

DOI: <https://doi.org/10.36719/2789-6919/44/78-83>

Davud Abdullayev
Azərbaycan Milli Aviasiya Akademiyası
doktorant
<https://orcid.org/0009-0009-7080-5713>
davud_abdullayev@inbox.ru

Dünya Aviasiya holdinqlərinin fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi yolları

Xülasə

Qlobal aviasiya sənayesi sürətlə dəyişən və inkişaf edən bir sektordur. Sənayenin əsas institutlarından bəziləri bir neçə aviasiya müəssisəsini birləşdirən strukturlar olan, fəaliyyətinin səmərəliliyi aviasiya sənayesinin ümumi inkişafına əhəmiyyətli təsir göstərən aviasiya holdinqləridir. Məqalə qlobal aviasiya holdinqlərinin səmərəliliyini artırmaq yollarını araşdırır. Məqsəd müasir texnologiyalardan, idarəetmə yanaşmalarından və strategiyalardan istifadə etməklə holdinqlərin resurslarından optimal istifadəni və maliyyə sabitliyini təmin etmək yollarını öyrənməkdir. Bu sahədə aparılan elmi araşdırmalardan və praktiki nümunələrdən istifadə etməklə daha dərin təhlil də aparılacaqdır. Qlobal aviasiya sənayesindəki rəqabət, çevik idarəetmə və maliyyə sabitliyinə ehtiyac bu holdinqlərin səmərəliliyinə birbaşa təsir göstərir. Məqalədə idarəetmənin rəqəmsallaşdırılması, integrasiya olunmuş təchizat zənciri və davamlı inkişaf strategiyalarının həyata keçirilməsi kimi səmərəliliyin artırılması üçün əsas mexanizmlər təhlil edilir.

Açar sözlər: *aviasiya holdingi, səmərəlilik, rəqəmsallaşma, dayanıqlı inkişaf, strateji idarəetmə*

Davud Abdullayev
Azerbaijan National Aviation Academy
PhD student
<https://orcid.org/0009-0009-7080-5713>
davud_abdullayev@inbox.ru

Ways to Enhance the Operational Efficiency of Global Aviation Holding Companies

Abstract

The global aviation industry is a rapidly changing and developing sector. Some of the key institutions of the industry are aviation holdings, which are structures that unite several aviation enterprises, the efficiency of their activities has a significant impact on the overall development of the aviation industry. The article examines ways to improve the efficiency of global aviation holdings. The aim is to study ways to ensure optimal use of holding resources and financial stability using modern technologies, management approaches and strategies. A more in-depth analysis will also be carried out using scientific research and practical examples conducted in this area. Competition in the global aviation industry, the need for flexible management and financial stability directly affect the efficiency of these holdings. The article analyzes the main mechanisms for increasing efficiency, such as digitalization of management, integrated supply chain and implementation of sustainable development strategies.

Keywords: *aviation holding, efficiency, digitalization, sustainable development, strategic management*

Giriş

Qloballaşma və texnoloji inkişaf XXI-ci əsrdə aviasiya sektorunu çevik və yüksək rəqabət mühitinə çevirdi. Belə şəraitdə iri aviasiya holdinqlərinin fəaliyyətinin səmərəli təşkili təkcə maliyyə nəticələrindən deyil, həm də idarəetmənin keyfiyyətindən və innovativ yanaşmalardan asılıdır. Buna misal olaraq Lufthansa Group, IAG (International Airlines Group) və Air France-KLM kimi beynəlxalq holdinqləri göstərmək olar. Qloballaşmanın dərinləşməsi və texnoloji inqilablar diversifikasiyanın artmasına, bazar ehtiyaclarının tez-tez dəyişməsinə və aviasiya sektorunda rəqabətin artmasına səbəb olur. Belə bir şəraitdə beynəlxalq aviasiya holdinqlərinin səmərəli idarə edilməsi mühüm strateji prioritetə çevrilir.

