

ЛІТЕРАТУРА

1. **Джордж Дж. М.** Организационное поведение. Основы управления / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс / Пер. с англ. ; под ред. проф. Е. А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 464 с.
2. **Гриньова В. М.** Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
3. **Долятовский В. А.** Исследование систем управления // В. А. Долятовский, В. Н. Долятовская. – М. : МарТ, 2003. – 256 с.
4. **Завадський І. С.** Менеджмент: Management. – У 3 т. – Т. 1. – 3-вид., доп. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 542 с.
5. **Мескон М. Х.** Основы менеджмента / М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
6. Организация производства / В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека и др. – Х. : ООО «Олант», 2002. – 168 с.
7. **Раєвнева О.** Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
8. **Тимашова Л. А.** Организация виртуальных предприятий : монографія / Л. А. Тимашова, С. К. Рамозанов. – Луганск : Издательство ЧНУ им. В. Даля, 2004. – 367 с.

REFERENCES

Dzhordzh, Dzh. M., and Dzhouns, G. R. *Organizatsionnoe povedenie. Osnovy upravleniia* [Organizational behavior. Management framework]. Moscow: YuNITI-DANA, 2003.

Doliatovskiy, V. A., and Doliatovskaia, V. N. *Issledovanie sistem upravleniia* [Research management systems]. Moscow: MarT, 2003.

Dikan, V. L., and Deyneka, A. G. *Organizatsiia proizvodstva* [Organization of production]. Kharkiv: Olant, 2002.

Hrynyova, V. M., and Pysarevska, H. I. *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Human resources management company]. Kharkiv: KhNEU, 2012.

Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. M.: Delo, 2000.

Raievnieva, O. V. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Management of enterprises: methodology and mechanisms, models]. Kharkiv: INZHEK, 2006.

Timashova, L. A., and Ramozanov, S. K. *Organizatsiia virtualnyh predpriatii* [Organization of virtual enterprises]. Lugansk: Izdatelstvo SNU im. V. Dalia, 2004.

Zavadskiy, Y. S. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Vydavnytstvo I Evropeiskoho universytetu, 2001.

УДК 33.025:[005.93:629.73]

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

© 2014 **ВАСЮТКІНА Н. В.**

УДК 33.025:[005.93:629.73]

Васюткіна Н. В. Вплив зовнішнього середовища на складові системи управління розвитком підприємств авіаційної галузі

Метою статті є дослідження основних стримуючих факторів розвитку авіапідприємств, визначення складових впливу зовнішнього середовища на розвиток авіапідприємств, обґрунтування напрямків впливу середовища зовнішнього оточення підприємства на елементи системи управління його розвитком. У статті проаналізовано основні чинники, які стримують розвиток авіапідприємств, за трьома рівнями: інституційним, інфраструктурним, господарським. Визначено найбільш нагальні питання, що потребують вирішення на різних рівнях. Обґрунтовано вплив зовнішнього середовища на елементи системи управління підприємства у чотирьох ключових напрямках: інституціонально-імперативному; ресурсному, ринково-конкурентному та технологічно-інформаційному. Доведено, що для забезпечення сталого розвитку великого значення набувають постійний моніторинг і контроль технологічно-інформаційного та ринково-конкурентного впливів зовнішнього середовища, оскільки ці чинники приводять до прийняття рішень стосовно коригувань цілей та місії підприємств.

Ключові слова: зовнішнє середовище, авіапідприємства, розвиток, система управління розвитком, фактори та напрямки впливу

Рис.: 2. **Бібл.:** 17.

Васюткіна Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, докторант, кафедра фінансів, обліку і аудиту, Національний авіаційний університет (пр. Космонавта Комарова, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: vasyutkina@ukr.net

УДК 33.025:[005.93:629.73]

Васюткіна Н. В. Влияние внешней среды на составляющие системы управления развитием предприятий авиационной отрасли

Целью статьи является исследование основных сдерживающих факторов развития авиапредприятий, определение составляющих влияния внешней среды на развитие авиапредприятий, обоснование направлений влияния среды внешнего окружения предприятия на элементы системы управления его развитием. В статье проанализированы основные факторы, которые сдерживают развитие авиапредприятий, по трем уровням: институциональному, инфраструктурному, хозяйственному. Определены наиболее насущные вопросы, требующие решения на разных уровнях. Обосновано влияние внешней среды на элементы системы управления предприятия в четырех ключевых направлениях: институционально-императивном; ресурсном, рыночно-конкурентном и технологически-информационном. Доказано, что для обеспечения устойчивого развития большое значение приобретают постоянный мониторинг и контроль технологически-информационного и рыночно-конкурентного воздействий внешней среды, так как эти факторы приводят к принятию решений относительно корректировок целей и миссии предприятий.

