

Журнал "Мировые цивилизации" / Scientific journal "World civilizations" <https://wcj.world>

2020, №3–4, Том 5 / 2020, No 3–4, Vol 5 <https://wcj.world/issue-3-4-2020.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/04ECMZ320.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Дедушева Л.А., Баранов А.М. Направления совершенствования управленческой мысли на предприятиях авиастроительного комплекса России // Мировые цивилизации, 2020 №3–4, <https://wcj.world/PDF/04ECMZ320.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Dedusheva L.A., Baranov A.M. (2020). Measures to enhance management approaches at Russian aviation enterprises. *World civilizations*, [online] 3–4 (5). Available at: <https://wcj.world/PDF/04ECMZ320.pdf> (in Russian)

УДК 658.8.012.25

**Дедушева Любовь Александровна**

НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия  
Доцент кафедры «Финансы и кредит»  
Кандидат экономических наук  
E-mail: dedusheva24@mail.ru

**Баранов Андрей Михайлович**

НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия  
Аспирант 2 курса  
E-mail: Andrew010894@yandex.ru

## **Направления совершенствования управленческой мысли на предприятиях авиастроительного комплекса России**

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются области применения управленческой мысли для повышения конкурентоспособности продукции российского авиастроительного комплекса. Авиационная отрасль в России обладает потенциалом развития, однако для его реализации необходимо проводить работу по модернизации производства, формированию механизмов продвижения, продаж и сервисного обслуживания авиационной продукции. Определены основные направления и приоритетность реализации соответствующих мероприятий, обоснована важность реализации указанных мер.

**Ключевые слова:** промышленная продукция; самолетостроение; вертолетостроение; управленческая мысль; повышение конкурентоспособности; производственный менеджмент; финансирование продаж

Ядром экономики Советского Союза, а впоследствии и России, является производство высокотехнологичной промышленной продукции военного, гражданского и двойного назначения. При этом именно авиастроение на протяжении более чем 100 лет играет ключевую роль в обеспечении обороноспособности и конкурентоспособности национальной экономики в мире.

В период между Мировыми войнами авиастроение развивалось небывалыми масштабами. II Мировая война определила решающую роль авиастроения в ходе боевых действий. Впоследствии мировые лидеры лишь увеличивали вклад в развитие самолето- и вертолетостроения. Дополнительным импульсом в мирное время стало многократное

увеличение пассажирских и грузоперевозок, что сделало авиатранспорт неотъемлемым инструментом развития мировой экономики [11].

В настоящее время мировой рынок авиаперевозок не испытывает прежней динамики роста, при этом авиатранспорт остается незаменимым средством транспортировки людей, грузов, а также выполнения специальных задач, как тушение лесных пожаров и срочная перевозка раненых из труднодоступных районов.

В текущих условиях, когда авиационный рынок близок к насыщению, а конкуренция производителей обострилась за счет появления новых игроков из Китая, Южной Кореи, Индии и других динамично развивающихся стран, предложение авиаперевозчиком эффективной технической и экономически продукции является залогом успеха в расширении доли рынка и географии продаж.

При этом, совершенствование авиационной продукции предполагает внедрение новых управленческих решений одновременно в управлении производством (совершенствование системы качества [5], минимизация финансовых потерь за счет снижения запасов, перепроектирование интегрированных логистических цепочек), в маркетинговой сфере [7] (учет и прогнозирование предпочтений покупателей, прогнозирование размещаемых заказов на авиационную технику), в финансовой сфере (управление активами предприятия), и в системе информационного обмена (ноу-хау, разработка и применение новых концепций развития предприятиями, внедрение интегрированных информационных систем – Customer Relationship Management, Enterprise Resource Management и другие [6]).