Aviasiya sektoru qlobal iqtisadiyyatın tərkib hissəsi olmaqla yanaşı, qlobal ticarət, turizm və sərnəşin daşımaqları kimi sahələrə də əhəmiyyətli təsir göstərir. Aviasiya holdinqləri, əksinə, bir neçə aviasiya şirkətlərini birləşdirir və müəyyən bir sənayenin, iqtisadiyyatının müxtəlif sahələrinə integrasiya olunmuş böyük strukturlar təşkil edir. Holding modelinin effektiv işləməsi aviasiya sənayesində fəaliyyət göstərən şirkətlərin uğurlu və davamlı inkişafını təmin edir.

Tədqiqat

Hazırda qlobal aviasiya sənayesi sürətli inkişaf və dəyişiklik yaşayır. Hava nəqliyyatı qlobal ticarət və turizmin əsas komponentinə çevrilmişdir. Aviasiya holdinqləri bu sektorun mərkəzi qurumları olmaqla çoxsaylı aviasiya şirkətlərinin idarə edilməsini təmin edirlər. Holdinglərin səmərəliliyinin artırılması təkcə iqtisadi səmərə əldə etmək üçün deyil, həm də aviasiya sənayesində rəqabət qabiliyyətinin artırılması və müştəri məmnunluğunun təmin edilməsi baxımından böyük əhəmiyyət kəsb edir. Aviasiya holdinqlərinin səmərəliliyini artırmaq üçün bir neçə əsas istiqamət var. Aviasiya holdinqləri üçün strateji integrasiya və ittifaqın qurulması birinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb edir (Kirsch, 2020). Çoxsaylı aviasiya şirkətlərini bir dam altında toplamaq əməliyyatları sadələşdirməyə və xərcləri azaltmağa imkan verir. Holdinglər həmçinin beynəlxalq tərəfdaşlıqlar vasitəsilə daha geniş uçuş şəbəkələri yaratmaqla öz müştəri bazarlarını genişləndirə bilirlər.

Aviasiya holdinqləri üçün ikinci istiqamət iqtisadi səmərəliliyi artırmaq üçün texnoloji yeniliklərdən və rəqəmsal alətlərdən istifadədir. Hava nəqliyyatını optimallaşdırmaq üçün uçuşların planlaşdırılması və resursların idarə edilməsi sistemlərinin tətbiqi kimi müasir texnologiyalar holdinqlərə daha səmərəli və çevik idarə etməyə imkan verir. Bu yanaşma həm də müştəri xidmətlərinin yaxşılaşdırılması və xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsi baxımından əhəmiyyətlidir. Bundan əlavə, maliyyə menecmenti və risklərin idarə edilməsi məsələlərinə xüsusi diqqət yetirmək vacibdir. Holdinglər müasir maliyyə alətləri və idarəetmə metodlarının köməyi ilə resurslardan daha səmərəli istifadəni təmin edə və böhran vəziyyətlərində operativ reaksiya verə bilirlər. Bu da öz növbəsində holdinqlərin uzunmüddətli dayanıqlığını artıracaq və sektorda rəqabət qabiliyyətini gücləndirəcək.

Müxtəlif alimlər qlobal aviasiya sənayesinin inkişafı və holding şirkətlərinin səmərəliliyinin artırılması ilə bağlı müxtəlif yanaşma və ideyalar təqdim ediblər. Bu ideyalardan bəziləri biznesin idarə edilməsi, iqtisadiyyat və texnoloji inkişafına aiddir, bu sahənin gələcək inkişafına işıq salır.

Doganis qeyd edir ki, qlobal aviasiya sənayesi getdikcə daha çox konsolidasiya və şirkət birləşmələri ilə xarakterizə olunur. Bu dəyişikliklər, xərclərin azaldılması, miqyas iqtisadiyyatı və daha güclü bazar payı əldə etmək məqsədilə həyata keçirilir. Bu tendensiya aviasiya holdinqlərinin yaranmasının əsas səbəblərindəndir (Knight, 1921).

Wensven (2016), aviasiya sənayesində idarəetmənin əhəmiyyətinə diqqət yetirərək, holding şirkətlərinin fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün “strateji integrasiyanın” vacibliyini vurğulamışdı. Onun fikrincə, aviasiya holdinqləri müxtəlif aviasiya şirkətlərini bir dam altında birləşdirərək, sinergik effekt yaratmaqla əməliyyat xərclərini azaltmağa və yüksək iqtisadi səmərəliliyi təmin etməyə qadirdir. O qeyd edir ki, bu proses “aşağı qiymətli” aviasiya modeli ilə paralel həyata keçirilərsə, xüsusilə uğurlu olar (Knight, 1921).

