

**RESEARCH OF STRATEGIC PRIORITIES
IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN AVIATION
COMPANIES AND WAYS TO INCREASE
THEIR COMPETIVENESS**

V. Perederiy
National Aviation University

Key words:

Airline
Competitiveness
Strategic development
Strategic priorities

ABSTRACT

The article analyzes the potential directions of the Ukrainian air carriers in terms of increasing competition in air passenger carrier market. It also proposes measures to improve their competitiveness and profitability.

Article history:

Received 12.12.2012
Received in revised form
20.12.2012
Accepted 28.12.2012

Corresponding author:

V. Perederiy
E-mail:
perederiyv@bigmir.net

**ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ
РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ АВІАЦІЙНИХ
КОМПАНІЙ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ
ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

В.В. Передерій
Національний авіаційний університет

В статті проаналізовані потенційні напрямки розвитку українських авіаперевізників в умовах підвищення конкуренції на ринку пасажирських авіаперевезень та запропоновано заходи, спрямовані на підвищення рівня їх конкурентоспроможності та прибутковості.

Ключові слова: авіакомпанія, конкурентоспроможність, стратегічні напрямки розвитку, стратегічні пріоритети.

Авіація є однією із галузей, які розвиваються найбільш динамічно, про що свідчать постійно зростаючі показники обсягів перевезень. Слід зазначити, що темпи росту українських авіакомпаній перевищують аналогічні показники європейських авіакомпаній. Це зростання обумовлене, в першу чергу, низьким рівнем розвитку та ступенем насиченості українського ринку перевезень. Тому слід очікувати збільшення присутності європейських авіаперевізників на вітчизняному ринку, прихід яких значно погіршить достатньо складне становище українських перевізників. Більшість іноземних авіакомпаній мають багаторічний досвід діяльності в умовах високо конкурентного ринку, мають потужну ресурсну та значно ширшу географію польотів. Відповідно, екстрена

МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

розробка та реалізація комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоздатності українських авіакомпаній є першочерговим завданням на даному етапі їх розвитку.

Проблеми підвищення ефективності функціонування авіаційної галузі розглянуті в роботах Ю.Ф. Кулаєва, В.Г. Коби, С.М. Подрези, Загорулька В.М. та інших. Питання забезпечення конкурентоспроможності авіакомпаній досліджувались Л.Н. Коновою, О.В. Коваленко, В.А. Василенком та ін. Проте, питання підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних авіакомпаній, особливо з урахуванням змін середовища функціонування, залишається розробленим не до кінця та потребує додаткових досліджень.

Метою статті є визначення пріоритетних напрямків розвитку українських авіакомпаній та розробка рекомендацій щодо підвищення їх конкурентоспроможності.

Дослідження узагальнених показників діяльності європейських авіаперевізників дозволили виявити ознаки зниження обсягів отриманих доходів та значної ймовірності підвищення збитковості. Для європейського регіону, на даний час, характерні ознаки кризи діяльності авіаційної галузі. Внутрішній ринок не демонструє росту, наявна велика кількість провізних ємностей та постійно зростають експлуатаційні витрати.

В табл. 1. представлені показники прибутку авіакомпаній до оподаткування та чистого прибутку в різних регіонах світу.

Таблиця 1. Показники діяльності авіаційного транспорту в різних регіонах світу

Регіон	Рентабельність, %					Чистий прибуток, млрд. дол.				
	2009	2010	2011	2012	2013П	2009	2010	2011	2012	2013П
Північна Америка	1,2	4,7	3,1	3,4	3,8	-2,7	4,1	1,7	2,4	3,4
Європа	-2,2	1,9	0,9	0,6	0,6	-4,3	1,9	0,4	0,0	0,0
Азія	2,8	6,0	5,0	2,9	4,7	2,6	11,4	5,4	3,0	3,2
Середній Схід	-1,5	3,6	3,5	2,7	3,0	-0,6	0,9	1,0	0,8	1,1
Латинська Америка	2,8	5,0	2,3	2,4	3,1	0,5	0,9	0,3	0,4	0,7
Африка	-1,2	1,6	0,8	0,3	0,1	-0,1	0,1	0,0	0,0	0,0
У світі в цілому	0,4	4,0	2,9	2,1	2,9	-4,6	19,2	8,8	6,7	8,4

Джерело: IATA

Як бачимо, темпи розвитку європейського ринку випереджають лише африканські. В 2012 р. європейські авіаперевізники, за узагальненими показниками, працювали без прибутку. За прогнозами IATA, зростання не передбачається і в 2013 р. [3].

