

УДК 656.7.072

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ ВЗАИМОРАСЧЕТОВ НА ВОЗДУШНОМ ТРАНСПОРТЕ КАК КАНАЛОВ ДИСТРИБУЦИИ УСЛУГ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА, В КОНКУРЕНЦИИ С WEB-САЙТАМИ АВИАКОМПАНИЙ

Г.С. ВОРОНИЦЫНА, М.И. РЕБЕЗОВА

В представляемой работе методом SWOT-анализа систематизированы сильные и слабые стороны СВВТ, предложена стратегия развития СВВТ, на основе методики Портера проведен анализ предложенной стратегии развития.

**Ключевые слова:** системы взаиморасчетов на воздушном транспорте (СВВТ), глобальные распределительные системы (ГРС), web-сайты авиакомпаний, дополнительные услуги пассажирского транспорта, дополнительные неавиационные услуги.

### Анализ конкурентоспособности СВВТ в сравнении с web-сайтами авиакомпаний

Оценим конкурентоспособность СВВТ на краткосрочную перспективу в сравнении с web-сайтами авиакомпаний (5 лет). Большой период для качественного анализа нецелесообразен в силу больших неопределенностей во внешней среде. Для оценки воспользуемся методом SWOT-анализа [1], основанном на выборе основных факторов, которые классически относятся к следующим группам (табл. 1, 2): возможности внешней среды (В), угрозы внешней среды (У), преимущества СВВТ (П), недостатки СВВТ (Н).

**Таблица 1**

SWOT-анализ конкурентоспособности СВВТ в сравнении с web-сайтами авиакомпаний  
(возможности внешней среды и преимущества СВВТ)

Возможности внешней среды	Преимущества СВВТ
В.1. Тенденции и большой потенциал развития рынка и спектра услуг пассажирского воздушного транспорта и дополнительных неавиационных услуг.	П.1. Лидерство на рынке продажи услуг пассажирского воздушного транспорта и удовлетворенность услугами СВВТ её участников.
В.2. Поддержка IATA во внедрении и развитии проектов электронного билетооформления продаж пассажирских перевозок и дополнительных услуг.	П.2. Развернутые сети аккредитованных агентств в мире.
В.3. Интерес перевозчиков в разнообразии каналов своих услуг.	П.3. Участие в СВВТ практически всех классических авиакомпаний мира, а также возможность потенциального участия поставщиков дополнительных услуг.
В.4. Широкие потенциальные возможности применения канала СВВТ поставщиками для дистрибуции своих неавиационных услуг.	П.4. Аттестованные в СВВТ мировые ГРС как потенциальные союзники СВВТ в развитии продаж услуг пассажирского воздушного транспорта.
В.5. Стремление пассажиров к покупке комплексных услуг в одном пакете, в одном «окне», в шаговой доступности и в «знакомом» агентстве или на его web-сайте.	П.5. Внедрение технологии EMD.
В.6. Инвестирование и реализация в GDS проектов по созданию новых продуктов по дистрибуции дополнительных услуг.	П.6. Развитая инфраструктура, отработанные бизнес-процессы и инновационные собственные IT, адаптируемые к новым условиям.
В.7. Поддержка национальными туристическими ассоциациями национального развития агентского бизнеса.	П.7. Финансовая стабильность и инвестиционные возможности, существенно превышающие возможности крупных авиакомпаний.
В.8. Антимонопольные законодательства стран	П.8. Полный контроль билето- и документооформления проданных авиационных и дополнительных неавиационных услуг за счет создания собственных продуктов типа ЦЭБ (на примере СВВТ НСАВ-ТКП)

Таблица 2

SWOT-анализ конкурентоспособности СВВТ в сравнении с web-сайтами авиакомпаний  
(угрозы внешней среды и недостатки СВВТ)