O’Connell və Williams (2011) aviaşirkətlərin holding şirkətlərinin “dəyişən bazar şərtlərinə sürətli uyğunlaşmasına” diqqət yetirdilər. Onlar aviasiya sənayesində artan rəqabət fonunda fərdiləşdirilmiş xidmətlərə və müştərilərin tələblərinə uyğunlaşma yolu ilə holdinqlərin əməliyyatlarının optimallaşdırılmasının vacibliyini qeyd edirlər. Bu yanaşma müxtəlif coğrafi bazarlarda fəaliyyət göstərən aviaşirkətlərə öz əməliyyatlarını xüsusi ehtiyaclarına uyğunlaşdırmağa imkan verir (O’Connell, Williams, 2011).

Wong və Zhang (2013) iddia edirlər ki, strateji idarəetmə və aviasiya sənayesində rəqabət üstünlüyü yaradılması “koalisiyaların və ittifaqların” formalaşdırılması vasitəsilə daha effektivdir. Alimlər aviaşirkətlərin holdinqlərinin, xüsusən də öz müştərilərinə daha geniş uçuş marşrutları təklif edən və bununla da daha yüksək gəlir gətirən böyük beynəlxalq şəbəkələrin yaradılmasının vacibliyini vurğulayırlar (Wong, Zhang, 2013).

Digər tərəfdən, Voulz (2012) aviasiya sənayesinin “iqtisadi davamlılığı” məsələsinə xüsusi diqqət yetirir və təklif edir ki, aviasiya holdinqləri öz maliyyə resurslarından daha optimal istifadə etməlidirlər. O qeyd edir ki, aviasiya sənayesinin yüksək kapital ehtiyacları ilə yanaşı, yeni texnologiyaların tətbiqi və maliyyə idarəetmə alətlərindən istifadə holdinqlərin uzunmüddətli maliyyə səmərəliliyini artıracaq. Bu yanaşma həm də aviasiya sənayesinə böhran vəziyyətlərində daha çevik və dayanıqlı olmağa imkan verir (Vowles, 2012).

Bu alimlərin ideyaları global aviasiya holdinqlərinin səmərəliliyini artırmaq üçün strateji, iqtisadi və texnoloji yanaşmaların birləşməsinin vacibliyinə işarə edir. Müasir aviasiya holdinqlərinin uğurunda strateji integrasiya, bazar şəraitinə uyğunlaşma, ittifaqlar və maliyyə səmərəliliyi kimi amillər əsas rol oynayır. Bu tövsiyələrə əsaslanaraq global aviasiya holdinqlərinin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması üçün strateji yanaşmaları nəzərdən keçirmək vacibdir.

Aviasiya holdinqi bir neçə aviaşirkəti ümumi idarəetmə altında birləşdirərək formalaşan təşkilati strukturdur. Belə holdinqlər adətən strateji idarəetməni mərkəzləşdirir, lakin ayrı-ayrı brendlərin əməliyyat müstəqilliyini qoruyur. Tipik olaraq, holdinqə ana aviaşirkət, regional daşıyıcılar, texniki xidmət təminatçıları və logistika törəmə şirkətləri daxildir. Struktur model şaquli və ya üfüqi integrasiya formasını ala bilər. Şaquli integrasiya logistika və texniki sahələri əhatə etdiyi halda, üfüqi integrasiya bazar payını artırmaq üçün bir neçə markanın birləşməsinə nəzərdə tutur.

Aviasiya sektoru texnoloji inkişaf və innovativ yanaşmalarla sıx bağlıdır. Bu sahədə səmərəliliyi artırmaq üçün müasir aviasiya texnologiyalarından istifadə etmək lazımdır. Məsələn, hava gəmiləri parkının modernləşdirilməsi, ekoloji cəhətdən daha təmiz və yanacaq sərfiyyatına malik yeni nəsil təyyarələrin alınması, aviasiya texnikasının resursunun təmiri və optimallaşdırılması, eləcə də uçuş əməliyyatlarının avtomatlaşdırılması və optimallaşdırılması səmərəliliyin artırılmasına öz töhfəsini verəcək.

