# Ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտը՝ որպես փոքր, դեպի ծով ելք չունեցող պետությունների միջազգային հաղորդակցության և անվտանգության ապահովման գործոն (Հայաստանի օրինակ)

***Գյուրջյան Վահե Կ.***
*Ասպիրանտ, Ոլորտի տնտեսագիտություն և կառավարում,*
*ՀՀ Պետական կառավարման ակադեմիա (Երևան, ՀՀ)*
https://orcid.org/0009-0006-1927-7060
vahe575@bk.ru

**ՀՏԴ՝** 656.7; **EDN:** DFQDRO
**DOI:** 10.58587/18292437-2026.5-55
**Հանգուցաբառեր և բառակապակցություններ՝** ազգային ավիափոխադրող, քաղաքացիական ավիացիա, միջազգային հաղորդակցություն, ազգային անվտանգություն, դեպի ծով ելք չունեցող պետություն, Հայաստան, ռազմավարական ենթակառուցվածք, օդային տրանսպորտ

## Институт национального авиаперевозчика как фактор обеспечения международных коммуникаций и безопасности малых государств, не имеющих выхода к морю (на примере Армении)

***Гюрджян Ваге К.***
*Аспирант, Отрасль экономики и управления,*
*Академия государственного управления Республики Армения (Ереван, РА)*

**Аннотация.** В статье исследуется роль института национального авиаперевозчика как важного фактора обеспечения международной связанности и национальной безопасности малых государств, не имеющих выхода к морю, на примере Республики Армения. Проанализированы экономические, политические, коммуникационные и связанные с безопасностью функции национального авиаперевозчика, а также международный опыт развития национальных авиакомпаний в малых и не имеющих выхода к морю государствах. Оценены особенности развития гражданской авиации Республики Армения, предпосылки создания национального авиаперевозчика и перспективы его развития. Обосновано, что географические и геополитические особенности Армении, региональные вызовы и ограничения внешних транспортных сообщений обусловливают стратегическую необходимость наличия национального авиаперевозчика как эффективного инструмента обеспечения международной связанности, экономической устойчивости, реагирования на кризисные ситуации и укрепления национальной безопасности. Сделан вывод, что создание и устойчивое функционирование национального авиаперевозчика следует рассматривать не только как экономический проект, но и как важную составляющую транспортной, внешнеполитической и национальной стратегии Республики Армения. В статье также представлены предложения, направленные на развитие национального авиаперевозчика Республики Армения.
**Ключевые слова:** национальный авиаперевозчик, гражданская авиация, международная связанность, национальная безопасность, государство, не имеющее выхода к морю, Армения, стратегическая инфраструктура, воздушный транспорт

## The National Carrier Institution as a Factor in Ensuring International Connectivity and Security for Small Landlocked States (The Case of Armenia)

***Gyurjyan Vahe K.***
*PhD Student, Field Economics and Management,*
*Public Administration Academy of the Republic of Armenia (Yerevan, RA)*

**Abstract.** This article examines the role of the national flag carrier institution as a key factor in ensuring international connectivity and national security in small landlocked states, using the Republic of Armenia as a case study. The economic, political, communicational, and security-related functions of a national flag carrier are analyzed, together with the international experience of developing national airlines in small and landlocked countries. The study assesses the current characteristics of civil aviation development in the Republic of Armenia, the prerequisites for establishing a national flag carrier, and its development prospects. It is argued that Armenia's geographical and geopolitical characteristics, regional challenges, and limitations in external transport connectivity create a strategic need for a national flag carrier as an effective instrument for ensuring international connectivity, strengthening economic resilience, improving crisis response capabilities, and enhancing national security. The findings suggest that the

establishment and sustainable operation of a national flag carrier should be regarded not merely as an economic initiative but as an integral component of the Republic of Armenia's transport, foreign policy, and national security strategy. The article also presents recommendations aimed at supporting the development of Armenia's national flag carrier.
**Keywords & phrases:** national flag carrier, civil aviation, international connectivity, national security, landlocked state, Armenia, strategic infrastructure, air transport

**Ներածություն**

Գլոբալացման, միջազգային տնտեսական ինտեգրման և աշխարհաքաղաքական փոխակերպումների պայմաններում օդային տրանսպորտը վերածվել է պետությունների միջև միջազգային հաղորդակցության ապահովման կարևորագույն միջոցներից մեկի: Հատկապես փոքր և դեպի ծով ելք չունեցող պետությունների համար ավիացիոն հաղորդակցությունը հաճախ հանդիսանում է արտաքին աշխարհի հետ կայուն կապի պահպանման, տնտեսական համագործակցության ընդլայնման, ներդրումային գրավչության բարձրացման, զբոսաշրջության զարգացման և ազգային անվտանգության ապահովման առանցքային գործոն: Այս համատեքստում ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտը ձեռք է բերում ոչ միայն տնտեսական, այլև ռազմավարական նշանակություն՝ դառնալով պետության հաղորդակցային ինքնուրույնության և ճգնաժամային դիմակայունության կարևոր բաղադրիչ:

Հայաստանի Հանրապետությունն աշխարհագրական և աշխարհաքաղաքական առանձնահատկություններով դասվում է փոքր և դեպի ծով ելք չունեցող պետությունների շարքին: Միաժամանակ Հայաստանի Հանրապետությունը ներկայումս չունի կայուն գործող ազգային ավիափոխադրող, ինչը պայմանավորում է միջազգային օդային հաղորդակցության զգալի կախվածությունը օտարերկրյա ավիաընկերությունների գործունեությունից: Թեմայի արդիականությունը պայմանավորված է նաև վերջին տարիների համաշխարհային և տարածաշրջանային զարգացումներով:

Հետազոտության **նպատակն է** գնահատել ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտի նշանակությունը որպես փոքր և դեպի ծով ելք չունեցող պետությունների միջազգային հաղորդակցության և ազգային անվտանգության ապահովման գործոն՝ Հայաստանի Հանրապետության օրինակով, ինչպես նաև հիմնավորել ազգային ավիափոխադրողի ստեղծման և զարգացման ռազմավարական անհրաժեշտությունը:

Հետազոտության նպատակին հասնելու համար առաջադրվել են հետևյալ **խնդիրները**.

