

ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ЗМІНИ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ КОНКУРЕНТНОМУ РИНКУ АВІАПОСЛУГ І НЕОБХІДНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ ЯКІСНИХ ЗМІН У ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ АВІАКОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ У СПІЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ ПРОСТІР

© Мних О. Б., 2014

Охарактеризовано зміни ринкового середовища діяльності українських авіакомпаній в умовах поглиблення кризи. Побудовано регресійні моделі й виявлено основні тенденції зміни фінансових показників провідної авіакомпанії ПрАТ “Міжнародні авіалінії України”. Доведено необхідність створення передумов для формування спільного авіаційного простору й активної підготовки до організації та впровадження якісних змін у системі менеджменту вітчизняних авіакомпаній. Визначено послідовність впровадження якісних змін в діяльності авіакомпаній на ринку пасажирських перевезень у контексті інтеграції України у спільний авіаційний простір (САП).

Ключові слова: ринок авіапослуг, авіакомпанія, конкуренція, спільний авіаційний простір, ринок пасажирських авіаперевезень, криза, євроінтеграція.

FUNDAMENTAL CHANGES IN EUROPEAN MARKET COMPETITIVE AIR SERVICES AND THE NEED TO INTRODUCE QUALITATIVE CHANGES IN THE UKRAINIAN AIRLINES IN THE CONTEXT OF INTEGRATION UKRAINE IN COMMON AVIATION AREA

© Mnykh O. B., 2014

The article given characteristic changes in the market environment of Ukrainian airlines in the deepening crisis. Powered regression models and identified the major trends in financial performance of the leading airlines of a private company “Ukraine International Airlines.” The necessity of creating conditions for the formation of joint airspace and preparation for the organization and implementation of changes in the quality management system of domestic airlines. The sequence of the introduction of qualitative changes in airline passenger transport market in the context of Ukraine's integration in the Common Aviation Area (CAP).

Key words: air services market, airline competition, a common air space, air passenger market crisis, EU integration.

Постановка проблеми. Застосування різних методів організаційного розвитку галузей і компаній в останні десятиріччя стало менш ефективним, зважаючи на появу нових обмежень для проведення структурних, технологічних та функціональних змін, адже посилюється взаємодія політичного, фінансового та промислового капіталу, що впливає на можливості створення вартості у довгостроковій перспективі, принципово змінюються моделі поведінки основних гравців на ринку. Ці тенденції яскраво проявляються на різних етапах розвитку українських авіаційних компаній, у яких частка приватного акціонерного капіталу останніми роками істотно збільшується, застосовується агресивна тактика завоювання ринкових ніш, зокрема, через доведення потенційних конкурентів до банкрутства.

Через поглиблення системної кризи в Україні (економічної, фінансової, екологічної, соціальної, політичної) з непередбачуваними наслідками економічна наука і практика менеджменту не можуть залишатися осторонь від актуальних проблем, бо від ефективності прийнятих нині управлінських рішень в економіці, передусім у галузях стратегічного характеру, залежатимуть перспективи створення суспільних цінностей і зміна статусу України, яка за рівнем доходів у 2015 р. (ВВП на душу населення) після падіння курсу гривні потрапила в рейтинг тих країн, що розвиваються. Жорсткішими стали умови для залучення урядом зовнішніх джерел фінансування на європейських фондових біржах для проведення структурних реформ, оскільки головною причиною зниження кредитного рейтингу стала ймовірність суттєвих збитків для зовнішніх приватних кредиторів через плани уряду країни реструктурувати більшість єврооблігацій [1]. Ці всі явища диктують необхідність покращення системного аналізу в процесі дослідження проблем розвитку авіаринку у контексті інтеграції України у спільний авіаційний простір (САП) [2]. Вступ України в САП, зважаючи на низький рівень техніко-технологічної бази авіаційної галузі країни і недостатній досвід щодо швидкого освоєння нових стандартів для забезпечення високої якості авіаційних пасажирських перевезень, – це тривалий процес підготовки і впровадження комплексу заходів політико-правового, організаційно-управлінського, інвестиційного, маркетингового та логістичного характеру.