В той же час, український ринок пасажирських авіаперевезень ще далекий за зрілістю і насиченістю до європейського і демонструє значні, як для ситуації, що склалася, показники росту, які склали близько 8 % за 2012 р. [4]. Відповідно, слід очікувати значного підвищення інтересу до вітчизняного ринку авіаперевезень з боку іноземних авіакомпаній.

Деякі авіакомпанії, наприклад Турецькі авіалінії, вже відкрито висловлюють зацікавленість у збільшенні кількості польотів з українських аеропортів. На даний час, Турецькі авіалінії вже здійснюють польоти з 6 аеропортів України: Київ, Донецьк, Одеса, Сімферополь, Львів та Дніпропетровськ.

Активний процес лібералізації повітряного простору знаходить відображення в численних заявах посадових та рекомендаціях європейських фахівців щодо розвитку транспортної інфраструктури України. Проте, українські перевізники є неконкурентоспроможними, порівнюючи з європейськими і, в умовах відкритого ринку можуть не витримати натиску іноземних авіаційних компаній.

Вищезгадана авіакомпанія «Турецькі авіалінії» станом на 2012 р. володіє парком з 209 повітряних суден і планує подальшу програму розширення, при цьому, середній вік парку складає менше 6 років. В компанії працюють близько 12 000 тис. працівників. Показники даної авіакомпанії перевищують сумарні аналогічні показники всіх авіакомпаній України. Враховуючи, що «Турецькі авіалінії» є однією з більш ніж 50 авіакомпаній, що здійснюють польоти в Україну, масштаби загрози дуже великі.

Проаналізовані тенденції та показники, дозволили автору сформулювати три можливі напрями розвитку українського ринку пасажирських авіаперевезень.

Перший напрям полягає у відсутності змін існуючого рівня конкурентоспроможності українських авіакомпаній і збереженні наявних тенденцій ринку. У випадку реалізації такого сценарію, посилюватиметься експансія іноземних перевізників, як на міжнародних, так і на найбільш прибуткових внутрішніх рейсах. Висока якість послуг, комфортабельні літаки, розгалужена мережа маршрутів та зручні стикування вплинуть на стандарти обслуговування вітчизняних пасажирів, що негативно відобразиться на пасажиропотоках авіакомпаній України.

Крім того, володіючи значними фінансовими ресурсами та більш ефективною політикою управління витратами, закордонні авіакомпанії мають можливість значно знизити вартість квитків на певний період часу. Оскільки, вітчизняні авіаційні компанії мають вищий рівень витрат, у зв'язку зі старішим флотом (витрати на паливо та технічне обслуговування) та нижчими обсягами перевезень, їхня конкурентоспроможність знизиться катастрофічно і вони втратять значну частину пасажиропотоків. Втрата пасажиропотоків призведе до збільшення збитковості і, як результату, банкрутства більшості авіакомпаній. Після чого, вартість перельотів знову може бути дещо завищена, в умовах відсутності конкуренції.

Інший варіант розвитку полягає у створенні національного перевізника, здатного конкурувати з іноземними авіакомпаніями, хоч на українському ринку пасажирських перевезень. Реалізація даного напрямку можлива на основі об'єднання найбільших українських авіакомпаній у флагмана перевезень, з базуванням в Борисполі, який продовжував би розвивати обрану авіакомпаніями-лідерами стратегію сітьового перевізника. Авіакомпанії «МАУ», «Аеросвіт», «Дніпроавія» та інші мають різні типи парків повітряних суден орієнтовані на здійснення перельотів різної дальності. Відповідно, поєднання можливостей кожної з авіакомпаній в єдиному формуванні дозволило б значно розширити маршрутну мережу авіаперевізників, підвищити кількість та зручність стикувань і, відповідно, утримати значну частку ринку.