Угрозы внешней среды	Недостатки СВВТ
<p>У.1. Развитие прямых интернет-продаж поставщиками дополнительных услуг, которые будут форсироваться при внедрении проекта NDC.</p> <p>У.2. Расширение услуг и повышение доли пассажирских перевозок авиакомпаний-дискаунтеров, как правило, не являющихся участниками СВВТ.</p> <p>У.3. Нерешенные противоречия по внедрению проекта NDC между авиакомпаниями и ГРС/агентами.</p> <p>У.4. Переход от технологии продажи, «отталкивающейся» от расписания и тарифов, к технологии продажи пакетов, персонифицированных основных и дополнительных услуг.</p> <p>У.5. Расширяющиеся объемы внедрения авиакомпаниями «дробных» и «воссоединенных» трэвел-продуктов, распределение всего спектра которых через ГРС пока проблематично.</p> <p>У.6. Потенциальное появление на рынке продаж услуг пассажирского транспорта поисковиков типа Google и, в перспективе, приложений в сетях NGN</p>	<p>Н.1. Объективное снижение доли продаж услуг пассажирского воздушного транспорта в нейтральных средах.</p> <p>Н.2. Отставание в продвижении продажи дополнительных авиационных услуг в нейтральных средах в сравнении с web-сайтами авиакомпаний, вызванное отставанием в разработке соответствующих продуктов в ГРС.</p> <p>Н.3. Полная зависимость в разработке новых программ и технологий от решений авиакомпаний, принимаемых в качестве резолюций и решений IATA, ATA, NSAV.</p> <p>Н.4. Отсутствие реальных программ и проектов IATA и ATA по продаже дополнительных неавиационных услуг в нейтральных средах (исключение СВВТ NSAV-ТКП).</p> <p>Н.5. Возможные противоречия интересов авиакомпаний-участников и СВВТ по развитию дополнительных неавиационных услуг в нейтральных средах.</p> <p>Н.6. Только для российского рынка: конкуренция между СВВТ NSAV-ТКП и BSP IATA</p>

Рассмотрим более подробно факторы, приведенные в таблицах.

Возможности внешней среды:

В.1. Рынок пассажирских авиаперевозок растет уверенными темпами, несмотря на сложное финансовое состояние классических авиакомпаний [2]. Это расширяет возможности СВВТ по увеличению объемов продаж услуг пассажирского воздушного транспорта. При принятии решений по увеличению спектра дополнительных неавиационных услуг, главным образом услуг других видов пассажирского транспорта и услуг туризма, перед СВВТ открываются новые возможности развития, вплоть до преобразования СВВТ в общетранспортные системы взаиморасчетов.

В.2. Как отмечается в американской прессе – это «клондайк» для агентств, аккредитованных в СВВТ. Соответственно, эти проекты играют важную роль в развитии СВВТ.

В.3. Классические авиакомпании не могут отказаться от услуг СВВТ в силу их масштабных агентских сетей, представленных практически во всех странах мира.

В.4. Поставщики дополнительных неавиационных услуг будут нести практически неощутимые для себя затраты, но получают взамен сеть из более десятков тысяч аккредитованных агентств по всему миру для дистрибуции своих услуг. Для реализации этого необходимы «политические решения» IATA и ATA. NSAV такое решение уже принял.

В.5. При разработке планов развития СВВТ должны учитывать, что в этом направлении развиваются пункты и интернет-пункты продажи агентств. Этому же способствует развитие интермодальных перевозок в последние годы.

В.6. ГРС длительное время пользовались своим монополизмом, доведя сборы с авиакомпаний за бронирование сегмента перевозки в среднем до \$ 7 [2]. Новые дистрибутивные возможности крупнейших классических авиакомпаний уже составляют серьезную конкуренцию услугам ГРС, которые, в свою очередь, имея существенные инвестиционные возможности, в настоящее время разрабатывают эффективные проекты по электронной коммерции, тем самым под-

держивая и развитие нейтральных сред СВВТ.

В.7 и В.8. Существенные факторы, особенно в странах Северной Америки и Евросоюза. Пока эти ассоциации заняли резко отрицательную позицию по отношению к проекту NDC, считая его в продекларированном IATA виде «подрывом» агентского бизнеса. Позиции национальных туристических ассоциаций достаточно прочны, и они добьются одинаково приемлемого решения для всех участников рынка. Этому же способствуют и антимонопольные законодательства стран, регулирующие в общем случае необходимость равнодоступности продуктов поставщиков с равноценным контентом как для web-сайтов авиакомпаний, так и для сетей дистрибьютеров.

Преимущества СВВТ:

П.1, П.2, П.3, П.6. СВВТ вполне конкурентоспособны на рынке продаж пассажирских авиаперевозок, обеспечивая в настоящее время до 60% продаж в мире. Этот фактор, участие в СВВТ практически всех классических авиакомпаний, развернутые сети аккредитованных агентств по всему миру, наличие IT-технологий, опыт работы, имидж, предыстория отличают СВВТ необходимыми качествами для развития не только основных, но и дополнительных неавиационных услуг, а также вызывают повышенный интерес поставщиков таких услуг.