Мета дослідження. Охарактеризувати зміни поведінки авіакомпаній України в умовах кризи у конкурентному ринковому середовищі, на прикладі провідної авіакомпанії ПрАТ “Міжнародні авіалінії України” провести кількісну та якісну оцінку її діяльності на основі застосування методів математичного моделювання і визначити послідовність упровадження якісних змін на ринку пасажирських авіаперевезень у контексті інтеграції України у спільний авіаційний простір (САП). Така основна мета цієї наукової роботи.

Аналіз останніх публікацій. Загострення конкуренції на світових авіаринках, порушення ділових циклів відтворення капіталу в авіаційній галузі, зміщення основних пріоритетів у розвитку реального сектору економіки в умовах поглиблення кризи призвели до збиткової діяльності багатьох українських авіакомпаній, прискорили процеси їх приватизації, а також посилили перерозподіл ринкової влади [3]. Через неефективну і непрозору діяльність Фонду державного майна України ускладнюється об’єктивне оцінювання реальних втрат капіталу у відносинах “держава–підприємство–клієнт”. Ринкові механізми все ще не стали основним регулятором розвитку авіаринку в Україні. Пройшло аж 23 роки з часу введення в дію Указу Президента України “Про Програму розвитку авіаційної промисловості України” (від 3 липня 1992 р. № 363/92) [4], прийнята Постанова Кабінету Міністрів України від 12 вересня 2011 року № 1130 “Про затвердження Державної програми розвитку внутрішнього виробництва” [5], розроблена Концепція Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості України на період до 2020 р. [6], проте, на жаль, жодна українська компанія не стала конкурентоспроможною на європейських і світових ринках, не увійшла в “Топ-100” ні за вартістю бренда, ні за якістю обслуговування, ні за рівнем капіталізації. В глобальному бізнесі активно розгортаються процеси викупів і поглинань і тиску кризових явищ не витримують навіть авіакомпанії з відомими брендами. Так, починаючи з другого півріччя 2008 р., згідно з оцінками двох найавторитетніших міжнародних авіаційних організацій – Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO) і Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), – світовий повітряний транспорт переживає найглибшу кризу за всю історію свого існування [7].

Виклад основного матеріалу. Конкуренція на авіаринках посилюється з 2010 р. через членство України в СОТ, після набрання чинності Угоди про торгівлю цивільною авіатехнікою. Високими темпами здійснюються процеси приватизації збиткових авіакомпаній та перепродаж їх активів: авіакомпанії – банкрути “Дніпроавіа”, “Аеросвіт”, “Донбасаеро” тощо, причому всі вони входили до альянсу “Українська авіаційна група”, яка підконтрольна групі “Приват” [8, 9]. Крім названих, до банкрутів у серпні 2010 р. зараховано “Національні авіалінії України” [10], а в грудні

2010 р. – ВАТ “Авіакомпанія Луганські авіалінії” [11]. В квітні 2014 р. визнано банкрутом ПАТ “Хмельницьке авіапідприємство “Поділля – Авіа” після декількох невдалих спроб приватизації з 2010 р., коли на продаж виставлялися аж 95 % акцій цієї авіакомпанії, що є свідченням її низької інвестиційної привабливості [12]. Станом на 03.10.14 р. компанію ПрАТ “Авіакомпанія “АТІ” також оголошено банкрутом [13].

Стосовно діяльності збиткових вітчизняних авіакомпаній, то, як зазначають експерти-аналітики, відчутним є вплив на них так званого політичного капіталу (чи адміністративного ресурсу), поширення явищ штучного банкрутства, а за неефективної діяльності такої важливої інституції, як Антимонопольний комітет (АМК) України, в широких масштабах здійснюються процеси викупів та поглинань (М&А) дрібних і середніх авіакомпаній. Донині не створено фундаментальних основ для ефективного розвитку науково-дослідної співпраці авіабудування і наукових центрів. Зокрема, внаслідок недооцінки державою інтелектуальної праці провідних наукових центрів країни, зокрема, Національної академії наук України імені Б. Патона та Державного підприємства “Антонов”, не з’явилося нових реальних перспектив для розвитку конкурентоспроможного вітчизняного літакобудування на основі такого складного інтелектуального продукту, як повітряні судна. Вирішення цих проблем має вагомое значення для формування інноваційного капіталу в інших секторах економіки.