Проте, реалізація даного напрямку може бути значно ускладнена небажанням власників авіакомпаній розвивати бізнес в цьому напрямку. Авіакомпанії «МАУ» та «Аеросвіт» неодноразово демонстрували численні протиріччя і ознаки конкурентної боротьби, що значно ускладнює створення спільного авіаперевізника. Проте, слід зазначити, що на кінець 2012 р. стала помітною тенденція узгодженої співпраці авіакомпаній.

Практика укрупнення, створення спільних підприємств між авіаперевізниками є досить поширеною в Європі. В умовах зростання конкуренції та зниження темпів зростання ринку, авіакомпанії намагаються знайти шляхи підвищення ефективності діяльності. Заслужує на увагу об'єднання двох авіакомпаній: «Люфтганза» та «Турецькі авіалінії», одна з яких є найбільшою, а інша — однією з найбільш динамічних авіакомпаній в Європі. Почати переговори про злиття авіаперевізників змусило падіння доходів та наростання загрози на європейському ринку з боку потужних авіакомпаній Близького Сходу, які активно проникають на європейський ринок. Нова структура може стати однією з найбільших у світі за розмірами флоту [2]. На думку автора, схожу стратегію могли б обрати і вітчизняні авіаційні компанії.

Третім напрямком, одним з найбільш прийнятних, є створення об'єднання зі збереженням автономії учасників. Тобто, мова йде про створення своєрідного альянсу з єдиним координуючим центром, за умови збереження автономії учасників і спеціалізації на певних типах ліній.

МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАЛІННЯ

Як зазначалося вище, лідируючі авіакомпанії мають певну спеціалізацію. Так, авіакомпанія «МАУ» орієнтована, переважно, на здійснення перельотів середньої дальності в європейському та східному напрямках. Авіакомпанія «Аеросвіт» єдина серед українських авіакомпаній має в розпорядженні далекомагістральні літаки, що і зумовило її орієнтацію на польоти в напрямку Далекого Сходу та Америки. Дніпроавіа володіє потужним парком регіональних літаків. Узгодження розкладу польотів авіакомпаніями, створення єдиної програми лояльності, організація власних хендлінгових служб значно підвищать ефективність їх роботи та забезпечать утримання існуючого та поступового збільшення пасажиропотоку як на внутрішніх, так і на міжнародних рейсах.

Синергійний ефект від об'єднання вищезазначених та інших авіакомпаній може бути досить суттєвим і значно підвищити конкурентоспроможність українських авіакомпаній. Крім того, стан вітчизняної аеропортової інфраструктури після реконструкції дозволяє реалізацію моделі мережевих перевізників зі створенням хабу в аеропорту Бориспіль, географічне розміщення якого дозволяє розвивати потоки з країн Сходу до Європи і в зворотному напрямі, а за пропускну здатністю прирівнюється до провідних аеропортів «Орлі», «Домодедово» та інших.

Досягнення рівня конкурентоспроможності, що забезпечив би однакові можливості вітчизняних авіакомпаній з основними іноземними конкурентами, можливе лише в умовах зосередження зусиль не лише авіакомпаніями, а й державою та аеропортами.

Ключовими проблемами, які значно знижують рівень конкурентоспроможності вітчизняних авіакомпаній, є застарілий парк повітряних суден, що не здатний забезпечити відповідний рівень ефективності експлуатації та належний рівень комфорту; незадовільні показники фінансово-економічного стану авіакомпаній, у зв'язку зі збитковою діяльністю протягом останніх років, що викликана випереджаючими темпами зростання витрат над темпами зростання прибутку; погана репутація українських авіаперевізників, зумовлена низьким рівнем якості послуг авіаперевезення. Вирішення вищезазначених проблем дозволить покращити найбільш критичні показники та підвищити рівень конкурентоспроможності вітчизняних авіаперевізників.