Bundan əlavə, aviasiya holdinqləri uçuşların idarə edilməsi və bilet satışı sistemlərində yeni texnologiyaların tətbiqinə investisiya qoymalıdırlar. Məsələn, süni intellekt və məlumat analitikası səmərəliliyin artırılmasını təhlil etmək və onların ehtiyaclarına cavab verən xidmətlər göstərmək üçün istifadə edilə bilər.

Resursların düzgün idarə edilməsi aviasiya holdinqlərinin səmərəliliyinin artırılması üçün çox vacibdir. Bu, həm maddi resursların (hava gəmiləri parkı, istehlak materialları, avadanlıqlar), həm də insan resurslarının (uçuş heyəti, pilotlar, yerüstü personal) düzgün planlaşdırılması və təşkili deməkdir. Holdinq şirkətləri arasında sinerji effekti yaratmaqla, təyyarə və ekipaj cədvəllərini optimallaşdırmaqla, əməliyyat xərclərini azaltmaqla həm əmək, həm də digər resurslardan daha səmərəli istifadə etmək mümkündür. Məsələn, təyyarənin daha uzun müddət istifadə edilməsini və saxlanmasını təmin etmək üçün müəyyən təmir və texniki xidmət planları həyata keçirilə bilər. Eyni zamanda, işçi qüvvəsinin inkişafı və insan resurslarının idarə edilməsi üzrə təlim tələb edən sahələr müəyyən edilə və onların effektivliyi artırıla bilər.

Səmərəlilik anlayışı iqtisadiyyatda resurslardan maksimum istifadə etməklə daha yüksək nəticələr əldə etmək kimi müəyyən edilir. İdarəetmə nöqteyi-nəzərindən əsas amillər effektiv strukturlaşdırma, çevik qərar qəbul etmə və effektiv liderlikdir. Maliyyə baxımından əsas göstəricilər xərclərin optimallaşdırılması, investisiyaların səmərəliliyi və gəlirlilikdir. Texnoloji nöqteyi-nəzərdən rəqəmsallaşdırma, avtomatlaşdırma və məlumat analitikası səmərəliliyin artırılmasında mühüm rol oynayır. Bu nəzəri əsaslara əsaslanaraq, aviasiya holdinqlərinin fəaliyyətini sistemli şəkildə qiymətləndirmək mümkündür.

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində integrasiya olunmuş şirkətlər təkcə iqtisadi artımın innovativ modelinin həyata keçirilməsi üçün zəruri şərt deyil, həm də milli iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətinin artırılmasında mühüm amildir. Son illər aviasiya sektorunda ətraf mühitin mühafizəsi məsələsinə daha çox diqqət yetirilir. Səmərəli əməliyyatlara təkcə iqtisadi nöqteyi-nəzərdən deyil, həm də ətraf mühitin mühafizəsi və artan sosial məsuliyyət nöqteyi-nəzərindən baxılmalıdır. Aviasiya holdinqləri ekoloji cəhətdən davamlı təyyarələrə sərmayə qoymaqla karbon emissiyalarını

azalda və gələcək davamlılıq məqsədlərinə nail ola bilər. Eyni zamanda, aviasiya şirkətləri sosial məsuliyyət layihələri çərçivəsində təhsil, səhiyyə və digər sosial sektorlara sərmayə qoya bilər. Bu, onların korporativ imicini yaxşılaşdırmaqla yanaşı, həm də yerli icmalarla əlaqələrini yaxşılaşdıracaq.