У сфері авіабудування, авіатранспортних пасажирських і вантажних перевезень Україна, на жаль, не займає ключових позицій і не відіграє визначальної ролі в глобальній економіці, не стала важливим суб’єктом відносин з інвесторами та діловими іноземними партнерами, а більшою мірою вибирає модель пристосування до сучасних тенденцій і нових правил гри, які встановлюють на ринку авіаперевезень іноземні авіакомпанії. Крім того, відчутним у фінансовому аспекті є підвищення тарифів на обслуговування авіакомпаній навіть у межах внутрішнього ринку, що викликано не тільки інфляційними процесами, але й монопольним становищем аеропортів та аеродромів. Незахищеність вітчизняної економіки від глобальних ризиків через недієву урядову промислову політику, непрозорість організації тендерних закупівель і низьку мотивацію персоналу для впровадження доброї практики менеджменту (GMP) у всіх сферах життєдіяльності суб’єктів господарювання стала основною причиною погіршення реальних перспектив інноваційно-інвестиційного розвитку не тільки дрібних, але й великих авіакомпаній, які за всіма ознаками належать до розряду монополістів на ринку авіапослуг.

Той факт, що донині фактично не виконано завдання першого етапу Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 р., а завдання і заходи Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості на період до 2015 р. профінансовано лише частково, є поясненням зростання витрат вітчизняних авіакомпаній, пов’язаних із операційним лізингом іноземних повітряних суден, що експлуатуються для здійснення внутрішніх і міжнародних авіарейсів. Отже, залежність наших авіакомпаній від обсягу залучення у господарський оборот іноземної валюти для покриття подібних витрат змушує впроваджувати в практику менеджменту нову філософію бізнесу, оцінювати шанси і загрози на цільових ринках, заробляти цю валюту на міжнародних авіарейсах, розширювати маркетингову географію авіаринків, освоювати нові світові стандарти для обслуговування пасажирів і організації безпечних польотів і забезпечувати позитивне сальдо у зовнішній торгівлі авіатранспортними послугами (див. табл. 1).

Таблиця 1

Структура зовнішньої торгівлі України послугами повітряного транспорту у 2014 р.

Назва послуги згідно з КЗЕП	Код послуги згідно з КЗЕП	Експорт		Імпорт		Сальдо
		млн. дол. США	% до 2013 р.	млн. дол. США	% до 2013 р.	
Транспортні послуги	03.	6012,0	75,3	1345,3	79,6	4666,7
З них: послуги повітряного транспорту	03.03	1068,5	82,2	423,8	67,4	644,7

Зовнішньоторговельні операції з послугами в 2014 р. проводилися з партнерами з 218 країн світу. На формування позитивного сальдо зовнішньої торгівлі послугами повітряного транспорту в 2014 р. найбільше вплинули транспортні (позитивне сальдо 4666,7 млн. дол.). Транспортні послуги займали 53,3 % від загального обсягу експорту [14]. В 2014 р. зменшилися обсяги експорту послуг Російській Федерації на 1736,9 млн. дол. (на 33 %). Серед послуг, наданих країнам ЄС, зменшилися обсяги транспортних послуг на 171,2 млн. дол. і найбільшу частку в загальному обсязі імпорту послуг у 2014 р. також становили транспортні послуги – 23,7 % (за рахунок одержання послуг повітряного, залізничного та морського транспорту). Послугами пасажирського транспорту скористалися 5899,5 млн. пасажирів, або 94,7 % від обсягу 2013 р.

Таблиця 2

Показники діяльності авіаційного транспорту за 2013–2014 рр.