Ключевые слова: внешняя среда, авиапредприятия, развитие, система управления развитием, факторы и направления влияния.

Рис.: 2. **Библ.:** 17.

Васюткіна Наталія Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, докторант, кафедра финансов, учета и аудита, Национальный авиационный университет (пр. Космонавта Комарова, 1, Киев, 03058, Украина)

E-mail: vasyutkina@ukr.net

UDC 33.025:[005.93:629.73]

Vasiutkina Nataliia V. Influence of External Environment upon Components of the System of Aviation Enterprise Management

The goal of the article is the study of main constraining factors of development of aviation enterprises, identification of components of influence of external environment upon development of aviation enterprises, justification of directions of influence of the external environment of an enterprise upon elements of the system of management of its development. The article analyses main factors that constrain development of aviation enterprises by three levels: institutional, infrastructural and economic. It identifies most topical issues that require solution at different levels. It justifies influence of external environment upon elements of the enterprise management system in four key directions: institutional-imperative, resource, market-competitive and technological-informational. It proves that permanent monitoring and control of technological-informational and market-competitive impact of external environment become more and more important for ensuring sustainable development since these factors result in making decisions with respect to adjustment of goals and missions of enterprises.

Key words: external environment, aviation enterprise, development, development management system, factors and directions of influence.

Pic.: 2. **Bibl.:** 17.

Vasiutkina Nataliia V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree, Department of Finance, Accounting and Auditing, National Aviation University (pr. Kosmonavta Komarova, 1, Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: vasyutkina@ukr.net

Показники діяльності авіапідприємств у загальній системі транспорту країни мають самі високі темпи зростання, саме тому актуалізація питання щодо стабілізації (стійкості) діяльності роботи підприємств цивільної авіації є сьогодні першочерговою, це забезпечить конкурентоздатність підприємств авіаційної галузі на внутрішньому і міжнародному ринках авіаційних послуг і сприятиме ефективному функціонуванню та розвитку економіки країни в цілому. Володіння інформацією відносно основних напрямків впливу середовища зовнішнього оточення підприємства на елементи системи управління його розвитком, дозволить досягти бажаних результатів і бути конкурентоспроможними на ринку.

Дослідження зовнішнього середовища та його впливу на систему управління розвитком підприємства розкрито в ряді вітчизняних та зарубіжних робіт: Акофф Р., Ансофф І., Тоффлер О., Голикова Ю. А. та ін.

Питання розвитку авіаційної галузі України досліджено в ряді робіт вітчизняних аналітиків, серед яких: Мнацаканов Р. Г., Висоцька І. І., Лагуточкін В. П., Катерна О. К., Садловська, І. П., Осадча, О. М., Харсун А. Г. та ін.

Майже в усіх наукових роботах із менеджменту зазначається, що в процесі управління розвитком підприємство обов'язково має враховувати вплив зовнішнього середовища. На наш погляд, даний тезис не є дискусійним, оскільки численними теоретичними і практичними дослідженнями доведений суттєвий, а у окремих випадках – винятковий вплив саме чинників зовнішнього середовища на вектори розвитку підприємства [1; 2; 3; 15]. Однак звернемо увагу на те, що у дослідженнях із зазначеної проблематики замало уваги приділяється систематизації того, на які саме елементи системи стратегічного і корпоративного управління, а також за допомогою яких механізмів опосередковується даний вплив, що і потребує поглибленого дослідження.

Метою статті є дослідження основних стримуючих факторів розвитку авіапідприємств, визначення складових впливу зовнішнього середовища на розвиток авіапідприємств, обґрунтування напрямки впливу середовища зовнішнього оточення підприємства на елементи системи управління його розвитком.