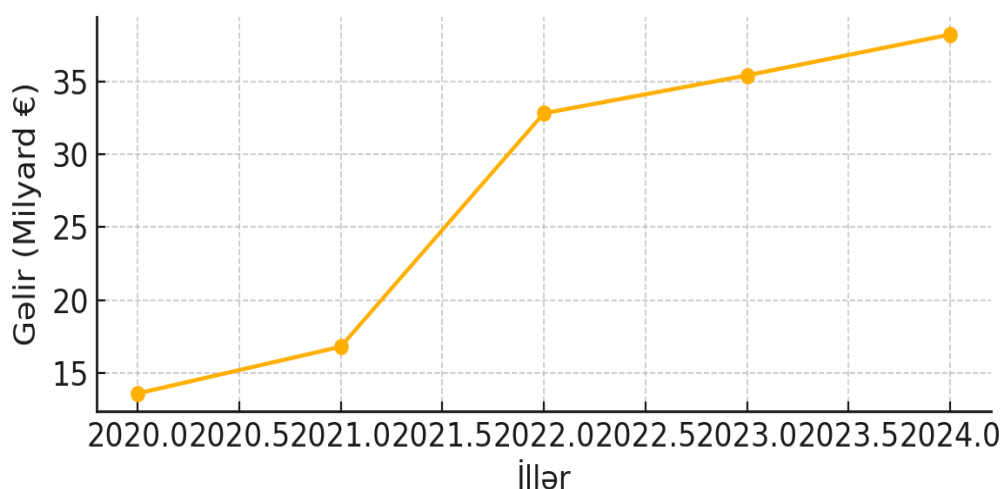
Aviasiya sektoru, xüsusən də beynəlxalq arenada yüksək rəqabətli. Bu rəqabət mühitində uğur qazanmaq üçün aviasiya holding şirkətləri sağlam strateji planlaşdırmaya və bazar tələblərinə uyğunlaşma qabiliyyətinə malik olmalıdırlar. Rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün aviaşirkətlər xüsusi xidmətlər təklif etməli, qiymət siyasətində yeniliklər etməli və müxtəlif hədəf bazarları hədəf almalıdırlar. Məsələn, premium xidmətlər təklif edən şirkətlər yüksək gəlirli müştəriləri cəlb etmək üçün yeni biznes səviyyəli xidmətlər və xüsusi endirimlər təqdim edə bilərlər. Eyni zamanda, ekonoim sinif səmərəliliyi üçün daha sərfəli qiymət siyasəti tətbiq etməklə daha geniş müştəri bazasına çatmaq mümkündür.

Aviasiya sənayesinin davamlı inkişafının ən mühüm amili innovativ layihələrin həyata keçirilməsi üçün əsas olan investisiya resurslarıdır. Aydın ki, yeni Strategiyanın nəticələri beynəlxalq sertifikatlaşdırma yolu ilə qabaqcıl istehsal güclərinin təmin edilməsi, yeni aviasiya texnikasının və texniki xüsusiyyətlərin hazırlanması ilə bağlıdır. 2024-2030-cu illər üçün Dövlət Ünvanlı Elmi Konsepsiya və Aviasiya sənayesinin inkişafına dair Texniki Proqram mühüm rəhbər normativ-hüquqi sənədlər ola bilər. Aviasiya sənayesinin inkişafı üzrə Milli Strategiyanın və Elm və Texnologiya üzrə Milli Hədəf Proqramının müddəaları əsasən bir-birinə uyğun olmalıdır, lakin digər tərəfdən, onlar bir-birini təkrarlamamalıdır. Minimum və əsas variantların uyğunlaşdırılmasının 2024-30-cu illər üçün qalan məqsədli maliyyələşmədə əhəmiyyətli qənaət təmin edəcəyi gözlənilir.