	Пасажирооборот		Перевезено пасажирів	
	млн. пас. км	% до 2013 р.	млн. ос.	% до 2013 р.
Транспорт,	106147,8	88,3	5899,5	94,7
зокрема авіаційний	11583,7	95,1	6,5	83,2

Загострення конкуренції на авіаринках спонукає менеджерів активніше впроваджувати інноваційні рішення. ПрАТ “Міжнародні авіалінії України” є провідною авіакомпанією України, її засновники – компанія ОНТОБЕТ ПРОМОУШИНЗ ЛІМІТЕД, що зареєстрована на Кіпрі (її відсоток акцій – 25.8373 %), а Товариству з обмеженою відповідальністю “КЕПШТЕЛ ІНВЕСТМЕНТ ПРОДЖЕКТ” (зареєстрована у Києві) належить 74.1627 % від загальної кількості акцій. Товариство веде спільну діяльність з ДП МА “Бориспіль” за Договором про спільну діяльність із технічного обслуговування та ремонту повітряних суден. Основний вид послуг “МАУ” – авіаперевезення пасажирів та вантажів.

ПрАТ “МАУ” налагоджує стратегічне партнерство серед лідерів індустрії України, яке дозволяє об’єднати зусилля команд авіакомпаній та туристичних агентств у роботі над туристичним продуктом в інтересах українських споживачів завдяки спільному впровадженню нового галузевого стандарту “Electronic Miscellaneous Document” (EMD), що дає змогу запропонувати пасажиром додаткові послуги, супутні авіаподорожжя (Ancillary Services). Такі IT-рішення цих партнерів сприяють прискоренню процесів автоматизації бізнес-процесів з оформлення документів та з продажу таких послуг, як оплата наднормативного багажу, оплата перевезення тварин, замовлення додаткового харчування на борту тощо. Партнери вже почали роботу з інтеграції IT-інфраструктури та бізнес-процесів [15].

Готуючись до упровадження прямого регулярного повітряного сполучення за маршрутом Київ – Пекін – Київ, авіакомпанія ПрАТ “Міжнародні Авіалінії України” поглиблює співпрацю з китайськими перевізниками Air China, China Southern Airlines, China Airlines і Hainan Airlines, розширюючи можливості для подорожей пасажирів, а заплановані рейси з квітня 2015 р. виконуватимуться на сучасних далекомагістральних літаках “Боїнг 767-300ER” [16].

Проривом авіакомпанії “Міжнародні Авіалінії України” на світові ринки можна вважати 25 квітня 2014 р., коли ця компанія виконала прямий безпосадковий рейс за маршрутом Київ–Нью-Йорк, який став першим трансатлантичним перельотом в історії перевізника. Так, було відновлено пряме повітряне сполучення між Україною та США, що стало можливим після повернення України в першу категорію авіаційної безпеки за стандартами Федеральної авіаційної служби США (FAA) [17].

Для стабільнішого генерування доходів за нестабільної ринкової кон’юнктури на ринку внутрішніх пасажирських авіаперевезень влітку 2015 р. авіакомпанія “Міжнародні Авіалінії України” розширюватиме мережу внутрішніх маршрутів, відкриває власні прямі регулярні рейси з Києва в Запоріжжя, а також зі Львова та Харкова до Одеси. Проте без істотного покращення продуктового портфеля і раціоналізації структури операційних витрат ПрАТ “Міжнародні авіалінії України” не зможе втриматися на плаву.

Як показує досвід світових авіакомпаній, завдяки підвищенню технічного рівня парку авіалітаків, зміцненню іміджу компанії та розширенню географії авіаперевезень можна послабити негативний тиск через зниження попиту внутрішніх споживачів на послуги національних компаній. Перший

“екологічний” літак “Боїнг 737-800” нового покоління” в Україні пройшов офіційну процедуру реєстрації в Україні в 2010 р. та отримав реєстраційний номер UR-PSA (за даними аналітиків МАУ, у 2013 р. компанія отримала п’ять абсолютно нових літаків із заводів “Боїнг” і “Ембраер”, а 50 % від її середньомагістрального флоту – це літаки нового покоління). Авіакомпанія “Міжнародні Авіалінії України” здійснює експлуатацію “Боїнгів”, починаючи з моменту свого створення у 1992 р., а в 2010 р. парк авіакомпанії складався з 18 авіалайнерів, серед яких нове повітряне судно [18].