Применительно к авиастроительному комплексу России следует отдельно упомянуть, что в «золотые годы» Советской эпохи разработка новой продукции осуществлялась на директивной и плановой основе, а рынок сбыта фактически составлял половину мира. В настоящее время российским производителям самолетов, вертолетов и дронов приходится адаптироваться к рыночной борьбе с конкурентами, которые знакомы с законами авиационного рынка с момента создания этих компаний, впрочем как и качество подготовки летного состава [12–14].

Несмотря на почти 30 лет с момента разрушения социалистического блока, приходится констатировать, что российские производители не смогли до конца адаптироваться к новым условиям обостренной борьбы за покупателей на рынке гражданской продукции. Этому есть подтверждения:

1. Новые модели российских самолетов и вертолетов проектируются и запускаются в производство лишь в ограниченных сегментах, игнорируя потенциал таких ниш, как широкофюзеляжные дальнемагистральные самолеты, легкие однодвигательные и средние двухдвигательные вертолеты. Однако стоит отметить, что российские производители принимают во внимание перспективность использования дронов, что позволяет не отставать в этом сегменте от конкурирующих компаний.

2. Реакция российских производителей на изменение запросов покупателей и модернизацию существующих моделей авиационной техники замедлена по сравнению с конкурентами. Более того, российские предприятия авиационной промышленности направляют на НИОКР значительно меньшую долю своих доходов, чем зарубежные компании. В 2015 г. доля расходов на НИОКР от выручки ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» (далее – ПАО «ОАК») и АО «Вертолеты России» составила соответственно 1,4 % и 1,2 %, в то время как Airbus, Embraer, Boeing направили 5,9 %, 5,6 % и 3,5 %, соответственно [9]. Кроме того, в 2016 г. 50 % затрат на НИОКР у компании «Вертолеты России» были профинансированы из государственного бюджета, у ПАО «ОАК» этот показатель составляет 42 % [2; 3; 22]. В совокупности компании Airbus и Boeing тратят до 40 % мировых расходов на

НИОКР в авиационной промышленности. У этих компаний НИОКР направлены преимущественно на исследования в сфере гражданского авиастроения.

3. У производителей отсутствует системный подход к повышению привлекательности выпускаемой продукции, в том числе обеспечение послепродажного обслуживания и предложение различных видов лизинга и других видов финансирования покупателей.



*Рисунок 1. Сдерживающие факторы к повышению конкурентоспособности*

С учетом сложившейся специфики рынка авиационной техники, для ее эксплуатации в зарубежных странах необходимо получить экспертизу национальных авиационных властей (валидация Сертификата типа воздушного судна). При этом авиационные власти большинства стран (в т. ч. Бразилия, Таиланд, Малайзия, Мексика) принимают сертификаты, выданные Авиационными властями США (FAA) и Европейским Агентством Национальной Безопасности (EASA). Из числа авиационной техники гражданского назначения, разработанной или модернизированной в постсоветский период, только самолет SSJ100 и вертолет Ка-32А11ВС прошли процедуру валидации в EASA. Отсутствие валидированных сертификатов типа у большинства типов российских воздушных судов крайне ограничивает рынки сбыта гражданским заказчиком.

При этом, часть авиационной техники спроектирована таким образом, что ни при каких условиях не сможет пройти валидацию по требованиям EASA или FAA. В качестве примера можно привести вертолет Ми-171, в котором расходные топливные баки расположены над потолком транспортной кабины, что создает дополнительную опасность возгорания при жесткой посадке во время перевозки пассажиров и не соответствует требованиям указанных выше сертификационных органов.