Розв'язання питань підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії є досить складним та тривалим процесом і не може бути вирішено зусиллями лише окремих авіакомпаній, а потребує залучення всіх зацікавлених сторін, а саме: держави, авіакомпаній та аеропортів. Комплексна програма підвищення конкурентоспроможності дозволить посилити позиції вітчизняних перевізників та покращити стан багатьох пов'язаних підприємств.

Взаємодія вищезазначених сторін спрямована на посилення слабких сторін вітчизняних авіакомпаній та забезпечення стійких конкурентних переваг в умовах, що склалися на ринку на даному етапі його розвитку, шляхом здійснення низки заходів.

Однією з ключових проблем, яка значно знижує конкурентоспроможність вітчизняних перевізників та потребує нагального вирішення є оновлення парків повітряних суден авіакомпаній.

В світовій практиці використовуються декілька основних шляхів щодо вирішення цієї проблеми. Найбільш поширеними є пільгові системи оподаткування та інші програми державного сприяння. Митних платежів та інші стягнення значно підвищують вартість повітряних суден іноземного виробництва, які складають основу флоту українських авіакомпаній. В Росії, наприклад, ця проблема також не є вирішеною остаточно, але вже зареєстрований законопроект про відміну сплати ПДВ авіакомпаніями. Крім того, флагманський перевізник — авіакомпанія «Аерофлот» отримала можливість оновити парк без сплати митних платежів.

Україна, на сьогодні, випускає лише регіональні літаки місткістю до 90 чоловік, відповідно оновлення флоту середньо та далеко магістральними літаками можливе лише повітряними суднами іноземного виробництва. Крім того, обсяги виробництва є надзвичайно низькими, порівнюючи зі світовими конкурентами і не здатними забезпечити попит на даний тип повітряних суден. Таким чином, необхідними діями

держави в даному напрямку залишається підтримка розвитку вітчизняного літакобудування (регіональні пасажирські та вантажні літаки) та забезпечення пільгових умов щодо оновлення флоту іноземними повітряними суднами середньої та великої місткості.

Оскільки вітчизняні авіаційні компанії не мають в розпорядженні достатньої кількості власних фінансових ресурсів, то їх подальший розвиток неможливий без запровадження ефективної системи лізингу повітряних суден.

Реалізація даної програми повинна відбуватися за участю авіакомпаній та держави. Держава, в особі відповідних органів, повинна забезпечити дієві правові механізми реалізації операцій лізингу повітряних суден та надати відповідні гарантії іноземним лізингодавцям. Слід зазначити, що орієнтація саме на іноземних лізингодавців, на думку автора, повинна стати пріоритетною, оскільки плата за користування повітряними суднами у закордонних компаній є значно нижчою, порівнюючи з українськими. Фактором, що стримує співпрацю з більш економічно вигідними закордонними постачальниками є непрозорість фінансової діяльності українських авіакомпаній. Підвищення контролю за фінансовою діяльністю авіаперевізників дозволило б не тільки збільшити обсяги податкових відрахувань, а й забезпечило б можливість розширення співпраці зі світовими лідерами лізингу повітряних суден.

Враховуючи високий рівень зносу і необхідність оновлення значної частини флоту, для українських авіакомпаній доцільним є замовлення більшої кількості літаків та проведення тендерів між провідними виробниками авіаційної техніки, що дозволить отримати додаткові знижки. Слід також враховувати, що обсяги пасажирських перевезень поступово зростатимуть у різних регіонах світу. Відповідно, зростатиме і попит на повітряні судна, що може ускладнити процес оновлення флоту. Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити витрати, підвищити ефективність діяльності авіакомпанії та комфортність повітряних перевезень.