Про зміцнення іміджу авіакомпанії “Міжнародні Авіалінії України” на європейських ринках свідчить той факт, що в 2014 р. ця компанія увійшла до престижного рейтингу “ТОП 500” компаній Центральної та Східної Європи за версією Deloitte – одного зі світових лідерів у сфері аудиту та консалтингу. Цей рейтинг складено на основі даних про консолідовані доходи компаній за 2013 фінансовий рік, а класифікація компаній проведена за галузями промисловості та країнами реєстрації. У рейтинг увійшло всього 53 українських компаній, а 26 з них, зокрема МАУ, представляють сектор споживчого бізнесу та транспорту України [19].

Поглиблення фінансової кризи в Україні відчутно вплинуло на зростання витрат на обслуговування авіапасажирів, що стало однією з причин застосування в авіакомпанії “Міжнародні Авіалінії України” концепції бортового харчування “Buy on Board” – “Купуй на борту”.

Висока динаміка фінансово-економічних показників і структурних змін у реальному і фінансовому капіталі характерна для ПрАТ “Міжнародні авіалінії України” (табл. 3).

Таблиця 3

**Динаміка вартості нематеріальних активів (НМА)
і власного капіталу ПрАТ “МАУ”, тис. грн.**

Роки	НМА	Власний капітал	З них
			нерозподілений прибуток
2008	63796	105405	-18240
2009	63348	138390	-4739
2010	66459	-44713	-200611
2011	67419	-462880	-618778
2012	66316	-429928	-592654
2013	67393	-414581	-570479

Джерело: складено на основі даних [20]

На основі даних табл. 3 побудовано рис. 1, на якому чітко виражені тренди, що характеризують темпи погіршення фінансових показників ПрАТ “МАУ” за 2008–2013 рр.

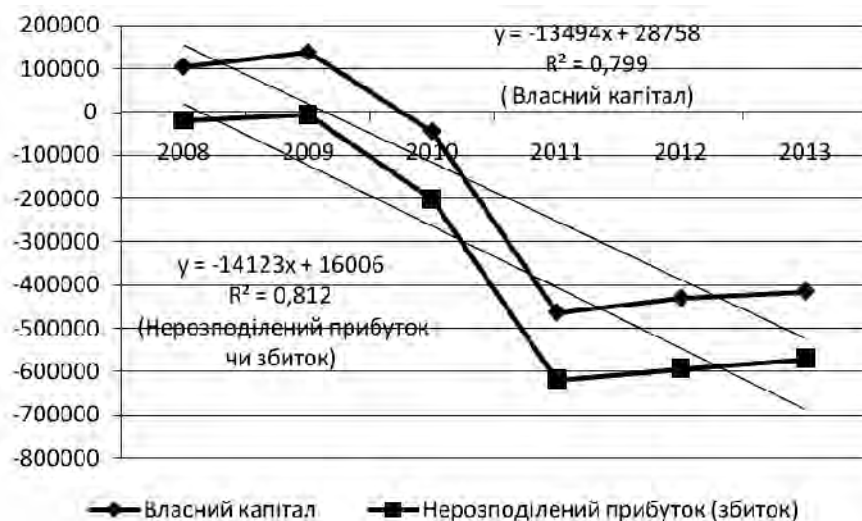


Рис. 1. Тренди, які відображають нагромадження нерозподілених збитків у ПрАТ “МАУ” у 2008–2013 рр., тис. грн.