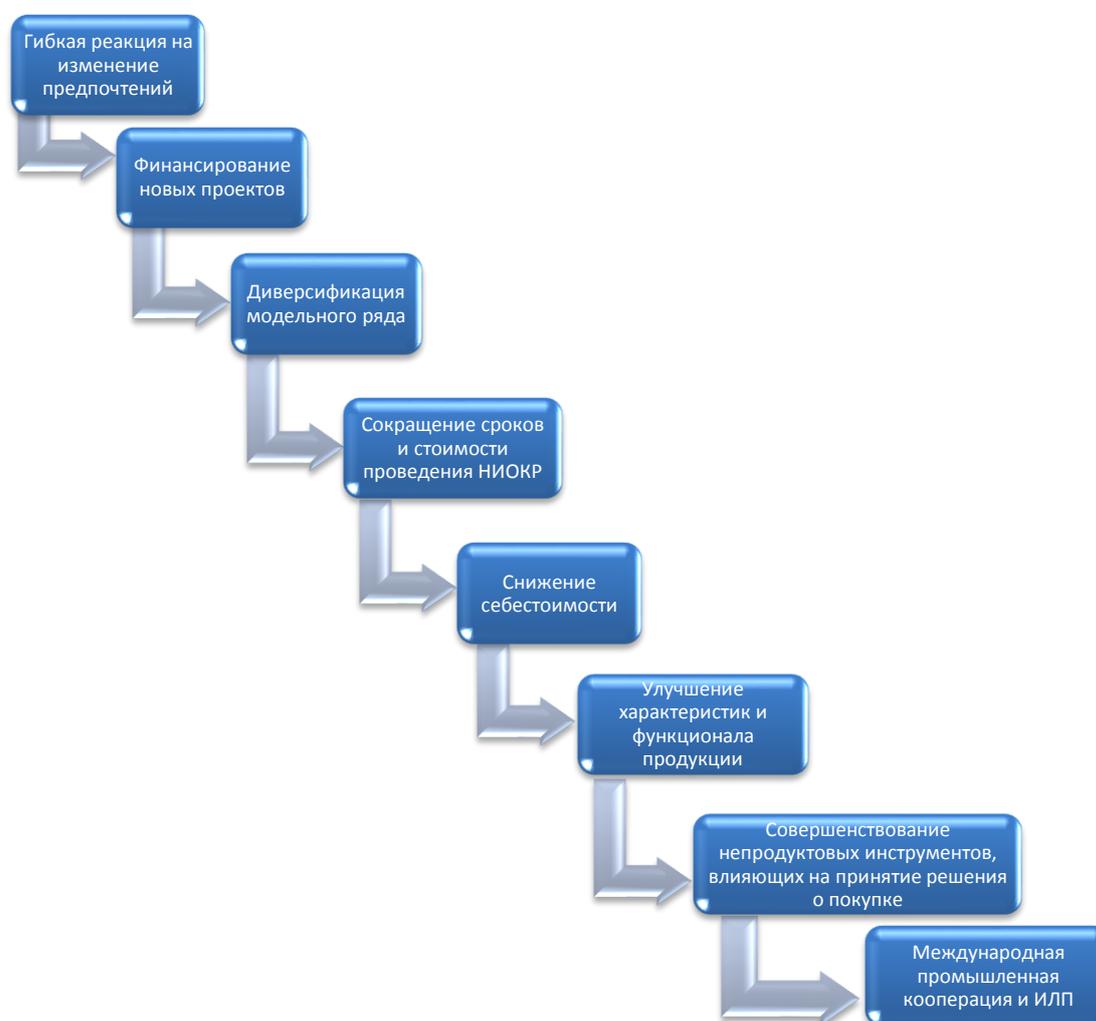
В последнее десятилетие ситуация меняется, и новая авиационная техника проектируется уже с учетом требований EASA и FAA, однако, как уже было сказано ранее, недостаточное количество разрабатываемой новой авиационной техники не позволяет полностью раскрыть конкурентный потенциал российской школы авиастроения даже при соответствии международным нормам безопасности полетов.

С учетом изложенного, предлагается осуществить комплекс мер для повышения конкурентоспособности авиационной продукции.