П.4. ГРС, широко внедряющие проекты дистрибуции дополнительных неавиационных услуг, являются потенциальными союзниками СВВТ в повышении конкурентоспособности по отношению к web-сайтам авиакомпаний.

П.5. Применение EMD значительно расширяет возможности СВВТ по продаже широкого спектра дополнительных авиационных услуг и полностью подходит для дистрибуции дополнительных неавиационных услуг различных поставщиков.

П.7. Несмотря на стремление авиакомпаний, как и любых других поставщиков, обойтись без посредников, развивая собственные прямые каналы продаж на основе современных продуктов e-коммерции, наличие инвестиционных возможностей является основным сдерживающим фактором. В ближайшей и среднесрочной перспективе СВВТ совместно с провайдерами услуг ГРС находятся в выигрышном положении и могут существенно развивать возможности своих нейтральных сред.

П.8. Это является важным фактором при повышении конкурентоспособности СВВТ по отношению к прямым продажам авиакомпаний. Проблема вызвана возможностью потерь выручки авиакомпаний или несвоевременными расчетами с ними в нейтральных средах. Это связано с недостаточными информационно-технологическими возможностями СВВТ оперативно реагировать на негативные факторы, так как соответствующую информацию СВВТ получают от ГРС. Здесь следует обратить внимание на опыт СВВТ НСАВ-ТКП, использующей технологию генерирования номеров e-билетов и EMD через центр электронного билетооформления (ЦЭБ) ТКП, взаимодействующий при бронировании услуг с соответствующими ГРС и АСБ и хранящий всю информацию о продажах перевозок и дополнительных услуг, что позволяет менеджменту СВВТ оперативно реагировать на негативные отклонения. За всё время своего существования СВВТ НСАВ-ТКП обеспечила 100% перечисление выручки перевозчикам и дает такую гарантию впредь, как одно из условий стандартного договора между ТКП и перевозчиками.

Угрозы внешней среды:

У.1, У.4, У.5. Прямые продажи через Интернет набирают обороты не только на воздушном транспорте, но и в других сферах перевозок пассажиров, путешествий и туризма. Поставщики дополнительных услуг, несмотря на определенный интерес к услугам СВВТ, в качестве приоритетных задач ставят развитие прямых интернет-продаж через собственные web-сайты. Своё участие в СВВТ они рассматривают только в силу пока существующей экономической целесообразности, то есть не как первоочередное и не главное. Поэтому данная угроза является главной угрозой развитию спектра и объема услуг СВВТ среди всех остальных внешних угроз.

Существенной угрозой также является внедрение проекта NDC. В этой проблеме СВВТ полностью зависят от возможностей ГРС по внедрению соответствующих проектов, базирующихся на новых технологиях бронирования.

У.2. Это объективная реальность, которая сказывается на снижении доли общих продаж услуг пассажирского воздушного транспорта в нейтральных средах.

У.3. В настоящее время этот проект все ещё находится под жесткой критикой со стороны национальных туристических ассоциаций, некоторых ГРС, а также национальных юстиций по защите прав граждан, касающихся доступа и использования в новых технологиях, персонифицированных данных без их согласия [2]. Проблема серьезная, но проект направлен на развитие возможностей не только для авиакомпаний, но и для граждан, поэтому оптимальное решение для всех сторон – это договориться. По различным оценкам экспертов компромисс будет найден уже в ближайшем будущем.

У.6. Это также одна из главных угроз не только для развития, но и в долгосрочной перспективе – для существования СВВТ. В пользу СВВТ будет только развитие консалтинговых и оптимизационных возможностей своих агентов по предложениям для клиентов при заказе сложных маршрутов с пакетами дополнительных авиационных и неавиационных услуг, что для электронных поисковиков пока непреодолимая задача.

Недостатки СВВТ:

Н.1. СВВТ являются посредниками между поставщиками услуг и аккредитованными агентствами. Поэтому по мере развития е-коммерции, приближению web-сайтов поставщиков услуг к клиентам, доли СВВТ в общем объеме продаж будут падать.

Н.2. Провайдеры ГРС уделяют этой проблеме большое внимание, предлагая соответствующие продукты не только классическим авиакомпаниям, но и авиакомпаниям-дискаунтерам.