На сучасному етапі розвитку авіапідприємства України зіткаються з цілою низкою економічних труднощів. Відбувається загострення конкуренції між представниками даного ринку, як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку з боку закордонних авіакомпаній. Підприємства, що здійснюють авіап перевезення, опинилися в ситуації, яка вимагає від них концентрації своїх зусиль на маршрутах, де конкуренція ще не така жорстка, розробляти заходи щодо підвищення адаптивності до ринкових умов для можливості формувати і реалізувати конкурентні переваги та успішно розвиватися в умовах недосконаlosti матеріально-технічного забезпечення, проблем в галузі забезпечення безпеки польотів у цивільній авіації, без суттєвої підтримки з боку держави. У цілому, можна систематизувати всі проблемні питання, які стримують розвиток авіапідприємств за трьома рівнями: інституційним, інфраструктурним, господарським [4; 6; 7; 8; 9; 12; 17].

Інституційний рівень:

- ✦ незавершеність формування нормативно-правової бази в галузі системи обов'язкової сертифікації (атестації);
- ✦ недосконала правова база у сфері авіації. Відсутні обґрунтовані правові норми створення інтегрованих структур, реалізації принципу саморегулювання підприємств, захисту власності, розвитку конкуренції та ліквідації монополізму. Прийняті законодавчі акти найчастіше негативно впливають на роботу комплексу;

- ✦ незавершеність формування єдиної господарської системи управління повітряним рухом;
- ✦ зношеність і застарілість парку цивільних повітряних суден, невідповідність техніко-економічних характеристик експлуатованих повітряних суден попереднього покоління сучасним світовим вимогам;
- ✦ невідповідність інформаційного забезпечення безпеки польотів потребам системи державного регулювання, що ускладнює своєчасне прийняття рішень з метою запобігання авіаційних надзвичайних ситуацій;
- ✦ недостатнє фінансування робіт по забезпеченню безпеки цивільної авіації та надійності авіаційної техніки;
- ✦ зниження інвестицій в основний капітал підприємств авіатранспорту;
- ✦ нерозвиненість кредитних механізмів фінансування виробництва і постачання (продажів), а також реалізації фінансового лізингу вітчизняної авіаційної техніки;
- ✦ гостра нестача льотного, інженерно-технічного складу та спеціалістів із застосування авіації в народному господарстві гостра нестача льотного, інженерно-технічного складу та спеціалістів із застосування авіації в народному господарстві, які в перспективі можуть бути потенційною кадровою базою для транспортної авіації України (загальна кількість підготовлених спеціалістів льотного та інженерно-технічного складу, які безпосередньо задіяні в процесі організації та виконання авіаційних робіт, становить до 25 % від загальної потреби застосування авіації у народному господарстві)

Інфраструктурний рівень:

- ✦ недостатня забезпеченість необхідним технічним рівнем засобів навігації, аеродромного обладнання, авіаційної наземної техніки, засобів обслуговування пасажирів, багажу та вантажу;
- ✦ недостатня оснащеність цивільної авіації технічними засобами забезпечення авіаційної безпеки;
- ✦ криза внутрішнього ринку цивільної авіаційної техніки, пов'язана з відсутністю в авіаційних компаніях необхідних коштів для відновлення парку повітряних суден;
- ✦ структурна роздробленість вітчизняних авіаційних підприємств (авіакомпаній, організацій забезпечення і т. д.), нездатних у низці випадків забезпечити необхідний рівень послуг при здійсненні авіаційних перевезень;
- ✦ вимога попередньої оплати для ряду категорій вантажовідправників при перевезеннях експортно-імпорتنих вантажів;
- ✦ відсутність гарантій з боку авіакомпаній щодо дотримання термінів відправлення та прибуття рейсу, що, до того ж, не є обов'язковою умовою договору перевезення. Крім того, перевізник має право обирати маршрут перевезення до місця призначення, навіть відмінний від того, що зазначений у авіа накладній.