## 1. Выстраивание современной и гибкой системы реагирования на изменения предпочтений покупателей и их прогнозирование в краткосрочной и среднесрочной перспективе

С целью повышения конкурентоспособности авиационной продукции необходимо, чтобы сотрудники, ответственные за развитие бизнеса и коммуникацию с заказчиками, передавали в соответствующие службы информацию о предпочтениях клиентов не только по реализуемым проектам поставки, но и по перспективным, которые требуют модернизации воздушных судов. Службы, в зону ответственности которых входит распределение инвестиционных средств, консолидируют информацию, полученную от менеджеров по продажам, и выявляют ключевые технологии, внедрение которых позволит существенно повысить конкурентоспособность продукции. При этом, механизм данной коммуникации должен быть максимально упрощен для сокращения времени реагирования на изменяющиеся рыночные требования. Как показывает практика, заказчики ценят персональный подход и в таком случае могут согласиться на увеличенный из-за необходимых доработок срок поставки воздушного судна.

## 2. Перераспределение финансовых потоков для инвестирования в перспективные проекты



*Рисунок 2. Комплекс мер по повышению конкурентоспособности российской авиационной техники*

Полученная информация передается сотрудникам, ответственным за стратегию развития продукции, производство и формирование бюджета. Коллегиально принимается решение о расстановке приоритетов по проведению модернизации воздушных судов. Основными критериями при формировании инвестиционного плана будут являться: процент повышения продаж, срок окупаемости инвестиций, а также имиджевый эффект, который проявляется в положительной оценке клиентов вектора развития продукции производителя.

### **3. Диверсификация модельного ряда с целью расширения присутствия в перспективно наиболее популярных рыночных сегментах.**

Некоторые перспективные сегменты рынка авиационной техники остаются без присутствия российских производителей, что ограничивает возможности по наращиванию рыночной доли, а также повышению продаж и узнаваемости бренда [23; 24]. Все это приводит к увеличению упущенной выгоды и негативно сказывается на финансовом и репутационном положении компании-производителя. Стратегия диверсификации позволяет снизить риски от возможного провала продаж флагманской модели воздушного судна и повысить интерес к собственной продукции.

Одним из возможных методов стратегического планирования продуктового ряда компании является матрица BSG (Boston Consulting Group). По одной из осей на основании экспертных оценок аналитик располагает продукцию предприятия в соответствии с занимаемой долей рынка, по другой оси – в зависимости от динамики спроса на каждый из продуктов. Автор метода, Брюс Д. Хендерсон, отмечал, что, если компания хочет быть успешной, она должна иметь портфель продуктов с различными темпами роста и долями рынка [10].

Другим возможным подходом к планированию модельным рядом компании является матрица GE/McKinsey [8]. Эта матрица является более сложной для построения и реализации и вместе с тем более точной по сравнению с матрицей BSG.

### **4. Сокращение времени на модернизацию существующей и разработку новой авиационной техники, соответствующей рыночным требованиям**

Каждый из покупателей имеет свои специфические требования к тому или иному набору дополнительного оборудования воздушного судна. Представляется рациональным на экспертном уровне соотнести степень перспективности клиента с затратой финансовых, временных и трудовых ресурсов, альтернативные издержки, для принятия решения о необходимости проведения дальнейшей модернизации или созданию принципиально нового воздушного судна.

В случае принятия решения о необходимости проведения соответствующих процедур, их сроки должны быть максимально оптимизированы, а ресурсы должны быть сосредоточены только на одном направлении – добавленной ценности для клиента. При прочих равных, наибольшая вероятность заключить сделку с покупателем у производителя, готового поставить воздушное судно в максимально короткий срок. Кроме этого, конструкторами должна учитываться возможность последующей валидации сертификата типа воздушного судна в зарубежных сертификационных органах.