- ուսումնասիրել ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտի տեսական և իրավական հիմքերը,
- վերլուծել փոքր և դեպի ծով ելք չունեցող պետություններում ազգային ավիափոխադրողի զարգացման միջազգային փորձը,
- գնահատել Հայաստանի Հանրապետության ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտի ձևավորման առանձնահատկությունները և քաղաքացիական ավիացիայի զարգացման միտումները,
- իրականացնել ազգային ավիափոխադրողի ստեղծման նախադրյալների SWOT վերլուծություն,
- մշակել Հայաստանի Հանրապետությունում ազգային ավիափոխադրողի զարգացմանն ուղղված առաջարկություններ:

**Հետազոտության գիտական նորույթը** պայմանավորված է նրանով, որ ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտը Հայաստանի Հանրապետության օրինակով ուսումնասիրվում է ոչ միայն ավիացիոն տնտեսագիտության տեսանկյունից, այլև միջազգային հաղորդակցության, տրանսպորտային դիմակայունության և ազգային անվտանգության փոխկապակցվածության համատեքստում:

**Հետազոտության գործնական նշանակությունն** այն է, որ ներկայացված եզրակացություններն ու առաջարկությունները կարող են օգտագործվել ազգային ավիացիոն քաղաքականության, տրանսպորտային ռազմավարության և ազգային անվտանգության ոլորտում որոշումների ընդունման գործընթացում, ինչպես նաև ծառայել որպես գիտական հիմք ազգային ավիափոխադրողի զարգացման երկարաժամկետ ռազմավարության մշակման համար:

**Գրականության տեսություն**

Ավիացիոն տրանսպորտը ժամանակակից միջազգային տրանսպորտային համակարգի կարևորագույն բաղադրիչներից է, որն ապահովում է պետությունների միջև մարդկանց, բեռների, ծառայությունների և կապիտալի արագ ու անվտանգ տեղաշարժը: Գլոբալացման, տնտեսական ինտեգրման և միջազգային համագործակցության խորացման պայմաններում օդային հաղորդակցությունը վերածվել է ոչ միայն տնտեսական զարգացման, այլև արտաքին քաղաքականության, տարածաշրջանային համագործակցության և ազգային անվտանգության ապահովման կարևոր գործոնի: Այս համատեքստում առանձնահատուկ նշանակություն է ձեռք բերել ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտը, որը միավորում է տնտեսական, իրավական և ռազմավարական գործառույթներ՝ նպաստելով պետության միջազգային հաղորդակցային ներուժի ամրապնդմանը [**9**]:

«Ազգային ավիափոխադրող» (Flag Carrier) հասկացությունը միջազգային ավիացիոն իրավունքում չունի միասնական իրավական սահմանում, սակայն լայնորեն կիրառվում է այն ավիաընկերությունների նկատմամբ, որոնք ներկայացնում են տվյալ պետությունը միջազգային օդային հաղորդակցության համակարգում և նշանակվում են պետության կողմից միջազգային օդային փոխադրումներ իրականացնելու համար՝ երկկողմ կամ բազմակողմ համաձայնագրերի շրջանակներում: Պատմականորեն ազգային ավիափոխադրողները ձևավորվել են պետական մասնակցությամբ և երկար ժամանակ հանդիսացել են պետական սեփականություն, սակայն ավիացիոն շուկաների աստիճանական լիբերալացման արդյունքում բազմաթիվ երկրներում դրանք մասնավորեցվել են՝ պահպանելով իրենց ազգային կարգավիճակը և ռազմավարական նշանակությունը [**10**]:

Ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտի ձևավորման իրավական հիմքը համարվում է 1944 թվականի Չիկագոյի կոնվենցիան, որը սահմանեց միջազգային քաղաքացիական ավիացիայի զարգացման հիմնական սկզբունքները և հաստատեց պետությունների լիակատար և բացառիկ ինքնիշխանությունը սեփական օդային տարածքի նկատմամբ: Կոնվենցիայի հիման վրա ձևավորված միջազգային իրավական համակարգը հնարավորություն տվեց պետություններին նշանակել ազգային ավիափոխադրողներ, որոնց միջոցով իրականացվում էին կանոնավոր միջազգային չվերթներ՝ համապատասխան երկկողմ օդային հաղորդակցության համաձայնագրերով նախատեսված իրավունքների շրջանակում [**11**]:

Ժամանակակից պայմաններում ազգային ավիափոխադրողի գործառույթները զգալիորեն ընդլայնվել են: Եթե սկզբնական շրջանում այն դիտարկվում էր հիմնականում որպես ուղևորների և բեռների փոխադրման ծառայություններ մատուցող առևտրային կազմակերպություն, ապա ներկայումս այն հանդիսանում է պետության տնտեսական, արտաքին քաղաքական և անվտանգային ռազմավարության կարևոր տարր: Ազգային ավիափոխադրողները նպաստում են երկրի միջազգային ճանաչելիության բարձրացմանը, ներդրումային միջավայրի բարելավմանը, զբոսաշրջության զարգացմանը, արտահանման խթանմանը և սփյուռքի հետ հաղորդակցության ամրապնդմանը: Բացի այդ, դրանք հաճախ ներգրավվում են արտակարգ իրավիճակներում քաղաքացիների տարհանման, մարդասիրական օգնության տեղափոխման, ռազմավարական նշանակության բեռների փոխադրման և ճգնաժամային արձագանքման գործընթացներում, ինչի արդյունքում նրանց գործունեությունը ձեռք է բերում ազգային անվտանգության կարևոր բաղադրիչի բնույթ [**4**]:

Ավիացիոն ոլորտի լիբերալացումը և «Բաց երկնքի» քաղաքականության տարածումը որոշ պետություններում նվազեցրել են ազգային ավիափոխադրողների մենաշնորհային դիրքը, սակայն չեն նվազեցրել դրանց ռազմավարական նշանակությունը: Ընդհակառակը, միջազգային փորձը ցույց է տալիս, որ նույնիսկ առավել ազատականացված ավիացիոն շուկաներում պետությունները շարունակում են տարբեր մեխանիզմներով աջակցել իրենց ազգային ավիափոխադրողներին՝ գիտակցելով դրանց տնտեսական, քաղաքական և անվտանգային նշանակությունը: Այդ աջակցությունը կարող է արտահայտվել կապիտալ ներդրումներով, հարկային արտոնություններով, պետական երաշխիքներով, ինչպես նաև ճգնաժամային իրավիճակներում ֆինանսական օժանդակության տրամադրմամբ [**8**]: Այսպիսով, ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտը պետք է դիտարկել ոչ միայն որպես քաղաքացիական ավիացիայի շուկայի մասնակից, այլև որպես պետական ռազմավարական ակտիվ, որն ապահովում է միջազգային հաղորդակցության կայունությունը, նպաստում է տնտեսական զարգացմանը և բարձրացնում պետության դիմակայունությունը արտաքին մարտահրավերների նկատմամբ:

**Հետազոտության մեթոդաբանությունը**

Հետազոտության ընթացքում կիրառվել են համակարգային, համեմատական, վիճակագրական և SWOT վերլուծության մեթոդները: Համակարգային մոտեցումը հնարավորություն է տվել ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտը դիտարկել որպես միջազգային հաղորդակցության, տնտեսական զարգացման և ազգային անվտանգության ապահովման փոխկապակցված բաղադրիչ: Համեմատական վերլուծության միջոցով ուսումնասիրվել է փոքր և դեպի ծով ելք չունեցող պետությունների՝ մասնավորապես Սինգապուրի, Կատարի, Եթովպիայի և Ղազախստանի փորձը՝ ազգային ավիափոխադրողների զարգացման և գործունեության առանձնահատկությունների համատեքստում:

Վիճակագրական վերլուծության շրջանակներում ուսումնասիրվել են Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական ավիացիայի հիմնական ցուցանիշները՝ գնահատելով ոլորտի զարգացման միտումները և ազգային ավիափոխադրողի ստեղծման նախադրյալները: Միաժամանակ կիրառվել է SWOT վերլուծության մեթոդը, որի միջոցով գնահատվել են Հայաստանում ազգային ավիափոխադրողի ստեղծման ուժեղ և թույլ կողմերը, ինչպես նաև արտաքին հնարավորություններն ու սպառնալիքները:

Հետազոտության տեղեկատվական հիմքը կազմել են Հայաստանի Հանրապետության

օրենսդրական և ռազմավարական փաստաթղթերը, ՀՀ Քաղաքացիական ավիացիայի կոմիտեի և ՀՀ վիճակագրական կոմիտեի պաշտոնական տվյալները, ինչպես նաև ICAO-ի, IATA-ի և այլ միջազգային կազմակերպությունների հրապարակումները:

**Փոքր և դեպի ծով ելք չունեցող պետություններում ազգային ավիափոխադրողի ռազմավարական նշանակությունը**

Փոքր և դեպի ծով ելք չունեցող պետությունները միջազգային տնտեսական և քաղաքական համակարգում գործում են մի շարք օբյեկտիվ սահմանափակումների պայմաններում [**12**]: Փոքր պետությունների համար օդային հաղորդակցության ռազմավարական նշանակությունը պայմանավորված է նաև նրանով, որ այն նվազեցնում է աշխարհագրական մեկուսացման բացասական հետևանքները: Այս համատեքստում ազգային ավիափոխադրողի առկայությունը ձեռք է բերում առանձնահատուկ նշանակություն: Սեփական ավիափոխադրող ունեցող պետությունները հնարավորություն են ստանում առավել արդյունավետ ապահովելու ռազմավարական ուղղություններով կանոնավոր օդային հաղորդակցությունը, նվազեցնելու արտաքին փոխադրողների նկատմամբ կախվածությունը և ճգնաժամային իրավիճակներում պահպանելու կենսական նշանակության ավիացիոն ծառայությունների շարունակականությունը: Ազգային ավիափոխադրողի գործունեությունը հատկապես կարևոր է այն դեպքերում, երբ շուկայական մեխանիզմները չեն ապահովում պետության համար անհրաժեշտ ուղղություններով կանոնավոր ավիահաղորդակցություն կամ երբ միջազգային ճգնաժամերի հետևանքով օտարերկրյա ավիաընկերությունները դադարեցնում են թռիչքները:

Հատկանշական է, որ փոքր և դեպի ծով ելք չունեցող մի շարք պետություններ վերջին տասնամյակներում զգալի ներդրումներ են կատարել սեփական ազգային ավիափոխադրողների զարգացման ուղղությամբ՝ դրանք դիտարկելով որպես տնտեսական աճի, միջազգային ինտեգրման և պետական հեղինակության ամրապնդման կարևոր գործիք: Օրինակ՝ Singapore Airlines-ը, չնայած Սինգապուրի սահմանափակ ներքին շուկային, դարձել է համաշխարհային առաջատար ավիափոխադրողներից մեկը՝ հիմնվելով բարձր սպասարկման որակի, տարանցիկ փոխադրումների զարգացման և արդյունավետ կորպորատիվ կառավարման վրա [**14**]: Qatar Airways-ը պետական նպատակային քաղաքականության շնորհիվ ձևավորել է գլոբալ ավիացիոն հանգույց, որն էական դեր է խաղում ինչպես երկրի տնտեսության, այնպես էլ արտաքին քաղաքականության և միջազգային հեղինակության ամրապնդման գործում [**15**]: Ethiopian Airlines-ը համարվում է Աֆրիկայի ամենահաջող ազգային ավիափոխադրողներից մեկը՝ ապահովելով մայրցամաքային կապակցվածության զարգացումը և ցուցաբերելով կայուն ֆինանսական աճ նույնիսկ բարձր մրցակցային պայմաններում [**17**]: Միաժամանակ Air Astana-ի փորձը ցույց է տալիս, որ դեպի ծով ելք չունեցող Ղազախստանը կարողացել է ձևավորել մրցունակ ազգային ավիափոխադրող՝ օգտագործելով իր տարանցիկ աշխարհագրական դիրքը և իրականացնելով երկարաժամկետ զարգացման ռազմավարություն [**16**]:

Վերոնշյալ փորձը վկայում է, որ փոքր կամ դեպի ծով ելք չունեցող պետություններում ազգային ավիափոխադրողի հաջող գործունեությունը պայմանավորված է ոչ թե ներքին շուկայի մեծությամբ, այլ արդյունավետ պետական քաղաքականության, մրցունակ կառավարման, ժամանակակից ավիապարկի և միջազգային ավիացիոն ցանցերին ինտեգրման համադրմամբ: Հետևաբար, նման երկրների փորձը կարող է կարևոր մեթոդաբանական և գործնական նշանակություն ունենալ նաև Հայաստանի Հանրապետության համար՝ ազգային ավիափոխադրողի զարգացման ռազմավարության մշակման տեսանկյունից:

**Հայաստանի Հանրապետությունում ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտի զարգացման առանձնահատկությունները**

Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական ավիացիան վերջին երկու տասնամյակների ընթացքում կրել է էական կառուցվածքային փոփոխություններ՝ պայմանավորված ինչպես միջազգային ավիացիոն շուկայի զարգացումներով, այնպես էլ երկրի տնտեսական և աշխարհաքաղաքական առանձնահատկություններով: Լինելով դեպի ծով ելք չունեցող պետություն և ունենալով սահմանափակ ցամաքային հաղորդակցային հնարավորություններ՝ Հայաստանը արտաքին աշխարհի հետ կապի ապահովման հարցում զգալիորեն կախված է օդային տրանսպորտից:

Հայաստանի օդային հաղորդակցությունը հիմնականում իրականացվում է «Զվարթնոց» միջազգային օդանավակայանի միջոցով, որը հանդիսանում է երկրի գլխավոր ավիացիոն հանգույցը, ինչպես նաև «Շիրակ» միջազգային օդանավակայանի միջոցով, որն աստիճանաբար ընդլայնում է իր գործունեությունը: Վերջին տարիներին օդանավակայանների ենթակառուցվածքների արդիականացումը, սպասարկման որակի բարելավումը և միջազգային ավիաընկերությունների ներգրավումը նպաստել են ուղևորափոխադրումների և բեռնափոխադրումների ծավալների զգալի աճին:

2013 թվականից Հայաստանում իրականացվող «Բաց երկնքի» քաղաքականությունը նպաստել է ավիափոխադրումների շուկայի ազատականացմանը, միջազգային ավիաընկերությունների թվի ավելացմանը և նոր ավիաուղիների բացմանը: Արդյունքում զգալիորեն ընդլայնվել է Հայաստանի միջազգային ավիացիոն կապերի աշխարհագրությունը, բարձրացել է շուկայում մրցակցության մակարդակը և որոշ ուղղություններով նվազել են ավիափոխադրումների սակագները: Ավիացիոն ոլորտի զարգացումը զգալիորեն պայմանավորվում է նաև տարածաշրջանային աշխարհաքաղաքական միջավայրով: Բացի այդ, վերջին տարիների համավարակը և տարածաշրջանային ճգնաժամերը ցույց տվեցին, որ քաղաքացիական ավիացիան կարևոր դեր ունի նաև արտակարգ իրավիճակներում քաղաքացիների տեղափոխման, մարդասիրական բեռների փոխադրման և պետության ճգնաժամային արձագանքման կարողությունների ապահովման գործում:

Հայաստանի Հանրապետության ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտի զարգացման պատմության մեջ առանձնահատուկ տեղ է զբաղեցնում «Արմավիա» ավիաընկերությունը, որը 2003–2013 թվականներին հանդիսանում էր Հայաստանի հիմնական ազգային ավիափոխադրողը [**13**]: Ընկերությունը կանոնավոր չվերթներ էր իրականացնում դեպի Եվրոպայի, Ռուսաստանի, Մերձավոր Արևելքի և ԱՊՀ մի շարք երկրների ուղղություններ՝ նպաստելով Հայաստանի միջազգային հաղորդակցության ընդլայնմանը, զբոսաշրջության զարգացմանը և սփյուռքի հետ կապերի պահպանմանը: Սակայն ֆինանսական դժվարությունները, բարձր գործառնական ծախսերը, պարտքային բեռի աճը, միջազգային մրցակցության ուժեղացումը և կառավարման խնդիրները հանգեցրին ընկերության սնանկացման և գործունեության դադարեցմանը 2013 թվականին [**6**]:

«Արմավիա»-ի գործունեության դադարեցումից հետո Հայաստանի Հանրապետությունում ներդրվեց «Բաց երկնքի» քաղաքականությունը, որի նպատակն էր ազատականացնել ավիափոխադրումների շուկան, ընդլայնել միջազգային մրցակցությունը և մեծացնել օտարերկրյա ավիաընկերությունների ներկայությունը [**1**]: Չնայած այդ քաղաքականության արդյունքում աճեցին ուղևորափոխադրումների ծավալները և ընդլայնվեց միջազգային երթուղային ցանցը, Հայաստանը փաստացի մնաց առանց ազգային ավիափոխադրողի, իսկ միջազգային օդային հաղորդակցության հիմնական մասը սկսեցին ապահովել օտարերկրյա ավիաընկերությունները:

Ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտի վերականգնման հերթական փորձը կատարվեց «Fly Arna» ավիաընկերության ստեղծմամբ [**7**], որը հիմնադրվեց 2021 թվականին՝ Հայաստանի պետական հետաքրքրվածության և մասնավոր ներդրումների համատեղ մասնակցությամբ: Նախատեսվում էր, որ ընկերությունը կդառնա ազգային ավիափոխադրող և կնպաստի Հայաստանի միջազգային ավիացիոն կապերի ընդլայնմանը: Սակայն ֆինանսական դժվարությունները, տարածաշրջանային անորոշությունները, շուկայական մրցակցության բարձր մակարդակը և գործառնական խնդիրները չհնարավորեցին ապահովել ընկերության կայուն գործունեությունը, ինչի հետևանքով 2024 թվականին այն դադարեցրեց թռիչքները [**5**]:

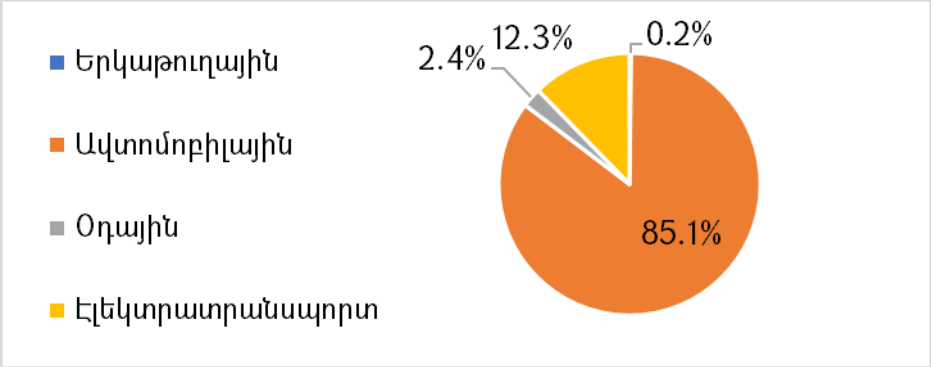
«Արմավիա»-ի և «Fly Arna»-ի փորձը վկայում է, որ ազգային ավիափոխադրողի ստեղծումը չի կարող դիտարկվել որպես առանձին բիզնես նախաձեռնություն: Այն պահանջում է երկարաժամկետ պետական ռազմավարություն, ֆինանսական կայունության ապահովում, արդյունավետ կորպորատիվ կառավարում և հստակ մրցակցային դիրքավորում միջազգային ավիացիոն շուկայում: Այս հանգամանքը կարևոր մեթոդաբանական հիմք է հանդիսանում Հայաստանի Հանրապետությունում ազգային ավիափոխադրողի վերաստեղծման հնարավորությունների հետագա գնահատման համար:

Ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտի արդյունավետ գործունեությունը պայմանավորված է ոչ միայն պետական քաղաքականությամբ և իրավական կարգավորումներով, այլև քաղաքացիական ավիացիայի ոլորտի զարգացման ընդհանուր մակարդակով: Այդ պատճառով ազգային ավիափոխադրողի ստեղծման և զարգացման նախադրյալների գնահատման նպատակով անհրաժեշտ է վերլուծել Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական ավիացիայի զարգացման փուլերը, ինչպես նաև ուղևորափոխադրումների, բեռնափոխադրումների և օդային տրանսպորտի հիմնական ցուցանիշների դինամիկան: Նման վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս բացահայտելու ոլորտի զարգացման միտումները և գնահատելու ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտի ձևավորման օբյեկտիվ անհրաժեշտությունը: Այդ նպատակով նպատակահարմար է դիտարկել քաղաքացիական ավիացիայի զարգացման փուլերը և դրանց արտահայտումը ուղևորափոխադրումների, բեռնափոխադրումների և օդային տրանսպորտի ընդհանուր դինամիկայում, ինչը հնարավորություն կտա գնահատելու ոլորտի զարգացման օրինաչափությունները և դրա ռազմավարական նշանակությունը Հայաստանի Հանրապետության համար:

ՀՀ քաղաքացիական ավիացիան անցել է զարգացման մի քանի կարևոր փուլ: Խորհրդային շրջանում այն գործել է որպես միաս-

նական կենտրոնացված համակարգի բաղադրիչ՝ առանց ինքնուրույն տնտեսական քաղաքականության: Այս փուլային զարգացման տրամաբանությունը հստակ արտացոլվում է 2016–2025 թվականների օդային ուղիներով ուղևորափոխադրումների վերաբերյալ տվյալներում:

Գծապատկեր 1-ում ներկայացված է ուղևորափոխադրումների կառուցվածքն ըստ ընդհանուր օգտագործման տրանսպորտի տեսակների:




**Գծապատկեր 1.** *Ուղևորափոխադրումների կառուցվածքն ըստ ընդհանուր օգտագործման տրանսպորտի տեսակների, %, 2025 թ.* [**3**]

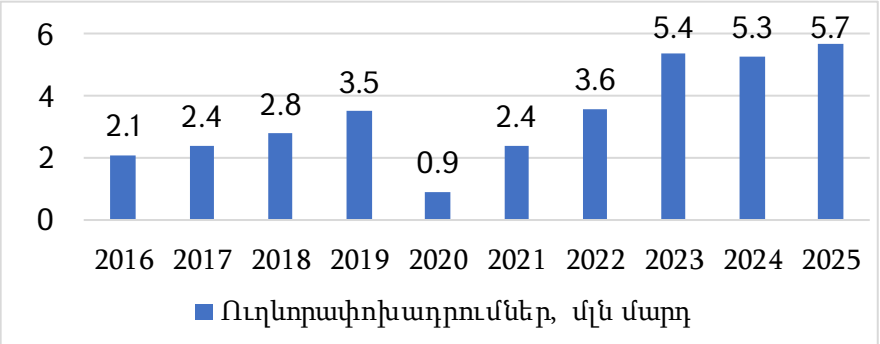
Գծապատկերը ցույց է տալիս, որ ուղևորափոխադրումների գերակշռող մասը բաժին է ընկնում ավտոմոբիլային տրանսպորտին, որի մասնաբաժինը կազմում է 85,1%: Այս հանգամանքը պայմանավորված է ավտոմոբիլային տրանսպորտի բարձր հասանելիությամբ, ճկունությամբ և տարածքային ընդգրկվածությամբ, ինչը հատկապես կարևոր է Հայաստանի նման լեռնային ռելիեֆ ունեցող երկրում: Ավտոմոբիլային տրանսպորտը ապահովում է ինչպես միջքաղաքային, այնպես էլ ներհամայնքային հաղորդակցություն, ինչի արդյունքում այն հանդիսանում է ուղևորափոխադրումների հիմնական միջոցը:

Էլեկտրատրանսպորտի մասնաբաժինը կազմում է 12,3%, ինչը վկայում է նրա նշանակալի, սակայն երկրորդական դերի մասին: Այն հիմնականում զարգացած է քաղաքային միջավայրում և ապահովում է համեմատաբար կայուն և էկոլոգիապես մաքուր ուղևորափոխադրումներ, հատկապես խոշոր քաղաքներում:

Օդային տրանսպորտի մասնաբաժինը կազմում է ընդամենը 2,4%, ինչը պայմանավորված է նրա հիմնականում միջազգային ուղղվածությամբ և համեմատաբար բարձր արժեքով: Չնայած փոքր մասնաբաժնին՝ օդային տրանսպորտը ունի ռազմավարական կարևորություն, քանի որ ապահովում է երկրի արտաքին կապերը, նպաստում է զբոսաշրջության զարգացմանը և ինտեգրում է Հայաստանը համաշխարհային տնտեսությանը:

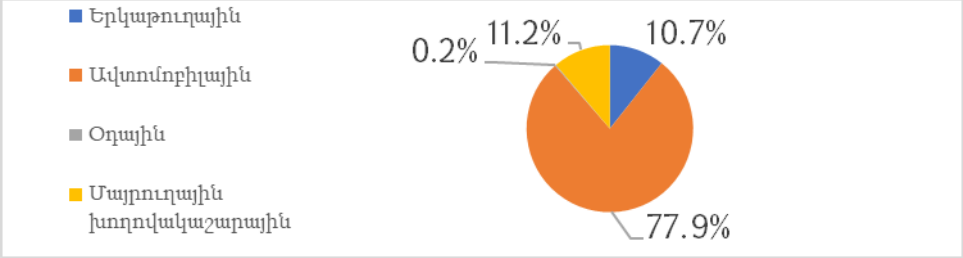
Ամենափոքր մասնաբաժինը բաժին է ընկնում երկաթուղային տրանսպորտին՝ ընդամենը 0,2%: Սա պայմանավորված է երկաթուղային ենթակառուցվածքների սահմանափակ զարգացվածությամբ և երթուղային ցանցի փոքր ծավալով, ինչի արդյունքում դրա դերը ուղևորափոխադրումների ընդհանուր համակարգում էականորեն սահմանափակ է:

Այսպիսով, ՀՀ-ում ուղևորափոխադրումների կառուցվածքը խիստ անհավասարաչափ է, որտեղ գերիշխող դիրք ունի ավտոմոբիլային տրանսպորտը, մինչդեռ մյուս տեսակները, մասնավորապես օդային և երկաթուղային տրանսպորտը, ունեն համեմատաբար փոքր մասնաբաժին: Միևնույն ժամանակ, օդային տրանսպորտի ցածր տոկոսային կշիռը չի նվազեցնում նրա ռազմավարական նշանակությունը, այլ հակառակը՝ ընդգծում է դրա կարևորությունը երկրի արտաքին տնտեսական և տրանսպորտային կապերի ապահովման տեսանկյունից:



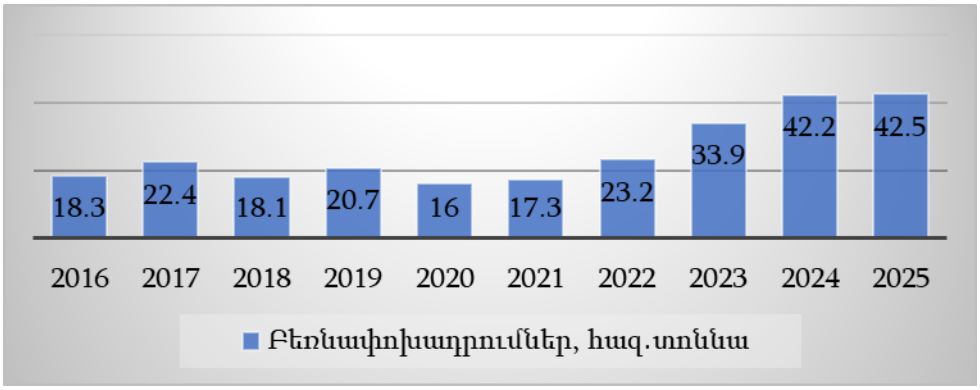

**Գծապատկեր 2.** *ՀՀ-ում օդային ուղևորափոխադրումների ծավալները, 2016-2025 թթ.* [**2**]

Գծապատկեր 2-ում ներկայացված տվյալների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ 2016–2019 թվականներին ՀՀ քաղաքացիական ավիացիայի համակարգում արձանագրվել է կայուն և դրական աճի միտում: Մասնավորապես, 2017 թվականին նախորդ տարվա համեմատ ուղևորափոխադրումների ծավալն աճել է մոտ 19%-ով, 2018 թվականին՝ շուրջ 25%-ով, իսկ 2019 թվականին՝ մոտ 17%-ով: Նշված ցուցանիշները վկայում են, որ տվյալ ժամանակահատվածում ոլորտը զարգացել է դինամիկ կերպով՝ պայմանավորված շուկայի լիբերալացմամբ, մրցակցության ակտիվացմամբ և միջազգային ավիափոխադրողների ներգրավմամբ: 2020 թվականին արձանագրվել է կտրուկ բացասական փոփոխություն՝ շուրջ 74% անկում, որը պայմանավորված էր կորոնավիրուսային համավարակի հետևանքով սահմանված սահմանափակումներով: Միջազգային և տեղական թռիչքների կրճատումը, սահմանների փակումը և ուղևորահոսքի նվազումը հանգեցրել են ավիացիոն համակարգի գործունեության էական կրճատման: Հետճգնաժամային շրջանում՝ 2021 թվականին, արձանագրվել է զգալի վերականգնողական աճ՝ մոտ 167%, ինչը պայմանավորված է ավիափոխադրումների աստիճանական վերագործարկմամբ և պահանջարկի վերականգնմամբ: 2022 թվականին աճի տեմպը պահպանվել է՝ կազմելով շուրջ 50%, ինչը վկայում է ոլորտի կայուն վերականգնման մասին: 2023 թվականին ուղևորափոխադրումների ծավալների աճը կրկին կազմել է մոտ 50%, ինչի արդյունքում ոլորտը ոչ միայն վերականգնվել է, այլև էապես գերազանցել նախաճգնաժամային մակարդակները: Միևնույն ժամանակ, 2024 թվականին արձանագրվել է աննշան նվազում՝ շուրջ 2%, ինչը կարելի է մեկնաբանել որպես շուկայի հարաբերական կայունացման կամ հագեցման դրսևորում: 2025 թվականին, սակայն, կրկին նկատվում է դրական միտում՝ մոտ 8% աճ, որը վկայում է ոլորտի շարունակական, թեև ավելի չափավոր զարգացման մասին:




**Գծապատկեր 3.** *Բեռնափոխադրումների կառուցվածքն ըստ տրանսպորտի տեսակների, %, 2025 թ.* [**3**]

Գծապատկեր 3-ից պարզ է դառնում, որ բեռնափոխադրումների գերակշռող մասը նույնպես բաժին է ընկնում ավտոմոբիլային տրանսպորտին՝ 77,9% մասնաբաժնով: Հատկանշական է, որ օդային տրանսպորտի մասնաբաժինը բեռնափոխադրումների կառուցվածքում կազմում է ընդամենը 0,2%, ինչը ամենացածր ցուցանիշն է բոլոր տրանսպորտի տեսակների մեջ: Սակայն օդային բեռնափոխադրումները նույնպես ունեն կարևոր նշանակություն: Սակայն դրանց դերը պետք է գնահատել ոչ թե քանակական, այլ որակական և ռազմավարական տեսանկյունից:




**Գծապատկեր 4.** *ՀՀ-ում օդային բեռնափոխադրումների ծավալները, 2016-2025 թթ.* [**2**]

Օդային բեռնափոխադրումների ծավալները դիտարկվող ժամանակահատվածում ունեցել են տատանողական, սակայն ընդհանուր առմամբ աճող միտում: 2016 թվականին ցուցանիշը կազմել է 18,3 հազ. տոննա, իսկ 2017 թվականին արձանագրվել է աճ՝ մինչև 22,4 հազ. տոննա, ինչը վկայում է օդային լոգիստիկ ծառայությունների պահանջարկի բարձրացման մասին:

Սակայն 2018 թվականին նկատվում է նվազում՝ մինչև 18,1 հազ. տոննա, ինչը կարող է պայմանավորված լինել միջազգային բեռնափոխադրումների ծավալների կրճատմամբ կամ շուկայի ժամանակավոր անկայունությամբ: 2019 թվականին կրկին արձանագրվել է աճ՝ մինչև 20,7 հազ. տոննա, ինչը խոսում է ոլորտի հարաբերական կայունացման մասին: Այնուամենայնիվ, 2020 թվականին օդային բեռնափոխադրումները նվազել են մինչև 16 հազ. տոննա, ինչը պայմանավորված էր կորոնավիրուսային համավարակով: Համավարակի հետևանքով սահմանափակվել էին միջազգային թռիչքները, խաթարվել էին մատակարարման շղթաները և նվազել էր բեռնափոխադրումների պահանջարկը, ինչը անմիջական ազդեցություն է ունեցել նաև օդային բեռնափոխադրումների վրա: 2021 թվականին արձանագրվել է աստիճանական վերականգնում՝ մինչև 17,3 հազ. տոննա, ինչը վկայում է ոլորտի ակտիվացման մասին: 2022 թվականին աճը շարունակվել է՝ հասնելով 23,2 հազ. տոննայի և արդեն գերազանցելով նախաճգնաժամային մակարդակը:

Առավել նշանակալի է 2023–2025 թվականների դինամիկան, երբ արձանագրվել է կտրուկ աճ: 2023 թվականին օդային բեռնափոխադրումները հասել են 33,9 հազ. տոննայի, 2024 թվականին՝ 42,2 հազ. տոննայի, իսկ 2025 թվականին՝ 42,5 հազ. տոննայի՝ գրանցելով առավելագույն ցուցանիշը ամբողջ դիտարկվող ժամանակահատվածում: Այս աճը պայմանավորված է միջազգային առևտրի ակտիվացմամբ, բարձրարժեք և շտապ առաքում պահանջող բեռների տեղափոխման պահանջարկի աճով, ինչպես նաև օդային լոգիստիկ ծառայությունների դերի մեծացմամբ:

Ընդհանուր առմամբ, 2016–2025 թվականներին օդային բեռնափոխադրումների ծավալները աճել են ավելի քան երկու անգամ, ինչը վկայում է ոլորտի զարգացման և դրա ռազմավարական նշանակության բարձրացման մասին: Չնայած որոշ տարիներին արձանագրված անկումներին, մասնավորապես 2020 թվականի ճգնաժամին, ոլորտը ցուցաբերել է բարձր վերականգնողական ունակություն և անցել ինտենսիվ աճի փուլ:

ՀՀ քաղաքացիական ավիացիայի զարգացման վիճակագրական ցուցանիշների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ վերջին տարիներին ոլորտն արձանագրել է զգալի առաջընթաց՝ ինչպես ուղևորափոխադրումների, այնպես էլ բեռնափոխադրումների ծավալների առումով: Միևնույն ժամանակ, ներկայացված տվյալները վկայում են նաև այն մասին, որ ոլորտի զարգացման հիմնական շարժիչ ուժը եղել է միջազգային ավիափոխադրողների գործունեությունը և «բաց երկնքի» քաղաքականության շրջանակներում ձևավորված մրցակցային միջավայրը: Այս հանգամանքը կրկին արդիականացնում է ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտի նշանակության հարցը՝ հատկապես Հայաստանի Հանրապետության նման փոքր և դեպի ծով ելք չունեցող պետության համար:

Հայաստանի Հանրապետության դեպքում ազգային ավիափոխադրողի նշանակությունը պայմանավորված է նաև սփյուռքի հետ կայուն կապերի պահպանման անհրաժեշտությամբ: Տարբեր գնահատականներով՝ Հայաստանից դուրս բնակվող հայերի թիվը մի քանի անգամ գերազանցում է հանրապետության բնակչությանը, ինչի արդյունքում կանոնավոր և հուսալի օդային հաղորդակցությունը կարևոր նշանակություն ունի ոչ միայն զբոսաշրջության և գործարար կապերի, այլև ազգային, մշակութային և հումանիտար կապերի ամրապնդման տեսանկյունից:

Բացի այդ, ազգային ավիափոխադրողի գործունեությունը կարող է նպաստել նաև երկրի տնտեսական զարգացմանը: Միջազգային փորձը վկայում է, որ ազգային ավիաընկերությունները հաճախ դառնում են զբոսաշրջության, ներդրումների, ծառայությունների արտահանման և միջազգային բիզնեսի զարգացման կարևոր խթան: Հայաստանի համար, որն իր տնտեսական զարգացման առաջնահերթություններից է դիտարկում զբոսաշրջության և ծառայությունների ոլորտի զարգացումը, ազգային ավիափոխադրողի առկայությունը կարող է լրացուցիչ մրցակցային առավելություն ստեղծել միջազգային շուկայում:

Հայաստանի Հանրապետության ազգային ավիափոխադրողի ստեղծման նպատակահարմարության գնահատումը պահանջում է ոչ միայն միջազգային փորձի և ոլորտի զարգացման վիճակագրական ցուցանիշների ուսումնասիրություն, այլև այն ներքին և արտաքին գործոնների համակարգային վերլուծություն, որոնք կարող են նպաստել կամ, հակառակը, խոչընդոտել ազգային ավիափոխադրողի կայացմանը: Այդ տեսանկյունից նպատակահարմար է կիրառել SWOT վերլուծության մեթոդը, որը ռազմավարական կառավարման մեջ լայնորեն կիրառվող գործիք է և հնարավորություն է տալիս համատեղ գնահատելու ուսումնասիրվող երևույթի ուժեղ և թույլ կողմերը, ինչպես նաև արտաքին միջավայրի հնարավորություններն ու սպառնալիքները:

Սույն հետազոտությունում SWOT վերլուծության կիրառման նպատակն է պարզել, թե արդյոք Հայաստանի Հանրապետության աշխարհագրական, տնտեսական, ենթակառուցվածքային և ինստիտուցիոնալ պայմանները բավարար նախադրյալներ են ստեղծում ազգային ավիափոխադրողի ձևավորման և երկա-

րաժամկետ արդյունավետ գործունեության համար: Վերլուծության արդյունքները հնարավորություն կտան գնահատելու ոչ միայն առկա ներուժը, այլև այն հիմնական ռիսկերը, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել ազգային ավիափոխադրողի ստեղծման և զարգացման պետական քաղաքականության մշակման գործընթացում:

**Աղյուսակ 1.** *Հայաստանում ազգային ավիափոխադրողի ստեղծման SWOT վերլուծությունը*

| **Ուժեղ կողմեր (Strengths)** | **Թույլ կողմեր (Weaknesses)** |
|---|---|
| **1. Աշխարհագրական դիրք Եվրոպա–Ասիա խաչմերուկում**<br>**2. Սփյուռքի մեծ ներուժ**<br>**3. Զարգացած միջազգային օդանավակայաններ**<br>**4. «Բաց երկնքի» քաղաքականության փորձ** | **1. Սահմանափակ ներքին շուկա**<br>**2. Բարձր կապիտալ ներդրումների անհրաժեշտություն**<br>**3. Նախկին բացասական փորձ («Արմավիա», Fly Arna)**<br>**4. Մրցակցություն խոշոր ավիաընկերությունների հետ** |
| **Հնարավորություններ (Opportunities)** | **Սպառնալիքներ (Threats)** |
| **1. Տարանցիկ փոխադրումների զարգացում**<br>**2. Զբոսաշրջության աճ**<br>**3. Նոր շուկաների բացում**<br>**4. Սփյուռքի ներուժի օգտագործում** | **1. Տարածաշրջանային անկայունություն**<br>**2. Վառելիքի գների տատանումներ**<br>**3. Միջազգային մրցակցության ուժեղացում**<br>**4. Համաշխարհային տնտեսական ճգնաժամեր** |

SWOT վերլուծության արդյունքները ցույց են տալիս, որ Հայաստանում ազգային ավիափոխադրողի ստեղծման համար առկա են ինչպես նպաստավոր նախադրյալներ, այնպես էլ էական սահմանափակումներ: Ներքին միջավայրի գնահատումը վկայում է, որ երկրի աշխարհագրական դիրքը, սփյուռքի ներուժը, միջազգային չափանիշներին համապատասխան օդանավակայանների առկայությունը և ավիափոխադրումների ազատականացման փորձը կարող են հանդիսանալ ազգային ավիափոխադրողի ձևավորման կարևոր հիմքեր:

Արտաքին միջավայրի գնահատումը ևս ցույց է տալիս երկակի պատկեր: Մի կողմից՝ աճող զբոսաշրջությունը, տարանցիկ փոխադրումների զարգացման հնարավորությունները և սփյուռքի հետ օդային հաղորդակցության ընդլայնումը ստեղծում են զարգացման լրացուցիչ հնարավորություններ, իսկ մյուս կողմից՝ տարածաշրջանային անկայունությունը, միջազգային մրցակցության սրացումը և համաշխարհային տնտեսական ռիսկերը կարող են էական ազդեցություն ունենալ ազգային ավիափոխադրողի կայուն գործունեության վրա: Հետևաբար, SWOT վերլուծության արդյունքները թույլ են տալիս եզրակացնել, որ Հայաստանում ազգային ավիափոխադրողի ստեղծման համար առկա են օբյեկտիվ նախադրյալներ, սակայն դրանց արդյունավետ իրացումը հնարավոր է միայն հստակ ռազմավարության, ֆինանսական կայունության և արդյունավետ կառավարման մոդելի առկայության պայմաններում:

Առաջին հերթին ազգային ավիափոխադրողի առկայությունը նպաստում է միջազգային հաղորդակցության կայունության ապահովմանը: Հայաստանի Հանրապետության աշխարհագրական դիրքը և սահմանափակ ցամաքային հաղորդակցային հնարավորությունները պայմանավորում են օդային տրանսպորտի առաջնային նշանակությունը արտաքին կապերի պահպանման գործում: Այս պայմաններում սեփական ազգային ավիափոխադրողի գործունեությունը հնարավորություն է տալիս նվազեցնել արտաքին փոխադրողներից կախվածությունը և ապահովել ռազմավարական ուղղություններով կանոնավոր օդային հաղորդակցություն նույնիսկ այն դեպքերում, երբ շուկայական գործոնները բավարար չեն նման չվերթների իրականացման համար: Հայաստանի համար, որի տնտեսությունում ծառայությունների և զբոսաշրջության ոլորտներն ունեն առաջնային նշանակություն, այս ազդեցությունը կարող է ունենալ երկարաժամկետ դրական արդյունքներ: Աղյուսակը ցույց է տալիս նաև, որ ազգային ավիափոխադրողի կարևորագույն գործառույթներից մեկը կապված է ազգային անվտանգության ապահովման հետ: Հետևաբար, ազգային ավիափոխադրողը կարող է դիտարկվել որպես ազգային դիմակայունության բարձրացման կարևոր գործիք:

Բացի այդ, ազգային ավիափոխադրողի գործունեությունը կարող է նպաստել սփյուռքի հետ կապերի ամրապնդմանը, ինչը Հայաստանի Հանրապետության համար ունի ոչ միայն տնտեսական, այլև հասարակական և քաղաքական նշանակություն: Կանոնավոր օդային հաղորդակցության ապահովումը հնարավորություն է տալիս պահպանելու տնտեսական, մշակութային և հումանիտար կապերը աշխարհի տարբեր երկրներում բնակվող հայ համայնքների հետ՝ նպաստելով համահայկական համագործակցության խորացմանը:

Հայաստանի Հանրապետությունում ազգային ավիափոխադրողի ստեղծումն ու կայուն զարգացումը պահանջում են համակարգված և երկարաժամկետ պետական քաղաքականու-

թյուն, որը պետք է համատեղի տնտեսական արդյունավետության, միջազգային մրցունակության և ազգային անվտանգության ապահովման նպատակները: Այս համատեքստում առաջնահերթ նշանակություն ունեն ազգային ավիափոխադրողի գործունեության համար բարենպաստ իրավական և տնտեսական միջավայրի ձևավորումը, ֆինանսական կայունության ապահովումը, արդյունավետ կորպորատիվ կառավարման սկզբունքների ներդրումը, ռազմավարական միջազգային գործընկերների ներգրավումը և Հայաստանի տարանցիկ ու աշխարհագրական ներուժի առավել արդյունավետ օգտագործումը: Միաժամանակ անհրաժեշտ է ազգային ավիափոխադրողի զարգացման ռազմավարությունը համադրել քաղաքացիական ավիացիայի, տրանսպորտի, զբոսաշրջության, արտաքին տնտեսական համագործակցության և ազգային անվտանգության պետական քաղաքականությունների հետ, ինչը հնարավորություն կտա ձևավորել մրցունակ և ճգնաժամերին դիմակայուն ազգային ավիափոխադրող՝ որպես Հայաստանի Հանրապետության միջազգային հաղորդակցության և ռազմավարական զարգացման կարևոր գործիք:

Այսպիսով, ազգային ավիափոխադրողի ինստիտուտի զարգացումը Հայաստանի Հանրապետության համար պետք է դիտարկել որպես բազմագործառութային ռազմավարական ուղղություն, որի արդյունավետ իրականացումը կարող է միաժամանակ նպաստել միջազգային հաղորդակցության կայունության, տնտեսական մրցունակության և ազգային անվտանգության ամրապնդմանը:

### Օգտագործված գրականության ցանկ


1. ՀՀ կառավարության N 1248-Ա որոշումը «Բաց երկնքի» քաղաքականության ներդրման վերաբերյալ, 2013 թ.
2. Հայաստանի Հանրապետության սոցիալ-տնտեսական վիճակը 2025 թվականի հունվար-դեկտեմբերին, 2025 թ., https://armstat.am/file/article/sv_12_25a_124.pdf
3. ՀՀ ԱՎԿ տարեգիրք, 2025թ.
4. **Եղիազարյան Ք.**, «Օդային տրանսպորտի համաշխարհային շուկայի զարգացման հիմնական միտումները և արդի կառուցվածքային վերափոխումները», «Այլընտրանք» գիտական հանդես, Հունվար – Մարտ 2016, էջ 381
5. ՀՀ քաղաքացիական ավիացիայի կոմիտե. Հայաստանի ավիացիոն շուկայի զարգացման վերաբերյալ տարեկան հաշվետվություններ:
6. ՀՀ քաղաքացիական ավիացիայի գլխավոր վարչություն. «Արմավիա» ավիաընկերության գործունեության վերաբերյալ պաշտոնական տեղեկություններ:
7. Fly Arna. Պաշտոնական հաղորդագրություններ, 2022–2024 թթ.
8. **Грязнов В. С.**, Международные авиаперевозки, М. 2012, էջ 174
9. ICAO. Convention on International Civil Aviation (Chicago Convention). Chicago, 1944.
10. IATA. The Value of Air Transport. Geneva, 2023
11. ICAO. Manual on the Regulation of International Air Transport (Doc 9626). Montreal
12. IATA, Novel Coronavirus (Covid-19): Dangerous goods (including alcohol based sanitizers) guidelines for Operators – 07 March, 2020
13. Armavia. Annual Reports; Civil Aviation Committee of Armenia
14. Singapore Airlines. Annual Report 2024/25, https://www.singaporeair.com/content/dam/sia/web-assets/pdfs/about-us/information-for-investors/annual-report/annualreport2425.pdf
15. Qatar Airways Group. Annual Report 2023/24, https://www.qatarairways.com/press-releases/en-WW/assets/236018/
16. Air Astana. Annual Report 2025, https://ir.airastana.com/media/8deacf8f13c3255/air-astana-ar-2025-eng-int.pdf
17. Ethiopian Airlines Group. Annual Report 2023/24. https://corporate.ethiopianairlines.com/docs/default-source/annual-performance-reports/et-annual-report-2023-24.pdf?sfvrsn=1786168e_2



*Сдана / Հանձնվել է՝* 04.09.2026
*Рецензирована / Գրախոսվել է՝* 11.09.2026
*Принята / Ընդունվել է՝* 18.09.2026