

УДК 330.322.1: 629.73

## **Применение сценарного планирования для разработки стратегии развития низкотарифной авиакомпании в РФ**

Н.И. Плонская, Г.В. Кренёва

**Аннотация.** В статье рассматривается метод сценарного планирования для разработки стратегии развития предприятия. На примере низкотарифной авиакомпании РФ детально описаны этапы, предшествующие созданию сценария. По итогам исследования предложена жизнеспособная стратегия развития авиакомпании и даны рекомендации по ее реализации.

**Ключевые слова:** сценарное планирование, низкотарифная авиакомпания, стратегия, конкурентное преимущество, авиаперевозки.

Для обеспечения конкурентоспособности фирме необходимо формировать и поддерживать в долгосрочной перспективе конкурентное преимущество, которое лежит в основе позиционирования фирмы на рынке. Источники конкурентного преимущества находятся как во внутренней, так и во внешней среде фирмы. Данная статья посвящена вопросу исследования внешней среды, которая зачастую непредсказуема и изменчива. В этих условиях особенно актуальным для фирмы становится снижение неопределенности будущего, чтобы мобилизовать внутренние ресурсы и лучше адаптироваться к изменениям внешней среды. Наряду с широко применяемыми методами исследования и прогнозирования параметров внешней среды (экстраполяция, метод Дельфи, Монте Карло, теория вероятностей и др.) существует метод сценарного планирования.

Метод сценарного планирования был разработан в 1950-е годы Германом Каном для разработки стратегии по развитию термоядерного оружия по заказу Министерства обороны США. Затем его идеи были развиты Пьером Вакком, который с успехом применил их в 1967 г. в компании Royal Dutch Shell при подготовке прогноза развития бизнес-среды «Год 2000».

Известнейший эксперт в области сценарного планирования (СП), Пол Шомакер, определяет термин «сценарии» как «метод представления картин возможного будущего, которые компании применяют к широкому спектру вопросов» [1]. «Картины будущего» должны быть правдоподобными, логически совместимыми, релевантными по отношению к заданной тематике разработки сценариев. Необходимо также избегать резко

положительных и резко отрицательных сценариев, каждый из них должен сочетать в себе примерно одинаковый спектр благоприятных и негативных событий и их последствий для деятельности фирмы. Принято считать наступление каждого сценария равновероятным.

Основой для построения сценариев являются данные, полученные в ходе анализа внешней среды фирмы методами «PESTEL» и «5 сил Портера» [2]. PESTEL (сокращенная аббревиатура от английских слов) – анализ макроэкономических факторов: политика, экономика, социально-культурная сфера, экология и нормативная база. 5ю силами М.Портера определяются микроэкономические факторы: переговорная («рыночная») сила покупателей, поставщиков, текущий уровень конкуренции, угроза появления новых участников конкуренции, угроза появления товаров-заменителей.

Направления исследования задаются, исходя из факторов внешней среды, которые потенциально способны оказать огромное влияние на деятельность фирмы в будущем и которые на текущий момент не изучены в деталях. По итогам собранной информации о событиях внешней среды, как текущих, так и будущих (если возможно получить такую информацию из каких-либо источников), проводится «айсберг»-анализ. Устанавливаются характер связи между событиями, тренды в их развитии, а также основополагающие причины (движущие силы) существования событий. Также производится классификация выявленных событий на неизвестные и предопределенные. Для неизвестных событий рассматриваются различные интерпретации их воздействия на деятельность фирмы. Эти различия кладутся затем в основу разрабатываемых сценариев. Предопределенные события включаются в каждый из сценариев, а неизвестное событие – по одному параметру. Далее каждый из сценариев анализируется по критерию «риск – прибыль», выявляются благоприятные и негативные факторы каждого сценария. Основываясь на результатах SWOT-анализа фирмы, разрабатываются и оцениваются стратегии ее выживания при наступлении каждого сценария, определяются ключевые факторы успеха (КФУ) и трудности, с которыми может столкнуться фирма при реализации стратегии. Затем выбирается наиболее жизнеспособная стратегия развития фирмы [3].