Багато європейських авіакомпаній мають фінансові труднощі, які є наслідком світової фінансової кризи. Європейський ринок пасажирських авіаперевезень зростає дуже повільними темпами, а ринок вантажних перевезень продовжує спадати. Проте, фінансово-економічний стан вітчизняних авіакомпаній значно гірший, ніж іноземних авіаперевізників, незважаючи на поступове зростання пасажиропотоків. Деякі авіаційні компанії є історично збитковими, інші — зазнали негативного впливу зміни зовнішнього середовища. Основною причиною є зростання темпів витрат, відповідно, найбільше зусиль повинно бути спрямовано саме на зниження сукупних витрат авіаперевізників і виведення їх на рівень самоокупності.

Головним завданням є скорочення експлуатаційних витрат підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Найбільшу частку в структурі витрат авіакомпанії (близько 30 %) займають витрати на паливно-мастильні матеріали, відповідно, їм приділяється найбільша увага. На думку автора, для зниження витрат на авіаційне паливо, авіакомпаніям паралельно з оновленням флоту, доцільно проводити диверсифікацію постачальників та хеджувати ризики з використанням форвардних та ф'ючерсних контрактів. На сьогодні, в аеропорту Бориспіль існує монополія на реалізацію авіаційного палива, що призводить до додаткового завищення ціни. Вирішити дану проблему можна лише шляхом втручання Антимонопольного комітету та забезпечення можливості доступу інших учасників, а також їх додаткового стимулювання на початкових етапах діяльності.

Зниженню витрат сприяє і розширення програм співпраці. Запропонована автором стратегія спеціалізації авіакомпаній сприятиме зниженню операційних витрат шляхом підвищення ефективності використання повітряних ліній за рахунок оптимізації мережі маршрутів. Крім того, можливість використовувати найбільш відповідні за місткістю літаки дозволить підвищити завантаженість повітряних суден та збільшити частоту рейсів.

Підвищення конкурентоздатності авіакомпанії неможливе без вдосконалення наземного обслуговування. Вартість деяких аеропортових послуг та послуг обслуговуючих компаній є завищеною. Аеропорти зацікавлені в розвитку авіакомпаній, що

МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

забезпечує зростання обсягів пасажиропотоків. Зниження вартості аеропортових зборів, хоч на певний «перехідний» період, дозволить авіаперевізникам знизити вартість квитків, що сприятиме збільшенню попиту на авіаперевезення.

Окремою статтею витрат авіакомпанії є затрати на бортове харчування, очистку салону та інші. В даному сегменті також немає належної конкуренції, що призводить до підвищення вартості послуг обслуговуючих компаній. Автор вважає за доцільне створення авіакомпаніями власних обслуговуючих (хендлінгових) підрозділів, що дозволить знизити рівень витрат, особливо при збільшенні обсягів перевезень. Альтернативою може стати передача певних типів робіт на аутсорсинг та забезпечення умов для підтримки конкурентного середовища серед обслуговуючих компаній.

Іншим критично важливим питанням забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанії є тарифна політика та управління доходами. Ключовим моментом є досягнення оптимального співвідношення між максимальним завантаженням літака, що, як правило, повинно супроводжуватися наданням знижок чи спеціальних тарифів, і отриманням максимального доходу, що може бути досягнуто реалізацією меншої кількості квитків, але вищої вартості. Крім того, додатково повинні враховуватися тенденції розвитку ринку, сезонність тощо. Прийняття оптимальних рішень щодо тарифів на різних маршрутах в різні періоди забезпечується використанням спеціальних систем. Також певні програмні продукти дозволяють автоматизувати побудову та оптимізувати мережу маршрутів, розстановку повітряних суден та низку інших завдань.

Впровадження спеціальних програмних продуктів щодо автоматизації управління доходами авіакомпанії типу AirMax (SABRE) є доволі вартісним, але дозволяє значно підвищити надходження авіакомпанії. Вищезгадані системи використовуються всіма лідируючими авіакомпаніями і їх застосування є необхідною умовою забезпечення подальшої конкурентоспроможності авіакомпанії.

В умовах загострення конкуренції на ринку пасажирських авіаперевезень, авіакомпанії намагаються постійно підвищувати якість послуг. Зростання рівня сервісу авіакомпанії забезпечує високий поточний рівень конкурентоспроможності та значно впливає на потенційний конкурентний статус авіаперевізника.