Господарський рівень:

- ✦ підвищення інтенсивності конкуренції на ринку авіаперевезень;
- ✦ неповнота інформації при прийнятті управлінських рішень;
- ✦ збільшення собівартості послуги;
- ✦ залежність від метеорологічних умов;
- ✦ підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, запасні частини, послуг з ремонту авіатехніки;
- ✦ певний ступінь сезонності попиту на авіаперевезення;
- ✦ ушкодження вантажу та затримка в доставці вантажу;
- ✦ збільшення зобов'язань;
- ✦ відсутність в авіаційних компаніях фінансових ресурсів для модернізації основних фондів.

З метою урахування вимог Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО), Європейського Союзу, Європейської конференції цивільної авіації (ЄКЦА), Європейської організації з безпеки аеронавігації (ЄВРО-КОНТРОЛЬ), а також змін у нормах українського законодавства, які відбулися за період після введення в дію Повітряного кодексу України в 1993 р., було розроблено та прийнято в 2011 р. новий Повітряний кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 48-49, ст. 536) [8]. Однак найбільшим питанням залишається дисбаланс, що утворився між реальними вимогами до цивільної авіації сьогодні з огляду на участь України в ряді міжнародних організацій і агенцій з цивільної авіації, прагнень щодо євроінтеграції і нових можливостей для національних перевізників, та існуючою авіаційною системою в країні і нормативної бази, що регулює її діяльність. Одним з основних питань на сьогодні є поступова адаптація національної законодавчої бази до міжнародних конвенцій, угод, а також європейських *acquis communautaire*.

Незважаючи на ряд інституційних дій, що регламентуються та реалізуються вже багато років в межах ряду законодавчих документів і програм [11; 13; 16]: Державна програма розвитку промисловості на 2003 – 2011 роки, Державна комплексна програма розвитку авіаційного транспорту України на період до 2010 року, Державна цільова програма розвитку аеропортів на період до 2020 року, Державна програма реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу на період до 2010 року, Концепція Державної цільової програми розвитку авіації спеціального призначення на період до 2019 року, слід зауважити, що спостерігаються постійне недофінансування й невиконання цих програм.

Урегулювання ряду проблемних питань, які виникають між інфраструктурним та інституційними рівнями, можливо через державно-приватне партнерство [5]. Принцип державно-приватного партнерства (ДПП) активно використовується закордонними країнами при будівництві або технічному відновленні аеропортів. При цьому раціонально сполучаються переваги приватного підприємництва та державного контролю. У широкому змісті ДПП – це інституціональний і організаційний альянс між органами виконавчої влади та бізнесом, з метою реалізації соціально значимих програм.

Вплив інфраструктури авіаційної галузі, що представлена діючою мережею регіональних і міжнародних аеропортів в Україні, а також системою матеріально-технічного (забезпечення літаків паливом, виконання діагностично-ремонтних робіт повітряних суден) та інформаційного

(внутрішні та зовнішні системи продажу квитків, системи диспетчеризації польотів тощо) забезпечення повноцінної роботи підприємств галузі є значимою. Питання інтегрованої взаємодії, дотримання стандартів якості в роботі всіх учасників ринку являються сьогодні першочерговими для подальшого розвитку.

Слід зазначити, що визначене коло проблем на господарському рівні не лише перешкоджає стійкому функціонуванню авіапідприємств, а й значною мірою впливає на їх розвиток, що негативно позначається на конкурентоспроможності підприємств на зовнішньому та внутрішньому ринку та обумовлює виникнення значної кількості ризиків і для підприємств, що здійснюють авіаперевезення, і для їхніх споживачів, несвоєчасне урахування яких у господарській діяльності може призвести до зниження їхньої довіри загалом.

Узагальнюючи, основні фактори впливу, слід визначити, що урегулювання несприятливої дії впливу можливе лише тільки у системній взаємодії механізмів на різних рівнях. Комплексно складові впливу зовнішнього середовища на діяльність авіапідприємств можна представити в такому вигляді (рис. 1).

Серед виділених складових і механізмів впливу зовнішнього середовища на діяльність авіапідприємств доцільно виокремити ключові напрямки, які в результаті взаємодії з підприємством впливають на його розвиток.