Проиллюстрируем метод построения сценариев на примере низкотарифной авиакомпании (НТА) в РФ. Для начала необходимо выявить позиционирование рассматриваемой НТА по отношению к авиакомпаниям (АК)-конкурентам. Ниже представлен SWOT-анализ рассматриваемой НТА и ее сопоставление с конкурентами (табл.).

SWOT-анализ низкотарифной авиакомпании и ее сопоставление с авиакомпаниями-конкурентами

Таблица 1.

	Низкотарифная авиакомпания	Авиакомпании-конкуренты
Силы (S)	Высокий показатель суточного налета на 1 воздушное судно (ВС) (13 часов в день)	Показатель суточного налета на 1 ВС у ближайших конкурентов менее 11,7 часов в день [4]
	Умение договориться с аэропортом о скидках на аэропортовое обслуживание в обмен на больший пассажиропоток; организация технического обслуживания между рейсами (время разворота) за минимально возможное время 40 мин.	Время разворота обычно составляет 1,5-2 часа для обеспечения стыковки между рейсами
	Низкие тарифы по сравнению с конкурентами и ж/д транспортом позволяют достигать высокого процента занятости пассажирских кресел (77,9%)	Процент занятости пассажирских кресел менее 77,2%
	Сильная финансовая поддержка учредителей-частных акционеров	Сильная финансовая поддержка учредителей (в том числе государства)
Слабости (W)	Недостаточная кооперация между подразделениями, слабый контроль операционной деятельности	Коммуникации между департаментами упорядочены, эффективная система контроля
	Слабое использование Интернета и мобильной связи для продвижения услуг авиакомпании	Активное продвижение услуг через Интернет и мобильную связь
	Ненадежная IT-поддержка	Внедрение прогрессивных IT-

	бронирования и продаж приводит к многочисленным сбоям при покупке услуг авиакомпании на сайте [5]	приложений, постоянная модернизация системы продаж
	Низкий уровень сервиса пассажиров, многочисленные задержки рейсов (22%), длительный процесс возврата [6]	Процент задержанных рейсов менее 19%. Конкуренты постоянно проводят опросы пассажиров по качеству обслуживания и создают специальные отделы по работе с жалобами пассажиров
Возможности (О)	Расширение деятельности за счет чартерных рейсов за рубеж	Минимальная конкуренция со стороны других АК, поскольку НТА генерирует новые рынки авиаперевозок, нежели санивает пассажиров с других АК.
	Улучшить показатель регулярности вылетов для привлечения трансферных пассажиров	
	Поиск новых источников доходов [7]	
Угрозы (Т)	Неадекватная нормативно-правовая база	
	Угроза ограничения расширения деятельности из-за административных барьеров	
	Потенциальная угроза возникновения новой НТА	

Далее необходимо проанализировать внешнюю среду методами «PESTEL» и «5 сил Портера» с целью идентификации ключевых событий, оказывающих влияние на деятельность НТА как на текущий момент, так и в будущем. Результаты анализа представлены в таблицах 2 и 3.

#### Результаты PESTEL – анализа

Таблица 2.

Факторы	Выводы	Стратегические последствия для отрасли авиаперевозок РФ
Политические	★ Курс на вступление во Всемирную Торговую	① Рост возможностей по организации зарубежных

	<p><b>Организацию (WTO) [8]</b></p> <p>✦ Ратификация Кейптаунской Конвенции о международной гарантии прав кредиторов на подвижное авиационное оборудование [9]</p>	<p>рейсов</p> <p>① Снижение стоимости лизинговых сделок с ВС</p>
Экономические	<p>✦ Прогноз роста ВВП РФ 4% ежегодно до 2015 г. [10]</p> <p>✦ Курс Правительства РФ на модернизацию всех отраслей экономики</p>	<p>① Рост благосостояния населения приведет к росту спроса на авиаперевозки</p> <p>① Рост прямых инвестиций в различные отрасли народного хозяйства, включая авиационную</p>
Социокультурные	<p>✦ Депопуляция и старение населения РФ [11]</p> <p>✦ Рост трудовой миграции из стран СНГ и Ближнего Зарубежья</p> <p>✦ Поддержка внутренней трудовой миграции Правительством РФ</p> <p>✦ Россияне неохотно осваивают новые технологии самообслуживания, предпочитая традиционно общаться с оператором в кассе [12]</p>	<p>① Рост зарплат персонала и увеличение бюджетных расходов</p> <p>① Формирование новых рынков авиаперевозок</p> <p>① Формирование новых рынков авиаперевозок</p> <p>① Сложность внедрения экономических киосков саморегистрации в аэропорту и других инноваций</p>
Технологические	<p>✦ Развитие технологии производства биотоплива [13]</p> <p>✦ Улучшение технического</p>	<p>① Необходимость удовлетворения жестким экологическим требованиям при полетах в ЕС</p> <p>① Повышение уровня</p>