## **5. Снижение себестоимости производимой продукции за счет прогнозирования спроса, сокращения запасов материалов и готовой продукции, сокращения доли брака в производстве**

Японская система менеджмента является мировым лидером в области оптимизации производственных процессов [17; 18]. Уникальная философия бизнеса позволяет минимизировать потери ресурсов, времени и перманентного совершенствования умений и компетенций сотрудников. Одними из основополагающих элементов системы являются [4; 20; 21]:

- система канбан – позволяет минимизировать запасы производственных изделий;
- кайдзен – постоянное совершенствование существующих производственных и логистических процессов;
- немаваси – скрупулезная подготовка к реконструкции процесса производства, первоначальное внедрение в рамках пилотного проекта, после отладки – в рамках полномасштабного производства;
- дзидока – готовность остановить производство для поиска первопричины проблемы недостаточного качества изделий.

## **6. Повышение летно-технических характеристик и функционала авиационной техники**

По результатам проведенных первых пяти мер выявлены критические точки повышения конкурентоспособности авиационной продукции, выделено финансирование, проведены НИОКР по модернизации или созданию новой продукции, отлажен процесс производства и минимизированы потери [15; 16; 19]. Все это позволяет предлагать клиентам усовершенствованный, соответствующий времени и требованиям рынка продукт по конкурентной цене, что положительно скажется на спросе на продукцию производителя.

## **7. Совершенствование непродуктовых инструментов, влияющих на принятие решения о покупке.**

В XXI веке произошли изменения в наборе факторов, влияющих на принятие решения о покупке авиационной техники заказчиком. Цена покупки больше не является основополагающим фактором, вместо нее на первый план выходят стоимость летного часа, создание всеобъемлющей системы послепродажного обслуживания воздушного судна в стране эксплуатации, механизмы финансирования покупки (операционный и финансовый лизинг, аренда, трейд-ин, страхование и пр.). Помимо качественного и конкурентоспособного воздушного судна, заказчику важно обеспечить удобство при совершении сделки, что позволит сделать клиента лояльным, повысить выручку и улучшить имидж компании.

## **8. Международная промышленная кооперация и перепроектирование интегрированных логистических цепочек для сокращения времени и стоимости производства авиационной техники**

При рациональном управлении этим инструментом станет возможным снизить риски срыва поставок по политическим причинам и упростить выход российской продукции на новые рынки – в странах, где локализация производства снижает или аннулирует импортные пошлины [1].

Таким образом, для повышения конкурентоспособности продукции российской авиационной промышленности, применение новых управленческих мыслей не должно ограничиваться производством или маркетинговыми мероприятиями. В условиях ожесточающейся конкурентной борьбы привлекательность высокотехнологичной продукции может быть обеспечена только благодаря реализации комплексных мероприятий, включающих в себя весь жизненный цикл изделий, от момента инициирования НИОКР и заканчивая послепродажным обслуживанием с предоставлением возможности кредитования сделки по передаче во владение или пользование воздушного судна.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Герчикова И.Н. Менеджмент; учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 511 с.
2. Годовой отчет АО «Вертолеты России» за 2016 г.: [Электронный ресурс] // АО «Вертолеты России». 2016. – Режим доступа: <http://www.russianhelicopters.aero/upload/iblock/350/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%B7%D0%B0%202016%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4.pdf> (Дата обращения: 28.11.2019).
3. Годовой отчет ПАО «ОАК» за 2016 г.: [Электронный ресурс] // ПАО «ОАК». – Режим доступа: <http://www.uacrussia.ru/upload/iblock/cd1/cd16c08a5f012f952c56b0d0f068603a.pdf> (Дата обращения: 28.11.2019).
4. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. 400 с.
5. Дедушева Л.А. Повышение эффективности функционирования промышленных предприятий за счет улучшения управления качеством продукции: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. – Москва, 2006. – 145 с.
6. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе. / Н.Ю. Кони́на – М.: ТК Велби, 2008. – 560 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Ф. Котлер; Пер. с англ. – М.: Прогресс.
8. Машевская О.В. Микроэкономический подход к анализу модели *ge/mckinsey* // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXX междунар. науч.-практ. конф. № 10(30). – Новосибирск: СибАК, 2013.
9. Национальный доклад об инновациях в России: [Электронный ресурс] // АО «РВК». – 2016. – Режим доступа: [http://www.rvc.ru/upload/RVK\\_innovation\\_2016\\_v.pdf](http://www.rvc.ru/upload/RVK_innovation_2016_v.pdf) (дата обращения: 21.03.2018).
10. Хендерсон Брюс Д. Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: Дайджест. – М.: Бостонская консалтинговая группа, 2008. – Вып. 02. – С. 7–8.
11. Иванчук П.А., Дзюбан В.В. Авиации и авиастроение в СССР в период великой отечественной войны. В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. Материалы X международной научно-практической конференции. В 2-х частях. 2020. С. 286–289.