Н.3, Н.4, Н.5. Проблемы вызваны главным образом тем, что СВВТ изначально создавались авиакомпаниями преимущественно для своих интересов. Их, в принципе, не интересует продажа дополнительных неавиационных услуг в СВВТ, если они будут реализовываться не в пакетах предложений самих авиакомпаний. СВВТ не могут самостоятельно, без одобрения компаний, решать проблемы по развитию продаж таких услуг, то есть здесь налицо возможные противоречия между интересами авиакомпаний-участников и СВВТ по развитию дополнительных неавиационных услуг в нейтральных средах. Путь только один – повышать экономический интерес авиакомпаний к привлечению в СВВТ поставщиков неавиационных услуг, например, в проектах мультимодальных транспортных услуг с перевозкой пассажиров на первом участке воздушным транспортом.

Н.6. Наиболее разумным в организационно-функциональном плане и экономически оптимальным был бы поиск путей интеграции обеих систем. На наш взгляд, такие возможности есть, особенно с развитием е-коммерции.

Таким образом, важнейшими факторами как способствующими, так и тормозящими развитие СВВТ и организацию продажи и взаиморасчетов по проданным дополнительным неавиационным услугам, будут следующие (табл. 3).

**Таблица 3**

Важнейшие факторы SWOT-анализа развития дополнительных услуг в СВВТ

Возможности внешней среды	Преимущества СВВТ
1. Тенденции и большой потенциал развития рынка и спектра услуг пассажирского воздушного транспорта и дополнительных неавиационных услуг в мире. 2. Стремление пассажиров к покупке комплексных услуг в одном пакете, в одном «окне», в шаговой доступности и в «знакомом» агентстве или на его web-сайте	1. Лидерство на рынке продажи услуг пассажирского воздушного транспорта и удовлетворенность услугами СВВТ её участников. 2. Развернутые сети аккредитованных агентств в мире. 3. Инвестиционные возможности СВВТ, существенно превышающие возможности крупных авиакомпаний

Продолжение табл. 3

Угрозы внешней среды	Недостатки СВВТ
<p>1. Практически революционное развитие прямых интернет-продаж своих услуг авиакомпаниями и поставщиками дополнительных неавиационных услуг.</p> <p>2. Выход на рынок пассажирских перевозок и резкий рост доли пассажирских перевозок авиакомпаний-дискаунтеров, не являющихся членами IATA и не выражающими такого стремления</p>	<p>1. Полная зависимость в разработке новых программ и технологий от решений авиакомпаний, принимаемых в качестве резолюций и решений IATA, ATA, NSAV.</p> <p>2. Возможные противоречия интересов авиакомпаний участников и СВВТ по развитию дополнительных неавиационных услуг в нейтральных средах</p>

### **Выработка стратегии бизнеса по развитию дополнительных неавиационных услуг для продажи в нейтральной среде СВВТ**

Сопоставим полученные факторы для выделения возможных стратегий бизнеса по развитию дополнительных услуг в СВВТ. Предложим четыре обобщенные стратегии.

1. Максимизация использования сильных сторон СВВТ и благоприятных возможностей внешней среды, основными направлениями реализации которой являются:

- диверсификация услуг СВВТ по видам поставщиков дополнительных неавиационных услуг;
- быстрый рост объемов на основе функционального лидерства (в краткосрочной перспективе до трех лет).

Эту стратегию целесообразно использовать поэтапно. На первом этапе – группа поставщиков дополнительных услуг и новых рынков и отработка соответствующих бизнес-процессов и IT-технологий. На втором этапе – массовая дистрибуция соответствующих видов дополнительных услуг по сети аккредитованных агентств.

2. Минимизация влияния слабых сторон СВВТ и максимизация использования благоприятных возможностей путем:

- продвижения на смежные рынки;
- увеличения объема научно-исследовательских работ по разработке новых IT-продуктов.

3. Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз на основе:

- развития существующих бизнес-процессов и IT-технологий;
- отраслевой диверсификации основных и дополнительных услуг с целью минимизации рисков;
- наступательной маркетинговой политики, закрепления и расширения своей доли на рынке в новых условиях;
- реорганизации СВВТ в общетранспортные системы взаиморасчетов и изменения их организационных структур и состава участников.

4. Минимизация влияния слабых сторон и минимизация возможных угроз – это долгосрочные инвестиции в сочетании с лидерством по издержкам на разработку новых бизнес-процессов и IT-технологий, основанном на использовании действующих бизнес-процессов и IT-технологий как типовых для оказания дополнительных услуг.

Качественно оценим значимость рассмотренных выше стратегий для развития дополнительных услуг с целью выбора основной стратегии (табл. 4).