Примітка: побудова автора на основі [20]

Як видно із рис. 1, нагромадження нерозподілених збитків з кожним роком відбувається вищими темпами і навіть залучення іншого додаткового капіталу в авіакомпанію “МАУ” не могло компенсувати негативного впливу цих збитків на власний капітал, про що свідчить його значення в сумі (-414581 тис. грн.). Середня щорічна сума збільшення нерозподіленого збитку в цій компанії, як видно з регресійної моделі, становить 14123 тис. грн., а величина зменшення власного капіталу – середньому 13494 тис. грн. Така динаміка фінансових показників відображає істотне погіршення стійкості цієї авіакомпанії, що змушує її приймати неординарні рішення щодо диверсифікації діяльності, розвитку партнерства, виходу на міжнародні ринки, формування портфеля послуг тощо. Збільшення витрат на обслуговування кредитів (сума довгострокових кредитів за 2008–2013 рр. зросла від 36005 тис. грн. до 351091 тис. грн., або у 9,75 разу), а також зростання операційних витрат, пов’язаних з придбанням та лізингом іноземних літаків, обмежують власні інвестиційні можливості для фінансування нематеріальних активів (рис. 2).

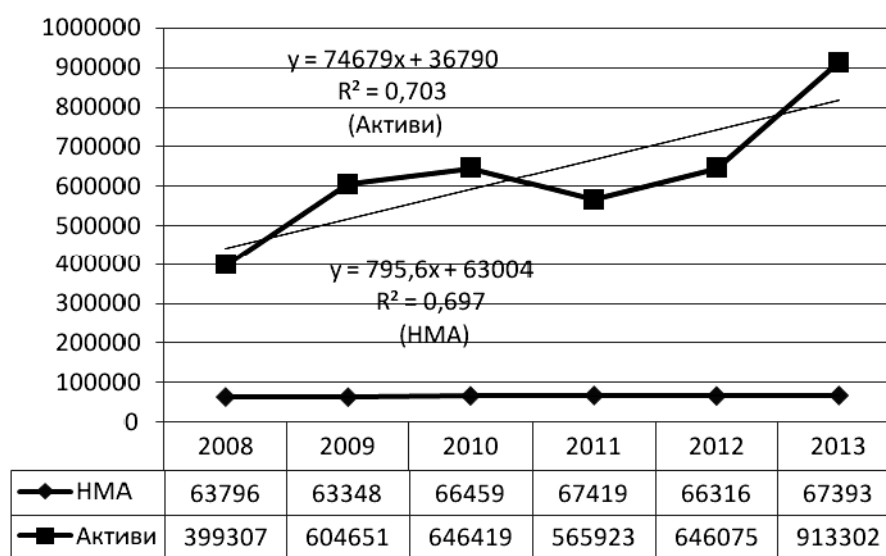


Рис. 2. Зміна вартості активів, зокрема нематеріальних активів, у ПрАТ “МАУ” за 2008–2013 рр., тис. грн.

Примітка: побудова автора на основі [20]

Загострення військових конфліктів України з Росією ставить менеджмент авіакомпаній перед необхідністю зміни продуктового портфеля і маркетингової географії. Так, односторонні дії Росії щодо обмеження польотів змусили МАУ суттєво подовжувати траси, якими повітряні судна слідують з України в східному напрямку, що призводить до зростання операційних витрат на 15–20 %, затримок рейсів і погіршення комфортності пасажирів [20]. Згідно з інформацією, отриманою від Головного центру Єдиної системи організації повітряного руху РФ, російська влада відмовляє МАУ в розгляді заявки на виконання рейсів з Києва до Казахстану, Грузії, Вірменії, Азербайджану через дозволені точки входу в повітряний простір РФ. Події на Донбасі поставили менеджмент запорізького виробника авіаційних двигунів – компанію “Мотор Січ” перед необхідністю шукати клієнтів у західних державах, зокрема, через контакти в Польщі після закриття для неї в 2014 р. російського ринку.

У сучасних умовах посилення процесів євроінтеграції необхідно якісно змінити філософію бізнесу авіакомпаній, згідно з основними вимогами, які задекларовані для потенційних учасників створення спільного авіаційного простору (САП) (рис. 3).