	совершенства самолетов	комфорта пассажиров при авиаперелетах
Экологические	✈ <b>Внедрение в ЕС системы торговли квотами на вредные выбросы (Emissions Trading Scheme, ETS) с 1.01.2012 [14]</b>	① Ограничения на полеты в ЕС для авиакомпаний, не выполняющих условия системы ETS
Правовые	✈ Неадекватная, устаревшая нормативно-правовая база в отрасли авиаперевозок	① Острая необходимость выработки управленческих решений, которые бы удовлетворяли законодательству и в то же время способствовали бы эффективному функционированию авиакомпаний

Результаты анализа отрасли авиаперевозок методом «5 сил Портера»

Таблица 3.

Сила	Текущее состояние	Перспективное состояние
Текущий уровень конкуренции [высокая степень влияния]	✈ 155 АК обслуживают 3100 маршрутов, в 2010 г. было перевезено 57 млн. пасс. [15]	📊 Тренд на укрупнение АК и концентрации авиаперевозок у 5ти крупнейших АК-лидеров по пассажирообороту
	✈ Высокий уровень конкуренции между АК	📊 Прогнозируется рост спроса на пассажирские авиаперевозки в течение 2011-2030 гг. на 7,5-8,5% [19]

Переговорная сила поставщиков	<p><u>Аэропорты</u> [высокая степень влияния]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>🏢 Устаревшая аэродромная инфраструктура</li> <li>🏢 Маршрутная сеть перекошена в сторону Москвы и С.-Петербурга, деградация региональных и местных авиаперевозок [17]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>🏢 Правительством РФ предусмотрено строительство и реконструкция 33 аэродромов к 2020 г.</li> <li>🏢 Правительство РФ продолжит субсидировать региональные и местные авиаперевозки</li> </ul>
	<p><u>Каналы сбыта</u> [средняя степень влияния]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>🏢 Российские АК недооценивают Интернет и мобильную связь для продвижения своих услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>🏢 Нарращивание присутствия АК в Интернете, применение ими мобильной связи для продвижения своих услуг</li> </ul>
	<p><u>Предложение отечественных ВС</u> [низкая степень влияния]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Быстрое списание устаревшей советской авиатехники при штучном выпуске современных российских ВС</li> <li>✈ Высокие ввозные таможенные пошлины на импортные ВС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Нарращивание темпов производства современных российских ВС</li> <li>🏢 Смягчение таможенного режима</li> </ul>
	<p><u>Кабинный экипаж</u> [высокая степень влияния]:</p> <p>Острая нехватка пилотов из-за малого количества выпускников авиаучилищ и списания действующих пилотов.</p> <p>Законодательная невозможность привлекать на эту работу иностранных граждан [18]</p>	<p>Ратификация ускоренной программы подготовки пилотов (MPL), вовлечение АК в процесс подготовки летного состава</p>

