностей пользователей, и минимизирования

определенных затрат. Все это в итоге приведет к повышению размера прибыли с помощью привлечения большего количества на свои рейсы пассажиров при меньших денежных затратах.

Совместный проект авиакомпании «S7 Airlines» и Яндекс может помочь не только укрепить позиции авиакомпании в среде пассажирских авиаперевозок, но и позволить ей обеспечить более комфортные и выгодные условия перемещения людей, чем железнодорожный транспорт. В свою очередь это также будет влиять на повышение денежных потоков.

Список источников

1. Рейтинг мировых экосистемных лидеров: [Электронный ресурс]URL: <https://fortune.com/ranking/global500/> (дата обращения 01.09.2023)
2. Ценность российских экосистем [Электронный ресурс]URL : <https://cdo2day.ru/analytics/cifrovye-jekosistemy-v-rossii-perspektivy-razvitiya/#:~:text=Стоимость%20российских%20платформенных%20компаний%20составляет,сегодня%20потенциал%20его%20не%20реализован> (дата обращения 28.08.2023)
3. Теоретические аспекты понятия цифровой экосистемы [Электронный ресурс]URL : <https://www.youtube.com/watch?v=mKJWT2yKgOU> (дата обращения 02.09.2023)
4. Миссия S7 Airlines [Электронный ресурс] URL: <https://www.s7.ru/ru/info/s7-airlines/brand/> (дата обращения 07.12.2023)
5. Алгоритм работы «S7 MEDIA» [Электронный ресурс] URL: <https://www.s7.ru/ru/board/sistema-razvlecheniy-na-bortu/> (дата обращения 10.09.2023)
6. Информация о совместном проекте «S7 Airlines x Яндекс Плюс» [Электронный ресурс]URL: <https://www.s7.ru/ru/s7-yandexplus/> (дата обращения 07.12.2023)
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 22.11.2022 г. № 2114 О внесении изменений в государственную программу Российской

Федерации «Развитие авиационной промышленности» [Электронный ресурс]
URL: <http://government.ru/docs/all/144504/> (дата обращения 02.09.2023)

8. Схема салона самолета MC-21-310 [Электронный ресурс] URL:
<https://www.airlines-inform.ru/seatmap/salon-ms-21.html> (дата обращения
31.08.2023)

References

1. Rejting mirovy`x e`kosistemny`x liderov: [E`lektronny`j resurs] URL:
<https://fortune.com/ranking/global500/> (дата obrashheniya 01.09.2023)

2. Cennost` rossijskix e`kosistem [E`lektronny`j resurs] URL :
<https://cdo2day.ru/analytics/cifrovye-jekosistemy-v-rossii-perspektivy-razvitiya/#:~:text=Stoimost`%20rossijskix%20platformenny`x%20kompanij%20sostavlyaet,segodnya%20potencial%20ego%20ne%20realizovan> (дата obrashheniya 28.08.2023)

3. Teoreticheskie aspekty` ponyatiya cifrovoj e`kosistemy` [E`lektronny`j resurs] URL :
<https://www.youtube.com/watch?v=mKJWT2yKgOU> (дата obrashheniya 02.09.2023)

4. Missiya S7 Airlines [E`lektronny`j resurs] URL: <https://www.s7.ru/ru/info/s7-airlines/brand/> (дата obrashheniya 07.12.2023)

5. Algoritm raboty` «S7 MEDIA» [E`lektronny`j resurs] URL:
<https://www.s7.ru/ru/board/sistema-razvlecheniy-na-bortu/> (дата obrashheniya 10.09.2023)

6. Informaciya o sovместnom proekte «S7 Airlines x Yandeks Plyus» [E`lektronny`j resurs] URL:
<https://www.s7.ru/ru/s7-yandexplus/> (дата obrashheniya 07.12.2023)

7. Postanovlenie Pravitel`stva Rossijskoj Federacii ot 22.11.2022 g. № 2114 O vnesenii izmenenij v gosudarstvennuyu programmu Rossijskoj Federacii «Razvitie aviacionnoj promy`shlennosti» [E`lektronny`j resurs] URL:
<http://government.ru/docs/all/144504/> (дата obrashheniya 02.09.2023)

8. Schema salona samoleta MS-21-310 [E`lektronny`j resurs]URL:
<https://www.airlines-inform.ru/seatmap/salon-ms-21.html> (data obrashheniya
31.08.2023)

© *Давыдов А.Д., Даудов В.Г., Горохова С.А., 2024. Московский экономический
журнал, 2024, № 2.*