Таблица 4

## Возможные стратегии развития СВВТ и их качественная оценка

№	Возможные стратегии	Качественная оценка
1	Стратегии максимизации использования сильных сторон СВВТ и благоприятных возможностей	Наступательный характер
2	Стратегии минимизации влияния слабых сторон СВВТ и максимизации использования благоприятных возможностей	Оборонительно-наступательный характер
3	Стратегии максимизации использования сильных сторон и минимизации возможных угроз	Наступательно-оборонительный характер
4	Стратегия минимизации влияния слабых сторон и минимизации возможных угроз	Оборонительный характер

Стратегия 1, несмотря на явный наступательный характер, не акцентирует внимания на угрозах внешней среды, что при её реализации может привести к ослаблению внимания к конкурентам и негативному проявлению конкурирующих факторов.

Стратегии 2 и 4 носят полуоборонительный и оборонительный характер соответственно. Стратегия 2 в большей степени зависит от развития благоприятных возможностей внешней среды, чем от развития внутренней среды. Стратегия 4, несмотря на сильный акцент в сторону минимизации угроз внешней среды, в недостаточной степени может противостоять этим угрозам.

На наш взгляд, наиболее перспективной стратегией на ближайшие 3-5 лет является стратегия 3, носящая наступательно-оборонительный характер. В ней разумно сочетается стремление сохранить лидерство СВВТ на рынке продажи услуг пассажирского воздушного транспорта, возможность существенно развить бизнес по продаже дополнительных неавиационных услуг и в то же время уделяется достаточно внимания внешним угрозам.

Оценим стратегию 3 на основе методики Портера [3] «пять сил», которая включает в себя:

- угрозы появления продуктов-заменителей;
- угрозы появления новых игроков;
- рыночную власть поставщиков;
- рыночную власть потребителей;
- уровень конкурентной борьбы.

**Угроза появления продуктов-заменителей.** Появление продуктов-заменителей возможно, хотя и маловероятно. Такие продукты будут связаны не с взаиморасчетами, а с услугами, которые намереваются оказывать авиакомпаниям и другим поставщикам услуг мировые компании интернет-поисковиков, такие как Google.

Рассмотрим различные аспекты этой проблемы.

Авиакомпании и поставщики дополнительных услуг. Для них это ещё одна возможность диверсифицировать каналы дистрибуции своих услуг. Поэтому они будут приветствовать появление таких продуктов-заменителей.

ГРС. Мировые ГРС являются неотъемлемой частью нейтральной среды. Поэтому для них прямые интернет-продажи поставщиков услуг через собственные сайты, также как и через продукты-заменители, такая же угроза, как и для систем взаиморасчетов.

Агенты. Развитие поставщиками услуг своих прямых продаж, в том числе и через рассматриваемые продукты-заменители, не способствует развитию агентского бизнеса. Но, с другой стороны, в отличие от обычных трэвел-агентов, интернет-поисковики не могут учитывать все нюансы усложняющейся туристической индустрии и специфические пожелания клиентов. Таким образом, несмотря на сокращение агентского бизнеса, он ещё занимает достаточно устойчивое положение.

ние и появление продуктов-заменителей пока (на пятилетнюю перспективу) не представляет для него существенной угрозы.

**Угроза появления новых игроков.** Заход на рынок взаиморасчетов других участников, кроме уже известных ARC, BSP IATA, и СВВТ НСАВ-ТКП, невозможен в силу высокой цены такого захода, которая измеряется десятками миллиардов долларов на разработку соответствующих бизнес-процессов и IT-технологий.

**Рыночная власть поставщиков.** Эта власть, прежде всего, базируется на прямых продажах авиакомпаний, новые возможности для которых дают Интернет, e-коммерция и web-сайты. В условиях экономического кризиса авиакомпании вынуждены предпринимать меры по рационализации своих бюджетов, включая затраты на каналы дистрибуции.

Системы взаиморасчетов – это дистрибутивные каналы большой мощности, не требующие от авиакомпаний значительных затрат. Кроме того, при дистрибуции своих услуг через системы взаиморасчетов авиакомпании практически не несут рисков по выручке, в отличие от собственной агентской сети.

На наш взгляд, существующее соотношение объемов продаж авиакомпаний по прямым каналам и своим агентским сетям, с одной стороны, и через СВВТ, с другой стороны, качественно в ближайшие 5 лет не изменится. Однако доля объемов продаж через СВВТ будет объективно падать в связи с дальнейшим развитием прямых интернет-продаж и дальнейшим увеличением доли перевозок авиакомпаний-дискаунтеров. Но на прогнозируемый период – это падение оценивается нами в единицы процентов.