	<p><u>Поставщики техобслуживания и ремонта (ТОиР)</u> [высокая степень влияния]:</p> <p>Аутсорсинг данных услуг из-за рубежа</p>	<p>Крупные АК самостоятельно осваивают необходимые виды ТОиР</p>
	<p><u>Организация управления воздушным движением (УВД)</u></p> <p>[высокая степень влияния]:</p> <p>Государственная компания-монополист не модернизирует свою инфраструктуру, регулярно повышая ставки за обслуживание</p>	<p>Модернизация системы УВД и ее интеграция с системами УВД стран СНГ и ЕС</p>
	<p><u>Гос.регулирование отрасли авиаперевозок</u> [высокая степень влияния]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Инерция авиавластей</li> <li>☞ Расхождение нормативно-правовой базы гражданской авиации РФ с мировой</li> </ul>	<p><b>Источник неопределенности</b></p>
<p>Переговорная сила покупателей [высокая степень влияния]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Низкий показатель авиаподвижности населения (0,25)</li> <li>☞ Низкие издержки переключения на услуги конкурирующей АК, плохая осведомленность пассажиров о предложениях различных АК</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Правительство РФ планирует принять меры по увеличению этого показателя до 0,9-1,0 [16]</li> <li>☞ Появление независимых оценщиков услуг АК</li> </ul>
<p>Угроза появления новых участников конкуренции [средняя степень влияния]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Высокие входные барьеры из-за административного ресурса</li> <li>☞ Интенсивная конкуренция со стороны АК ЕС, в том числе низкотарифных, доля которых на российской рынке составила 35%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Существование этих барьеров обусловлено особенностями российской бизнес-практики</li> <li>☞ Состояние конкуренции зависит от ответной реакции АК РФ на экспансию со стороны зарубежных АК</li> </ul>



Угроза появления товаров-заменителей [средняя степень влияния]	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Основной конкурент воздушному транспорту – ж/д</li> <li>☞ Недостаточное развитие дорожной инфраструктуры</li> <li>☞ Сезонная работа водного транспорта ввиду климатических особенностей РФ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>🏢 Развитие высокоскоростных ж/д в Центральной части РФ усилит конкуренцию с воздушным транспортом</li> <li>🏢 Правительство РФ планирует расширять и реконструировать дорожную сеть страны</li> </ul>
--	--	---

По итогам анализа внешней среды все события подвергаются «айсберг»-анализу, т.е. выстраиваются диаграммы причинно-следственных связей, выявляются движущие силы (первопричина) событий (рис. 1).

Диаграммы причинно-следственных связей





Рисунок 1.

Как следует из приведенных диаграмм, движущими силами являются внедрение в ЕС с 1.01.2012 г. системы торговли квотами (ETS) и курс РФ на вступление в ВТО. Данные события являются предопределенными, хотя время их свершения остается неизвестным. Для разработки сценариев этим можно пренебречь.

Источником неопределенности является реакция авиавластей РФ на происходящие в мире события (т.е. внедрение ETS и вступление в ВТО), которые самым серьезным образом способны повлиять на отрасль авиаперевозок РФ. Данный непредсказуемый фактор можно интерпретировать двумя путями: инерция и протекционизм АК РФ. Следовательно, с учетом двух движущих сил и двух интерпретаций неопределенного фактора возможно создать 4 сценария с отдельным названием (табл. 4).

Сценарии развития отрасли авиаперевозок РФ при вступлении РФ в ВТО и внедрении ETS

Таблица 4.

Позиция авиавластей РФ

	<i>Инерция</i>	<i>Протекционизм</i>
<b>ВТО</b>	I. «Соблазнительные возможности»	II. «Взрачивание конкуренции»
<b>ETS</b>	III. «Технологический скачок»	IV. «Покинутая Европа»

Движущие силы

При этом ни один из сценариев будущего не должен являться только благоприятным или только неблагоприятным для деятельности рассматриваемой НТА, что является критерием качества созданных сценариев. Рассмотрим характеристику каждого сценария подробнее.

- I. «Соблазнительные возможности»: двусторонние межправительственные соглашения отменяются, иностранные АК агрессивно вступают на рынок РФ, в РФ наблюдается резкий приток мигрантов из СНГ и Азии из-за депопуляции и старения населения РФ, в результате усиливается конкуренция в связи с ростом спроса на авиаперевозки и сокращением издержек по всей цепочке себестоимости.
- II. «Взрачивание конкуренции»: авиавласти РФ согласовывают переходный период для АК РФ, ограничивая экспансию иностранных авиаперевозчиков на рынок РФ, происходит рост кооперации между иностранными и отечественными АК.
- III. «Технологический скачок»: из-за внедрения с 1.01.2012 г. ETS наблюдается значительный спад авиаперевозок в/из ЕС, для сокращения выплат по этой системе российские АК РФ перебазируются в Калининград, авиавласти РФ реагируют инерционно, в мире происходит бурный расцвет технологии производства биотоплива.
- IV. «Покинутая Европа»: авиавласти РФ занимают активную позицию и запрещают российским АК полёты в ЕС, в результате идет переориентация конкурентной борьбы между мировыми АК на рынки Азии, Африки; усиливается кооперация с ж/д перевозчиками ЕС.