12. Кулешов С.М. Профессиональная карьера офицеров российских ВВС как объект социологического анализа Интернет-журнал Науковедение. 2011. № 1 (6). С. 17.
13. Кулешов С.М. Профессиональная карьера офицеров российских ВВС: социологический анализ. Вестник университета. 2011. № 7. С. 64–66.
14. Кулешов С.М. Профессиональная карьера офицеров российских военно-воздушных сил Регионоведение. 2007. № 4 (61). С. 229–233.
15. Кулешов С.М. Управление профессиональной карьерой офицерского корпуса ВС РФ (социологический анализ) диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Военный университет. Москва, 2011.
16. Пыханов Ю.В., Кулешов С.М. Актуальные проблемы управления профессиональной карьерой офицерских кадров Вестник Военного университета. 2011. № 3 (27). С. 118–121.
17. Афанасьева Е.В., Жириновский В.В., Каргинов С.Г., Кирсанов К.А., Кокорева Е.А., Курдюмов А.Б., Кондратович И.В., Сичкарь Т.В., Слоботчиков О.Н. Внешнеполитическая доктрина ЛДПР: приглашение к размышлениям Коллективная монография под редакцией доктора философских наук, профессора В.В. Жириновского / Москва, 2019.
18. Жириновский В.В. ЛДПР: 20 лет борьбы Москва, 2009.
19. Жириновский В.В., Крук В.М., Носс И.Н., Гнездилов Г.В., Зайцев М.С., Кандыбович С.Л., Курдюмов А.Б., Кокорева Е.А., Лаптев Л.Г., Чертополох А.А. Актуальные проблемы психологического отбора и обеспечения личностной надежности персонала Москва, 2015.
20. Дегтярева И.И., Кирсанов К.А., Попков А.А., Пчелинцева А.О., Сичкарь Т.В., Слоботчиков О.Н. Современные проблемы создания системы профессиональной ориентации Москва, 2018.
21. Афанасьева Е.В., Кирсанов К.А., Кондратович И.В., Кулешов С.М., Сичкарь Т.В., Кокорева Е.А., Попков А.А., Попова С.А., Слоботчиков О.Н., Чернышов Б.А. Проектное образование: организационные проблемы в условиях необходимости перехода к шестому технологическому укладу Под редакцией доктора философских наук, профессора В.В. Жириновского Посвящается 20-летию Института мировых цивилизаций / Москва, 2019.
22. Битиева З.Р. Малый бизнес в экономике: зарубежный опыт и отечественные перспективы. В сборнике: Сборник статей по итогам научно-практической конференции "Актуальные проблемы развития мировых цивилизаций. Концепции, проекты, решения". Институт мировых цивилизаций. 2005. С. 77–80.
23. Кулешов С.М. Экономический эффект использования национального бренда Вестник Института мировых цивилизаций. 2019. Т. 10. № 4 (25). С. 113–116.
24. Жириновский В.В. Экономика должна быть умной Научные труды Вольного экономического общества России. 2017. Т. 203. № 1. С. 92–99.