Таким образом, СВВТ сохранит существенную долю своего лидерства на ближайшие 5 лет, а при развертывании продаж дополнительных неавиационных услуг упрочит свое лидерство, особенно на рынке продаж мультимодальных пассажирских перевозок (покупка услуг населением в «одном пакете», в «одном окне», в «шаговой доступности», у «своего» проверенного агента).

**Рыночная власть потребителей.** Для потребителя основными критериями, в соответствии с которыми он будет отдавать предпочтение тому или иному каналу получения услуг, являются простота бронирования и цена. Другие возможные факторы его влияния несущественны.

**Уровень конкурентной борьбы.** Это определяющий фактор, причем он проявляется только в России, где одновременно функционируют две системы – BSP IATA и СВВТ НСАВ-ТКП. BSP IATA является весьма агрессивным игроком, исключая любые варианты сотрудничества с СВВТ НСАВ-ТКП.

## Заключение

На основе систематизации сильных и слабых сторон СВВТ методом SWOT-анализа предложена стратегия развития СВВТ, заключающаяся в максимизации использования сильных сторон СВВТ и минимизации возможных угроз внешней среды.

На основе методики Портера проведен анализ предложенной стратегии развития СВВТ и сделаны следующие основные выводы:

1. В ближайшие пять лет СВВТ потеряют преобладающую долю продаж услуг пассажирского воздушного транспорта, но сохранят существенную долю своего лидерства в сравнении с продажами через web-сайты авиакомпаний.

2. При развертывании продаж дополнительных неавиационных услуг СВВТ упрочат свое лидерство, особенно на рынке продаж мультимодальных пассажирских перевозок (покупка услуг населением в «одном пакете», в «одном окне», в «шаговой доступности», у «своего» проверенного агента).

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Волкова Л.П.** *Методика проведения SWOT-анализа*. [Электронный ресурс]. URL: [http://market.narod.ru/S\\_StrAn/SWOT.html](http://market.narod.ru/S_StrAn/SWOT.html).
2. **Махарев Э.И., Ребезова М.И., Суринов Р.Т.** *Развитие услуг пассажирского воздушного транспорта и каналов их распределения*. Официальный сайт Транспортной клиринговой палаты. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tch.ru>.
3. **Michael E. Porter.** The Five Competitive Forces that Shape Strategy / *YH arvard Business Review*, January 2008, P. 86.

**THE PROSPECTS OF AIR TRANSPORT SETTLEMENT SYSTEMS DEVELOPMENT,  
AS DISTRIBUTION CHANNELS OF AIR TRANSPORT SERVICES, IN COMPETITION  
WITH AIRLINES' WEBSITES**

**Voronitsina G.S., Rebezova M.I.**

This paper systematizes the strong and weak the method of points of ATSS by SWOT-analysis method and offers the strategy for ATSS development. SWOT-analysis, the strategy for development of ATSS is proposed. The offered development strategy has been analyzed on the basic of Porter s methods.

**Keywords:** Air Transport Sattlement Systems (ATSS), Global Distribution Systems (GDS), airlines' websites, ancillary services of the passenger transport, ancillary not-aviation services.

## REFERENCES

1. **Volkova L.P.** *Metodika provedenija SWOT-analiza*. URL: [http://market.narod.ru/S\\_StrAn/SWOT.html](http://market.narod.ru/S_StrAn/SWOT.html). (In Russian).
2. **Makharev E.I., Rebezova M.I., Surinov R.T.** *Razvitie uslug passazhirskogo vozdushnogo transporta i kanalov ih raspredelenija*. Oficial'nyj sajt Transportnoj kliringovoj palaty. (In Russian).
3. **Michael E. Porter.** The Five Competitive Forces that Shape Strategy, *YH arvard Business Review*, January 2008, P. 86.

## Сведения об авторах

**Вороницына Галина Сергеевна**, окончила МИЭИ (1974), заведующая кафедрой организации перевозок на воздушном транспорте МГТУ ГА, автор более 40 научных работ, область научных интересов – организация и технология перевозок и взаиморасчетов при перевозках, коммерческая деятельность авиапредприятий.

**Ребезова Марина Ильинична**, окончила МАИ (1995), начальник отдела Транспортной клиринговой палаты, автор 11 научных работ, область научных интересов – системы и технологии взаиморасчетов.