Рассмотрим возможные варианты стратегий выживания для рассматриваемой НТА, определим КФУ с учетом данных SWOT-анализа и риски в каждом из сценариев (табл. 5).

#### Возможные варианты стратегий НТА и их оценка

Таблица 5.

Сценарий	Стратегический выбор	Оценка
«Соблазнительные возможности» [молниеносная скорость изменений]	<ul style="list-style-type: none"> <li>↔ Географическая переориентация на международные рынки</li> <li>↔ Партнерство с иностранными НТА</li> <li>↔ Улучшение сервиса (например, внедрение мультимодальных перевозок)</li> </ul>	<p><u>КФУ</u>: жесткая координация между подразделениями рассматриваемой НТА, навыки ведения бизнеса в условиях международного рынка авиаперевозок, надежная ИТ инфраструктура.</p> <p><u>Риски</u>: молниеносная скорость</p>

		изменения рыночных условий потребуется постоянно держать руку на пульсе событий, высокий риск проигрыша конкурентной борьбы
«Вращивание конкуренции» [более мягкий сценарий, изменения происходят постепенно]	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Начало выполнения чартерных рейсов</li> <li>↪ Партнерство с иностранными НТА</li> <li>↪ Улучшение сервиса (например, внедрение мультимодальных перевозок)</li> </ul>	<p><u>КФУ</u>: обоснованное принятие решений, мониторинг издержек производства, исследование рынка</p> <p><u>Риски</u>: потребуются особые управленческие компетенции для преобразования рассматриваемой НТА в соответствии с новыми рыночными реалиями</p>
«Технологический скачок» [высокорискованный сценарий]	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Перебазирование в Калининград</li> <li>↪ Закупка биотоплива</li> <li>↪ Приспособление ТОиР и ВС к новым технологиям биотоплива</li> <li>↪ Мониторинг АК-конкурентов из Украины и Белоруссии</li> </ul>	<p><u>КФУ</u>: кооперация с другой НТА (Wizz Air), «дочкой» учредителей рассматриваемой НТА для достижения экономии от масштаба при закупках биотоплива и ТОиР, кооперация с аэропортами для отработки новой биотопливной технологии, мониторинг издержек производства</p> <p><u>Риски</u>: неготовность аэропортовой инфраструктуры к отработке новой технологии, очень высокий технологический риск</p>
«Покинутая Европа» [сценарий основан на кооперации]	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Кооперация с Wizz Air с целью максимально охватить рынок авиаперевозок между РФ и ЕС</li> </ul>	<p><u>КФУ</u>: необходима способность к ведению переговоров, устойчивая репутация надежного делового партнера,</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Увеличение частот рейсов между РФ, Украиной и Беларуссией</li> <li>↪ Развитие мультимодальных перевозок в партнерстве с ж/д ЕС</li> <li>↪ Экспансия на рынки Азии</li> </ul>	<p>создание базы вблизи границ с Китаем, чтобы обеспечить расширение на азиатский рынок</p> <p><u>Риски:</u> острая конкуренция со стороны НТА в Азии, большая протяженность маршрутов из РФ в Азию может подвергнуть риску функционирования рассматриваемой АК в качестве низкотарифной.</p>
--	---	---

После детальной оценки возможных стратегических решений необходимо проанализировать сценарии по критерию «риск – прибыль» (рис. 2), а потом перейти к выбору наиболее жизнеспособной стратегии развития рассматриваемой НТА.