**Dedusheva Lubov` Alexandrovna**

Institute of world civilizations, Moscow, Russia  
E-mail: dedusheva24@mail.ru

**Baranov Andrey Michailovich**

Institute of world civilizations, Moscow, Russia  
E-mail: Andrew010894@yandex.ru

## Measures to enhance management approaches at Russian aviation enterprises

**Abstract.** The article examines ways to implement modern management approaches to increase competitiveness of Russian-made aircraft production. Aviation industry in Russia has the potential for further growth, however for its implementation it is necessary to modernize production, form the mechanisms for promotion, sales and after sales services of aviation products.

The authors have defined the sequence of appropriate measures and proved its importance in the scope of sales prospects.

**Keywords:** industrial products; aircraft manufacturing; helicopter manufacturing; managerial thought; increasing competitiveness; production management; sales financing

### REFERENCES

1. Gerchikova I.N. Menedzhment; uchebnik dlya vuzov. – 4-e izd., pererab. i dop. – M.: YUNITI-DANA, 2014. – 511 s.
2. Godovoy otchet AO «Vertolety Rossii» za 2016 g.: [Elektronnyy resurs] // AO «Vertolety Rossii». 2016. – Rezhim dostupa: <http://www.russianhelicopters.aero/upload/iblock/350/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%B7%D0%B0%202016%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4.pdf> (Data obrashcheniya: 28.11.2019).
3. Godovoy otchet PAO «OAK» za 2016 g.: [Elektronnyy resurs] // PAO «OAK». – Rezhim dostupa: <http://www.uacrussia.ru/upload/iblock/cd1/cd16c08a5f012f952c56b0d0f068603a.pdf> (Data obrashcheniya: 28.11.2019).
4. Dao Toyota: 14 printsipov menedzhmenta vedushchey kompanii mira / Dzheffri Layker; Per. s angl. – 7-e izd. – M.: Al'pina Pabliher, 2012. 400 s.
5. Dedusheva L.A. Povyshenie ehffektivnosti funktsionirovaniya promyshlennykh predpriyatiy za schet uluchsheniya upravleniya kachestvom produktsii: dissertatsiya kandidata ehkonomicheskikh nauk: 08.00.05. – Moskva, 2006. – 145 s.
6. Konina N.Yu. Menedzhment v mezhdunarodnykh kompaniyakh: kak pobezhdat' v konkurentnoy bor'be. / N.Yu. Konina – M.: TK Velbi, 2008. – 560 s.
7. Kotler F. Osnovy marketinga. / F. Kotler; Per. s angl. – M.: Progress.
8. Mashevskaya O.V. Mikroehkonomicheskii podkhod k analizu modeli ge/mckinsey // Ehkonomika i sovremennyy menedzhment: teoriya i praktika: sb. st. po mater. XXX mezhdunar. nauch.-prakt. konf. № 10(30). – Novosibirsk: SibAK, 2013.
9. Natsional'nyy doklad ob innovatsiyakh v Rossii: [Elektronnyy resurs] // AO «RVK». – 2016. – Rezhim dostupa: [http://www.rvc.ru/upload/RVK\\_innovation\\_2016\\_v.pdf](http://www.rvc.ru/upload/RVK_innovation_2016_v.pdf) (data obrashcheniya: 21.03.2018).