Дієвим інструментом покращення взаємодії з пасажирами є впровадження систем управління роботою з клієнтами (CRM). Вони спрямовані на зниження витрат та підвищення рентабельності, за рахунок зростання лояльності клієнтів. В межах вищезазначених систем, об'єднується інформація з усіх джерел даних у межах організації і формується єдиний комплексний підхід до кожного клієнта в режимі реального часу, що дозволяє співробітникам приймати оперативні рішення при взаємодії з пасажиром. Інтеграція програмного забезпечення з існуючими програмами лояльності дозволить покращити процес збору інформації про пасажирів та забезпечувати вищий рівень взаємодії та якості обслуговування.

Якість послуг авіакомпанії оцінюється пасажиром за багатьма складовими, серед яких якість обслуговування в аеропорту (перед вильотом і після посадки) та рівень сервісу на борту. Слід відмітити, що даний критерій конкурентоспроможності має особливо низьке значення і потребує негайних заходів щодо поліпшення.

Підвищення рівня аеропортового сервісу передбачає покращення умов перебування в аеропорту та залах очікування, забезпечення належної схоронності багажу, прискорення процедур оформлення, шляхом розширення програм використання стійок самостійної реєстрації та спрощення митних процедур та прикордонного контролю. Забезпечення стійких конкурентних переваг в аеропортовому обслуговуванні забезпечить зростання конкурентоспроможності і авіакомпаній і аеропортів, зокрема, за рахунок залучення додаткових транзитних пасажиропотоків.

Стратегічна конкурентоздатність авіакомпанії неможлива без забезпечення відповідного рівня сервісу на борту, адже якість обслуговування під час польоту в іноземних авіакомпаній постійно зростає. Відповідно, необхідними умовами забезпечення конкурентоспроможності є загальне підвищення стандартів якості обслуговування, покращення

МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

комунікацій персоналу авіаційних компаній з пасажирами, розширення переліку послуг та розваг на борту, покращення бортового харчування тощо.

Висновки

Загострення конкуренції на ринку авіаційних перевезень України є об'єктивним наслідком ситуації, що склалася на європейському ринку пасажирських перевезень. Стан вітчизняних авіаперевізників, на даний час, не дозволяє ефективно конкурувати з іноземними. Найбільш вразливими місцями українських авіакомпаній є стан парку повітряних суден, складний фінансово-економічний стан та погана репутація, недостатньо розвинена мережа польотів та необхідність підвищення частоти та пунктуальності польотів. Автором запропоновано зміну стратегії розвитку авіакомпанії в напрямку спеціалізації окремих авіакомпаній на певних типах польотів та узгодження системи дій. Розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоздатності шляхом посилення слабких сторін, за рахунок оновлення парку повітряних суден, покращення якості послуг та підвищення ефективності операційної діяльності. Реалізація запропонованих автором заходів дозволить значно підвищити рівень конкурентоздатності вітчизняних авіакомпаній та забезпечити їх подальше виживання в умовах зростаючої конкуренції та мінливого зовнішнього середовища.

Література

1. Гречко О.В. Механізми стратегічного управління конкуренто-спроможністю авіакомпанії: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Гречко О.В.// Донецький національний університет. — Д.: 2011. — 16 арк.
2. Навіщо Lufthansa купує Turkish Airlines? [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.avianews.com.ua/2012/12/04/lufthansa-turkish-airlines/>
3. Огляд показників діяльності авіаційної галузі IATA [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.iata.org/publications/economics/Pages/>
4. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2012 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://avia.gov.ua/uploads/documents/8704.pdf>

ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ УКРАИНСКИХ АВИАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В.В. Передерій

Національний авіаційний університет

В статтє проанализированы потенциальные направления развития украинских авиатранспортных компаний в условиях повышения конкуренции на рынке пассажирских авиатранспортных перевозок и предложены мероприятия, направленные на повышение уровня их конкурентоспособности и прибыльности.

Ключевые слова: авиаккомпания, конкурентоспособность, стратегические направления развития, программа мероприятий, стратегические приоритеты.