Оценка сценариев по критерию «риск – прибыль»

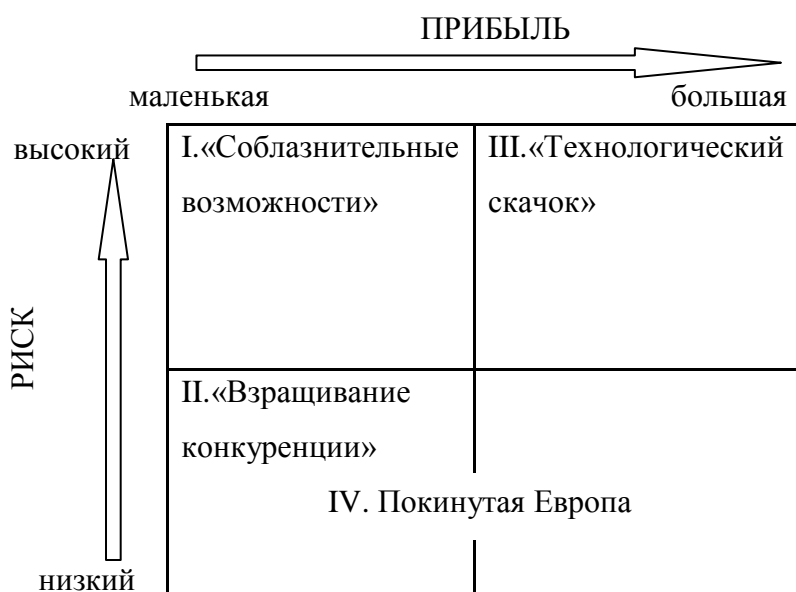


Рисунок 2.

Так, сценарий «Соблазнительные возможности» очень агрессивный, подразумевает высокие риски и низкую прибыль. Для преодоления этого сценария рассматриваемая НТА должна иметь солидный запас финансовой прочности для компенсации риска проигрыша в конкурентной борьбе на рынке авиаперевозок РФ с европейскими НТА.

Сценарий «Взрачивание конкуренции» более реальный, предполагает умеренный темп изменения рыночной конъюнктуры. Рассматриваемая НТА постепенно адаптируется к новым реалиям рынка, а начало выполнения чартерных рейсов за рубеж позволит «раскатать» новые направления полетов.

Сценарий «Технологический скачок» содержит высокий технологический риск и потребует значительных инвестиций на освоение новой биотопливной технологии. Однако, в случае успеха, рассматриваемая НТА обеспечит себе долгосрочное конкурентное преимущество. Для реализации этой стратегии с целью минимизировать риски необходимо партнерство с компанией из нефтяной отрасли.

Сценарий «Покинутая Европа» предполагает партнерство с НТА Wizz Air, являющейся дочерним предприятием учредителей рассматриваемой НТА РФ. Wizz Air имеет сильную конкурентную позицию на рынке низкотарифных авиаперевозок ЕС, что позволит достичь эффекта экономии от масштаба путем заключения партнерского соглашения.

В результате подробного анализа разработанных сценариев можно сделать следующие выводы и рекомендации по выбору стратегии развития для рассматриваемой НТА:

1. Учитывая сильное воздействие на рыночную конъюнктуру таких событий, как вступление РФ в ВТО и введение системы ETS в ЕС с 1.01.2012 г., дальнейшее развитие рассматриваемой НТА в одиночку невозможно, поскольку она не обладает достаточными ресурсами и компетенциями для функционирования в условиях жесткой конкурентной борьбы с европейскими АК.
2. На среднесрочную перспективу в рамках IV сценария рассматриваемой НТА рекомендуется вступить в альянс с Wizz Air, что позволит ей сократить выплаты по системе ETS и улучшить своё финансовое состояние. В долгосрочной перспективе в рамках III сценария рассматриваемая НТА может найти партнёра по разделению рисков из нефтяного бизнеса для отработки технологии биотоплива.

Таким образом, метод сценарного планирования позволяет снизить неопределенность будущего и наилучшим образом подготовить фирму к грядущим изменениям внешней среды. В зависимости от имеющихся исходных данных в качестве инструментария можно применять и количественные методы анализа и прогнозирования параметров внешней среды. Описанный метод применим к любой отрасли народного хозяйства, к любой интересующей фирму тематике исследований.

Надо отметить, что метод сценарного планирования достаточно широко применяется в международной практике, в то время как в РФ он еще не так популярен.