Система управління авіапідприємством у сучасних умовах потребує більш цілісного підходу до аналізу зовнішніх впливів, для випрацювання миттєвих технологій реагування на них. Вплив зовнішнього середовища на ключові внутрішні установки підприємства відбувається в чотирьох ключових напрямках: інституціонально-імперативному; ресурсному, ринково-конкурентному та технологічно-інформаційному (рис. 2).

На рівні авіаційної галузі України елементом інституціонально-імперативного впливу середовища є нормативно-правове поле діяльності авіаційних підприємств, представлене такими ключовими документами як [7; 10; 14]: Повітряний Кодекс України, Господарський, Цивільний та Податковий Кодекс, Законом «Про захист економічної конкуренції», Положенням «Про Державну авіаційну службу України», паспортом «Забезпечення безпеки польотів в Україні» тощо.

Указані нормативно-правові акти обумовлюють вектори діяльності авіаційних підприємств, пов'язаної із виконанням ключових бізнес-процесів (передусім у сфері виробництва і надання послуг із авіаційних перевезень; залучення і використання персоналу; використання фінансів та реалізації інвестицій), які переважно здійснюються на матеріальному та енергетичному рівні потенціалу розвитку.

При цьому, задаючи певні вектори та обмеження, інституціонально-імперативні чинники зовнішнього середовища накладають відбиток і на особливості і характер встановлених цілей авіапідприємств на різних рівнях управління.

Зокрема, інституціонально-імперативний вплив зовнішнього середовища на елементи стратегічного і корпоративного управління здійснюється шляхом нормативно-правового регулювання діяльності авіаційних підприємств, систем їх державної і галузевої підтримки, а також інфраструктурної компоненти, за допомогою якої створюються умови для повноцінного функціонування і розвитку авіаційних підприємств. При цьому інституціонально-імперативний вплив середовища поширюється на таку вну-

Інституційно-імперативний механізм управління			
Макрорівень	Правова підсистема	Фінансова підсистема	Соціальна підсистема
	– законодавство; – антимонопольне регулювання; – судова система	– податкова система; – інвестиційна політика; – дивідендна політика; – органи корпоративного фінансового контролю	– рівень кваліфікації фахівців; – соціальне забезпечення
Мезо-рівень	Інфраструктурний склад: аеропорти, підприємства матеріально-технічного забезпечення; підприємства інформаційного забезпечення		
Господарський механізм управління			
Мікрорівень	Ринково-конкурентна підсистема	Ресурсна підсистема	Технологічно-інформаційна підсистема
	– конкуренти; – споживачі; – постачальники; – продукти-замінники; – контактні аудиторії	– природні; – фінансові; – кадрові; – інформаційні	– технології надання послуг; – технології засобів зв'язку

Рис. 1. Складові впливу зовнішнього середовища на розвиток авіапідприємств

Авторська розробка.



Рис. 2. Напрямки та об'єкти впливу зовнішнього середовища на елементи системи управління розвитком підприємств авіаційної галузі

Авторська розробка.

трішню складову підприємства як система цілей, причому переважно матеріального та енергетичного рівня ієрархії.

Близьким за змістом є вплив іншої інституціонально-імперативної компоненти середовища – інфраструктури авіаційної галузі. Фактичний стан розвитку авіаційної інфраструктури впливає на формування цілей, пов'язаних із

обсягами, напрямками та якістю надання послуг із авіаційних перевезень, а також із напрямками майбутніх капітальних вкладень перевізників.

Наступним за рівнем важливості для авіаційних підприємств є ресурсний вплив зовнішнього середовища, що відбувається через перманентно нестійкий стан ринків

природних, фінансових, кадрових чи інформаційних ресурсів. Зміни, які постійно протікають на цих ринках (обсягів, доступності або вартості ресурсів) безпосереднім чином впливають на доступність ресурсів, тим самим або накладаючи додаткові зовнішні обмеження щодо ресурсної складової потенціалу розвитку підприємства, або навпаки – ліквідуючи існуючі. Дослідження показують, що ресурсний вплив зовнішнього середовища на роботу авіаційних підприємств проявляється на матеріальному рівні потенціалу розвитку і пов'язаний із можливостями підприємства:

- ✦ залучити персонал необхідної професії та кваліфікації (льотчики, бортінженери, диспетчери, стюарди тощо) – *кадрова складова*;
- ✦ сформувати відповідну матеріально-технічну базу (повітряний транспорт, допоміжне обладнання, паливо тощо) – *виробнича компонента*;
- ✦ забезпечити повноцінну діяльність із здійснення перевезень відповідними фінансовими коштами (через акціонування, залучення кредитів, емісію облігаційних позичок тощо) – *фінансова компонента*.