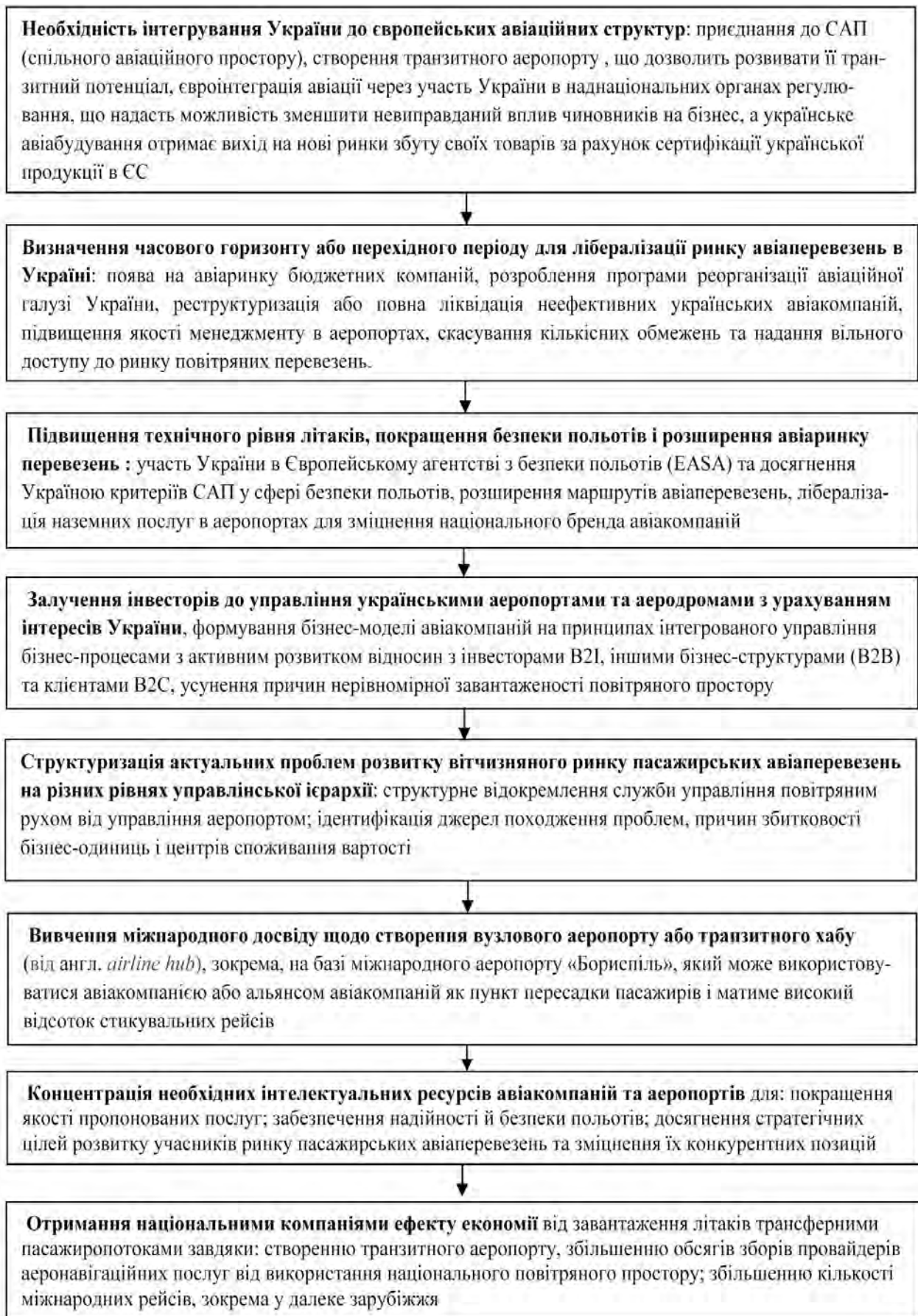


Рис. 3. Послідовність упровадження якісних змін на ринку пасажирських авіаперевезень у контексті інтеграції України у спільний авіаційний простір (САП)

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ринок авіапослуг є відображенням інноваційного розвитку економіки та його інвестиційної привабливості для приватного капіталу. Проблеми розвитку ринку авіаційних пасажирських перевезень в Україні необхідно розглядати у контексті посилення процесів євроінтеграції в теперішніх умовах формування спільного авіаційного простору (САП). Ефективність таких процесів залежатиме від налагодження ефективної взаємодії державного і приватного капіталу, забезпечення високої якості інституційного середовища та ефективного контролю з боку АМК України за діяльністю монополістів. Важливу роль відіграє освоєння нових міжнародних ринків та поліпшення якості послуг для клієнтів, що вимагає концентрації необхідних інтелектуальних ресурсів на таких напрямах наукових та прикладних досліджень.