## Библиографический список

1. Schoemaker, P. (1995) Scenario planning: a tool for strategic thinking, *Sloan management review*, Vol. 36 (2), pp. 25-40
1. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2011) *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases Prentice Hall*, 8<sup>th</sup> ed. England: Prentice Hall
2. Van der Heijden, K. (1996) *Scenarios: the art of strategic conversation*, Published by John Wiley&Sons Ltd., England
3. Ежегодник АТО (2011) *Тенденции рынка авиане перевозок РФ*
4. Росавиация (2011) *Пунктуальность российских авиакомпаний*, [http://www.favt.ru/favt\\_new/?q=dejatelnost/vozdushnye\\_perevozki/svedeniya\\_o\\_zaderzhkah/dokument/176](http://www.favt.ru/favt_new/?q=dejatelnost/vozdushnye_perevozki/svedeniya_o_zaderzhkah/dokument/176) [доступ 12 авг 2011]
5. Авиатранспортное обозрение (2009) *Вызов социальных сетей*, <http://www.ato.ru/content/seti-brosili-vyzov-0> [доступ 7 авг 2011]
6. Авиатранспортное обозрение (2010) *Авиаподвижность населения РФ*, <http://www.ato.ru/content/aviatsionnaya-podvizhnost-naseleniya-rossii> [доступ 27 июля 2011]
7. Kramer, M. (2008) Russian policy toward the CIS: recent trends and future prospects. *Problems of Post-Communism*, 55, pp. 3-19
8. Peterson Institute for International Economics (2006) *Russia's WTO Accession*, <http://www.iie.com/publications/papers/paper.cfm?ResearchID=686> [доступ 25 июня 2011]
9. Economist Intelligence Unit (2010) *Industry Report: Financial services*
10. Ministry for economic development of the Russian Federation (2011) *Russia's economy forecast throughout 2012-2014*, [http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20110422\\_010](http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20110422_010) [доступ 30 июня 2011]
11. Минэкономразвития РФ (2008) Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г., <http://www.economy.gov.ru/minec/press/news/doc1224245909936> [доступ 30 июня 2011]
12. Thränhardt, D. (2009) Migration to and from Russia and South-East Europe: what does the future hold? *OECD journal: general papers*, Vol. 4, pp.55-74
13. International Institute for the Unification of Private Law (UNIDROIT) (2006) *Convention on International Interests in Mobile Equipment*,

- <http://www.unidroit.org/english/conventions/mobile-equipment/conference2001/main.htm> [доступ 28 июня 2011]
14. Коммерсантъ (2011) Правительство стимулирует трудовую миграцию в РФ, <http://www.kommersant.ru/doc/1670169?isSearch=True> [доступ 6 июля 2011]
  15. Федеральная Антимонопольная служба (2010) *Анализ конкуренции на рынке авиационных услуг*, [http://www.fas.gov.ru/analytical-materials/analytical-materials\\_30394.html](http://www.fas.gov.ru/analytical-materials/analytical-materials_30394.html) [доступ 18 июля 2011]
  16. SITA (2010) *Air transport world passenger self-service survey*, <http://www.sita.aero/content/passenger-self-service-survey-2010> [доступ 19 июля 2011]
  17. Транспортная клиринговая палата (2011) *Информационный бюллетень №49*, <http://www.tch.ru/rus/news/pub-ino/79/> [доступ 19 июля 2011]
  18. Hughes, D. (2007) Russian ATC Reform, *Aviation Week & Space Technology*, Vol. 166 (9)
  19. Шапкин, В.С. (2011) *Текущее состояние и перспективы развития ГА РФ*, доклад на авиационной конференции “Инфраструктура ГА”, ГосНИИ ГА

### **Сведения об авторах**

Плонская Наталья Игоревна, аспирант Московского Государственного Технического Университета Гражданской Авиации (МГТУ ГА), тел.: 8-905-788-41-40, e-mail: [nplonskaya@gmail.com](mailto:nplonskaya@gmail.com)

Кренёва Галина Валериевна, доцент Московского Государственного Технического Университета Гражданской Авиации (МГТУ ГА) тел.:8-916-218-67-85, e-mail: [g.kreneva@mstuca.aero](mailto:g.kreneva@mstuca.aero)