Проте, набагато більш важливу роль за інституційно-імперативний чи ресурсний вплив відіграє ринково-конкурентний вплив зовнішнього середовища на внутрішні складові управлінської ієрархії підприємства, концептуальну модель яких досить точно описують 5 конкурентних сил М. Портера: вплив конкурентів, споживачів, постачальників, продуктів-замінників і контактних аудиторій. Під дією вказаних сил відбуваються флуктуації середовища безпосереднього конкурентного оточення авіаційного підприємства, наслідком чого можуть бути:

- ✦ коригування цілей діяльності (зокрема, пов'язані зі змінами величини та структури попиту на ринку авіаційних перевезень);
- ✦ нівелювання значимості наявних компетенцій (типовий приклад для авіаційної галузі – активний розвиток бюджетних, чи так званих «low cost» авіакомпаній, який призвів до втрати конкурентних переваг традиційних операторів і змусив останніх суттєво переглянути не лише свої цілі, але і стратегії розвитку загалом).

Особливого значення із точки зору підтримки сталого, динамічного розвитку підприємства має своєчасне відстеження, а також адекватне реагування на техніко-технологічний та інформаційний вплив зовнішнього середовища, адже він, переважною мірою, має радикальний характер і може сприяти різкому стисненню (скороченню тривалості) нинішнього життєвого циклу підприємства та швидкому наближенню його до критичної точки власного функціонування. Кардинальні зміни техніко-технологічного та інформаційного середовища можуть не лише призвести до втрати підприємством компетенцій (навпаки, за інших обставин, сприяти появі нових джерел формування конкурентних переваг) і вимагати негайного перегляду генерального вектора його розвитку (місії), але і можуть спричинити крах підприємства та припинити його існування як організаційно-економічної та бізнес-системи. Зокрема, як приклад чинників технологічного та інформаційного впливу середовища, що можуть призвести до радикальної зміни місії авіапідприємств, доцільно навести:

- ✦ появу нового класу далеко магістральних літаків, які відкривають перед авіакомпаніями нові маршрути і напрямки авіаційних перевезень;

- ✦ кардинальну зміну підходів до управління авіаційними перевезеннями у регіональному та світовому масштабі (спільний повітряний простір, двох- і багатосторонні угоди між авіакомпаніями, інтерлайн-перевезення, глобальні альянси авіаперевізників);
- ✦ появу та подальший розвиток глобальних систем бронювання і продажу авіаквитків.

Отже, вплив зовнішнього середовища на розвиток авіа галузі в Україні відіграє важливу роль. З позиції забезпечення сталого і динамічного розвитку критично важливого значення набуває постійний моніторинг і контроль технологічно-інформаційного та ринково-конкурентного впливу зовнішнього середовища, адже саме дані чинники обумовлюють нівелювання (втрату значимості) наявних у підприємства компетенцій та призводять не лише до необхідності перегляду цілей, але і, можливо, до перегляду зміни його місії. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление : [сокр. пер. с англ.] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
3. Голикова Ю. А. Организация и управление корпорациями в мировой экономике : учеб. пособ. / Ю. А. Голикова. – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2005. – 96 с.
4. Держкомстат України. Програма економічних реформ на 2010 – 2014 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Катерна О. К. Взаємодія держави та бізнесу як основа ефективного функціонування аеропортів / О. К. Катерна // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : збірник наукових праць. – Випуск 22. – Київ : НАУ, 2009. – С. 111 – 116.
6. Концепція Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2020 року. – 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.trans-port.com.ua/index.php?newsid=13930>
7. Офіційний сайт Державної адміністрації України. – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.avia.gov.ua/documents/diyalnist/pidsumki%20dijalnosti/>
8. Мнацаканов Р. Г. Перспективи розвитку авіаційних робіт в Україні / Р. Г. Мнацаканов, І. І. Висоцька, В. П. Лагутчкін. – Тернопіль : Інноваційна економіка. – 2012. – № 1(27). – С. 10 – 12.
9. Осадча О. М. Аналіз тенденцій ринку послуг підприємств цивільної авіації / О. М. Осадча // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Osadca_411.htm
10. Повітряний кодекс України // Верховна Рада України. – Офіц. вид. – 2011. – № 48/49. – ст. 53 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3393-17>
11. Про стан виконання Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості України на період до 2010 року та першочергові завдання розвитку вітчизняного авіабудування. – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/>
12. Проблеми розвитку авіаційних послуг у цивільній авіації України // Інформаційний портал «Сервіс і технології». – 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://avia.biz.ua/content/view/2476/113/>