10. Khenderson Bryus D. Produktovyy portfel' // Bostonskaya konsaltingovaya gruppa BCG Review: Daydzhest. – M: Bostonskaya konsaltingovaya gruppa, 2008. – Vyp. 02. – S. 7–8.
11. Ivanchuk P.A., Dzyuban V.V. Aviatsii i aviastroenie v SSSR v period velikoy otechestvennoy voyny. V sbornike: Rossiya i mir: razvitie tsivilizatsiy. Uroki proshlogo, ugrozy budushchego. Materialy X mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. V 2-kh chastyakh. 2020. S. 286–289.
12. Kuleshov S.M. Professional'naya kar'era ofitserov rossiyskikh VVS kak ob'ekt sotsiologicheskogo analiza Internet-zhurnal Naukovedenie. 2011. № 1 (6). S. 17.
13. Kuleshov S.M. Professional'naya kar'era ofitserov rossiyskikh VVS: sotsiologicheskyy analiz. Vestnik universiteta. 2011. № 7. S. 64–66.
14. Kuleshov S.M. Professional'naya kar'era ofitserov rossiyskikh voenno-vozdushnykh sil Regionologiya. 2007. № 4 (61). S. 229–233.
15. Kuleshov S.M. Upravlenie professional'noy kar'eroy ofitserovskogo korpusa VS RF (sotsiologicheskyy analiz) dissertatsiya na soiskanie uchenoy stepeni kandidata sotsiologicheskikh nauk / Voenny universitet. Moskva, 2011.
16. Pykhanov Yu.V., Kuleshov S.M. Aktual'nye problemy upravleniya professional'noy kar'eroy ofitserovskikh kadrov Vestnik Voennogo universiteta. 2011. № 3 (27). S. 118–121.
17. Afanas'eva E.V., Zhirinovskiy V.V., Karginov S.G., Kirsanov K.A., Kokoreva E.A., Kurdyumov A.B., Kondratovich I.V., Sichkar' T.V., Slobotchikov O.N. Vneshnepoliticheskaya doktrina LDPR: priglazhenie k razmyshleniyam Kollektivnaya monografiya pod redaktsiye doktora filosofskikh nauk, professora V.V. Zhirinovskogo / Moskva, 2019.
18. Zhirinovskiy V.V. LDPR: 20 let bor'by Moskva, 2009.
19. Zhirinovskiy V.V., Kruk V.M., Noss I.N., Gnezdilov G.V., Zaytsev M.S., Kandybovich S.L., Kurdyumov A.B., Kokoreva E.A., Laptev L.G., Chertopolokh A.A. Aktual'nye problemy psikhologicheskogo otbora i obespecheniya lichnostnoy nadezhnosti personala Moskva, 2015.
20. Degtyareva I.I., Kirsanov K.A., Popkov A.A., Pchelintseva A.O., Sichkar' T.V., Slobotchikov O.N. Sovremennye problemy sozdaniya sistemy professional'noy orientatsii Moskva, 2018.
21. Afanas'eva E.V., Kirsanov K.A., Kondratovich I.V., Kuleshov S.M., Sichkar' T.V., Kokoreva E.A., Popkov A.A., Popova S.A., Slobotchikov O.N., Chernyshov B.A. Proektnoe obrazovanie: organizatsionnye problemy v usloviyakh neobkhodimosti perekhoda k shestomu tekhnologicheskomu ukkladu Pod redaktsiye doktora filosofskikh nauk, professora V.V. Zhirinovskogo Posvyashchaetsya 20-letiyu Instituta mirovykh tsivilizatsiy / Moskva, 2019.
22. Bitieva Z.R. Malyy biznes v ehkonomie: zarubezhnyy opyt i otechestvennye perspektivy. V sbornike: Sbornik statey po itogam nauchno-prakticheskoy konferentsii "Aktual'nye problemy razvitiya mirovykh tsivilizatsiy. Kontseptsii, proekty, resheniya". Institut mirovykh tsivilizatsiy. 2005. S. 77–80.
23. Kuleshov S.M. Ehkonomicheskyy ehffekt ispol'zovaniya natsional'nogo brenda Vestnik Instituta mirovykh tsivilizatsiy. 2019. T. 10. № 4 (25). S. 113–116.
24. Zhirinovskiy V.V. Ehkonomika dolzhna byt' umnoy Nauchnye trudy Vol'nogo ehkonomicheskogo obshchestva Rossii. 2017. T. 203. № 1. S. 92–99.