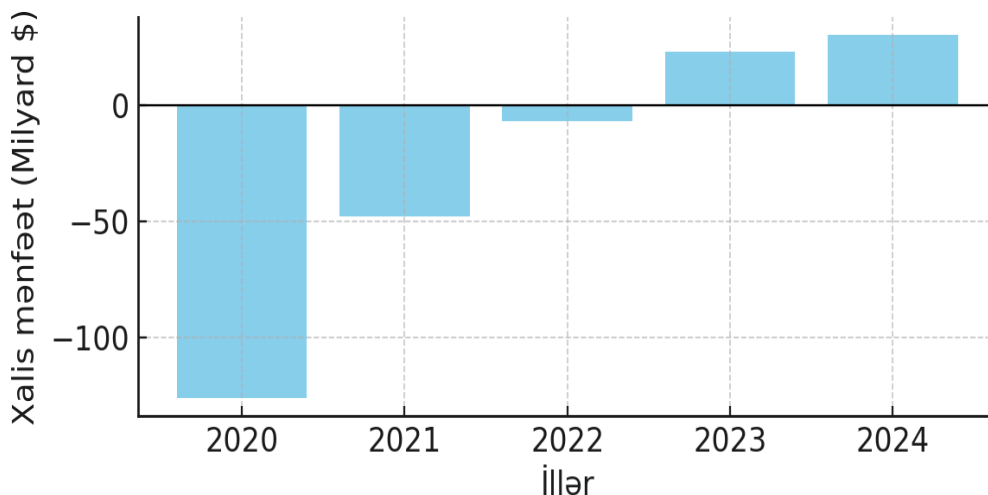
Aviasiya sənayesinin inkişafı üzrə məqsədli elmi-texniki proqramın pasportu və maliyyələşdirmə obyektlərinin seçilməsi meyarları pozulmur. Əgər dövlət dəstəyinin obyektləri aviasiya sənayesinin inkişafını tənzimləyən innovasiya və investisiya mexanizmləri arasından seçmə qaydada müəyyən edilərsə, o zaman mülki aviasiya sənayesinin əsasını təşkil edən ətraf müəssisələr üçün metodların və dəstəyin seçmə xarakteri birbaşa suveren müqavilələr və ya büdcədən maliyyələşdirmə formasında inkişaf edəcəkdir. Aviasiya sənayesini tənzimləmək üçün innovativ investisiya mexanizmlərinin əsasını yalnız onun öz inkişaf prinsipləri təşkil etməlidir. İnvestorun qərarı istehsal olunan aviasiya avadanlığının müvafiq seqmentlərinin investisiya gəlirliliyinə və rəqabət qabiliyyətinə əsaslanaraq qəbul edilərsə, o zaman aşağıdakı proseslər nəzərə alınmalıdır: marketinq-dizayn-istehsal-texniki xidmət-təmir -utilizasiya.

Aşağıdakı qrafiklər Lufthansa Group-un gəlirləri və global aviasiya sənayesinin xalis mənfəət göstəriciləri əsasında fəaliyyətin səmərəliliyinin artdığını göstərir:

Lufthansa Group-un illik gəlirləri (2020-2024) Şəkil 1.



Qlobal aviasiya sənayesinin xalis mənfəəti (2020–2024) Şəkil 2.



Yuxarıda təqdim olunan statistik qrafiklər dünya aviasiya sektorunun son illərdəki inkişafını əyani şəkildə göstərir: (Koller, Goedhart, Wessels, 2020).

Lufthansa Group-un gəlirləri 2020-ci ildə pandemiya səbəbilə ciddi şəkildə azalmış, lakin sonrakı illərdə bərpa olunaraq 2024-cü ildə təxminən 38.2 milyard avroya çatmışdır. Bu artım, effektiv idarəetmə, texnoloji investisiyalar və xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsi ilə bağlıdır. IATA-nın (Beynəlxalq Hava Nəqliyyatı Assosiasiyası) statistikaları isə qlobal aviasiya sənayesinin 2020 və 2021-ci illərdəki milyardlarla dollar zərərindən (məsələn, 2020-ci ildə -126 milyard \$) 2023 və 2024-cü illərdə müsbət mənfəətə (2024-cü ildə təxminən 30.5 milyard \$) keçdiyini göstərir. Bu göstərici Aviasiya holdinqlərinin səmərəliliyini artırmaq üçün, ilk növbədə, çevik və funksional idarəetmə modellərini tətbiq etmək lazımdır. Qərar vermə mexanizmləri mərkəzləşdirilməlidir, lakin törəmə şirkətlər əməliyyat azadlığını saxlamalıdır (Doganis, 2019). Bu, strateji planlaşdırmanı əməliyyat çevikliyi ilə birləşdirmək imkanı yaradır. Holding şirkətləri tez-tez bir neçə aviaşirkəti birləşdirdiklərindən, integrasiya olunmuş idarəetmə sistemlərinin yaradılması vacibdir. Bu sistemlər müxtəlif sənaye sahələri arasında sinerji yaradır, xərclərin optimallaşdırılması və resursların düzgün bölüşdürülməsi imkanlarını genişləndirir. Integrasiya edilmiş idarəetmə modeli müəssisənin müxtəlif funksional sahələrinin bir-biri ilə əlaqəli və əlaqələndirilmiş idarə edilməsini nəzərdə tutur. Bu modeldən istifadə xüsusilə çoxşaxəli və beynəlxalq miqyasda fəaliyyət göstərən holdinqlər üçün zəruridir. Bu yanaşma resursların optimal bölüşdürülməsini, sürətli məlumat axını və bütün struktur üzrə strateji qərarların effektiv həyata keçirilməsini təmin edir. Aviasiya holdinqlərində integrasiya olunmuş idarəetmənin həyata keçirilməsi müxtəlif fəaliyyət sahələrində fəaliyyət göstərən şirkətlərin, məsələn, aviaşirkətlərin, texniki xidmət təminatçıların, logistik operatorların və s. integrasiyasına yönəlib ki, bu da onlara ümumi məqsədlər ətrafında birləşməyə imkan verir. Bu, sinergik effekt yaradır, əməliyyat xərclərini azaldır, xidmət keyfiyyətini artırır və rəqabət üstünlüyünə nail olur.