1. Кабмін утвердив перелік єврооблігацій для реструктуризації. Актуально на : 10.04.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.cbonds.info/news/item/768201>. 2. Коссе І. Європеїзація авіапростору України: переваги і проблеми, пов'язані з підписанням Угоди про Спільний авіаційний простір [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/IER/2011/Common_avia_space_PP.pdf. 3. Ареф'єва О. В., Штангрет А. М. Сучасний стан та ключові загрози для розвитку підприємств авіаційної галузі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_1/Arefeva_111.htm. 4. http://www.ukrprofavia.org.ua/index.php?option=com_blog_calendar&&year=2015&month=03&day=16&Itemid=. 5. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=1130-2011-%EF>. 6. vk.com/doc16222168_235815042. 7. Авіакомпанії в умовах світової кризи . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT_ID=42485. 8. Суд знову розпочав процедуру банкрутства “Аеросвіту”, який не працює [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2015/03/20/7062205/>. Актуально на : 20.03.15. 9. “Донбасаеро” Коломойського – банкрут, незабаром перевізника ліквідують [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ipress.ua/news/donbasaero_bankrut_30824.html. Актуально на : 16.10.13. 10. Електронний ресурс. – Режим доступу: “Національні авіалінії України” визнано банкрутом <http://tsn.ua/groshi/nacionalni-avialiniyi-ukrayini-viznano-bankrutom.html>. Актуально на : 02.09.10. 11. Госпсуд Луганської обл. визнав ВАТ “Авіакомпанія Луганські авіалінії” банкрутом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rbc.ua/ukr/news/hosjud-luganskoj-obl-priznal-oao-aviakompaniya-luganskie-06122010132400>. Актуально на : 06.12.10. 12. Ухвала суду 3/5025/443/12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pravoscope.com/act-uxvala-sudu-3-5025-443-12-dyachuk-tv-03-04-2014-bankrutstvo-s>. 13. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.infoboro.com.ua/Bankrut/2014/2014100335903vg.html>. 14. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua. 15. МАУ розширює спектр партнерських відносин з провідними агентствами України по продажі авіабилетів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flyuia.com/rus/about/ukraine-international-airlines/press-office/news/news.html?news=2096&category=2>. 16. МАУ поглиблює співпрацю з китайськими перевізниками [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flyuia.com/ua/about/ukraine-international-airlines/customer-relations/news/News.html?news=2187&category=3>. 17. МАУ відкрила прямий регулярний рейс Київ–Нью-Йорк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flyuia.com/ukraine-international-airlines/press-office/news/news.html?news=1741&category=2>. 18. Авіакомпанія МАУ поповнила свій флот новим сучасним літаком Боїнг 737-800 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flyuia.com/ua/about/ukraine-international-airlines/news/News.html?news=238&category=3>. 19. МАУ вошла в рейтинг Deloitte TOP 500 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flyuia.com/rus/about/ukraine-international-airlines/press-office/news/news.html?news=2023&category=2>. 20. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/31657/130/templ>. 21. “Мотор Січ” шукає вихід на західні ринки через Польщу – ЗМІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/news/2014/11/27/508944/> Актуально на : 27.11.14. 22. Зарембо К. Європейська інтеграція згори: наслідки приєднання України до Спільного авіаційного простору з ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.icps.com.ua/files/articles/55/75/EF_6_2010_UKR.pdf. 23. Державна політика в галузі організації повітряного руху. Державна авіаційна служба України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://avia.gov.ua/documents/diyalnist/Obslugovuvannja-povitrjanogo-ruxu/30068_2.html.