Nəticə

Nəticə olaraq, qlobal aviasiya holdinqlərinin səmərəliliyini artırmaq üçün müxtəlif sahələrdə strateji yanaşmaların tətbiqi vacibdir. Integrasiya, texnoloji innovasiya, maliyyə idarəetməsi və risklərin optimallaşdırılması kimi amillərdən istifadə etməklə aviasiya holdinqləri daha çevik, dayanıqlı və qənaətcil ola bilər. Qlobal aviasiya holdinqlərinin səmərəli fəaliyyəti bir sıra amillərin kompleks şəkildə həyata keçirilməsindən asılıdır: texnoloji yeniliklər, strateji idarəetmə, ekoloji məsuliyyət və kadrların peşəkar hazırlığı. Bu yanaşmalar təkcə maliyyə göstəricilərini yaxşılaşdırmır, həm də rəqabət üstünlüyü təmin edir. Tədqiqatlar göstərir ki, bu amillərin səmərəli tətbiqi aviasiya holdinqlərinin uzunmüddətli gəlirliliyini təmin edə bilər. Eyni zamanda, ekoloji

amillərin nəzərə alınması uzunmüddətli səmərəliliyə əhəmiyyətli təsir göstərir. Holdinqlər regional bazarların potensialını daha yaxşı qiymətləndirmək, insan resurslarını gücləndirmək və sənayedaxili sinergiyaya diqqət yetirmək üçün təşviq edilir. Aviasiya holdinqlərinin səmərəliliyini artırmaq üçün texnologiyadan istifadə, resursların səlahiyyətli idarə edilməsi, rəqabət strategiyalarının optimallaşdırılması, beynəlxalq əməkdaşlıq və ekoloji məsuliyyətin artırılması kimi bir neçə əsas sahəyə diqqət yetirmək lazımdır. Yalnız belə yanaşmalar aviasiya holdinqlərinə bazarda uğurla fəaliyyət göstərməyə və onların uzunmüddətli inkişafını təmin etməyə imkan verəcək.

Ədəbiyyat

1. *Airbus Global Market Forecast*. (2024).
2. Doganis, R. (2019). *The Airline Business*. Routledge.
3. IATA Annual Report. (2023). *Financial Performance of Global Airlines*.
4. Kirsch, A. (2020). Sustainable Management in Aviation Holding Companies. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 86.
5. Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. McKinsey & Company.
6. Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin.
7. *Lufthansa Group Corporate Responsibility Report*. (2023).
8. O'Connell, J.F., & Williams, G. (2011). *Airline Economics: An Introduction*.
9. Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
10. Vowles, T.M. (2012). *The Economics of the Airline Industry*.
11. Wensveen, J.G. (2016). *Airline Operations and Management: A Management Textbook*.
12. Wong, W.S., & Zhang, A. (2013). *Strategic Management in the Airline Industry*.

Daxil oldu: 16.01.2025

Qəbul edildi: 23.04.2025