13. Садловська І. П. Державний контроль щодо управління якістю в цивільній авіації / І. П. Садловська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2010. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_1/Gorya_110.htm

14. Сирийчик Т. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу / Т. Сирийчик, А. Фургалаські, Ч. Клімкевич, М. Камола ; за ред. Марчіна Свенціцькі. – К. : Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки, 2010. – 102 с.

15. Тоффлер О. Адаптивна корпорація / О. Тоффлер // Новая постиндустриальная волна на Западе. – М. : Академия, 1999. – 453 с.

16. Транспортна стратегія України на період до 2020 року. – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pravda.tis.ua/pravda/?p=2200>

17. Харсун Л. Г. Стан та перспективи перевезень експортно-імпортних вантажів залізничним транспортом України / Л. Г. Харсун // Економіка. Фінанси. Право. – 2008. – С. 233 – 240.

REFERENCES

Akoff, R. *Planirovanie budushchego korporatsii* [Planning for the future of the corporation]. Moscow: Progress, 1985.

Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.

"Derzhkomstat Ukrainy. Prohrama ekonomichnykh reform na 2010-2014 r." [State Statistics Committee of Ukraine. Economic reform program for 2010-2014]. <http://www.ukrstat.gov.ua>

Golikova, Yu. A. *Organizatsiia i upravlenie korporatsiiami v mirovoy ekonomike* [Organization and management of corporations in the world economy]. Khabarovsk: RITs KhGAEP, 2005.

Katerna, O. K. "Vzaiemodiiia derzhavy ta biznesu iak osnova efektyvnoho funktsionuvannia aeroportiv" [Interaction between government and business as a basis for the effective functioning of airports]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, no. 22 (2009): 111-116.

"Kontseptsiiia Derzhavnoi tsilyovoi prohramy rozvytku aeroportiv na period do 2020 roku" [Conception of the airport development program for the period until 2020]. <http://www.transport.com.ua/index.php?newsid=13930>

Kharsun, L. H. "Stan ta perspektyvy perevezen eksportno-impornykh vantazhiv zaliznychnym transportom Ukrainy" [Status and prospects of transportation of export and import cargo by rail Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo* (2008): 233-240.

[Legal Act of Ukraine] (2011). <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3393-17>

[Legal Act of Ukraine] (2013). <http://zakon.rada.gov.ua/>

Mnatsakanov, R. H., Vysotska, I. I., and Lahutochkin, V. P. "Perspektyvy rozvytku aviatsiinykh robit v Ukraini" [Prospects for the development of aviation operations in Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 1 (27) (2012): 10-12.

Osadcha, O. M. "Analiz tendentsii rynku posluh pidpriemstv tsyvilnoi aviatsii" [Trending market for civil aviation enterprises]. http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Osadcha_411.htm

Ofitsiynyi sait Derzhavadministratsiia Ukrainy. <http://www.avia.gov.ua/documents/diyalnist/pidsumki%20dijalnosti/>

"Problemy rozvytku aviatsiinykh posluh u tsyvilnoi aviatsii Ukrainy" [Problems of development of air services in civil aviation Ukraine]. *Servis i tekhnolohii*. <http://avia.biz.ua/content/view/2476/113/>

Syrychuk, T., Furhalski, A., and Klimkevych, Ch. *Transportna polityka Ukrainy ta ii nablyzhennia do norm I Evropeiskoho Soiuzu* [Transport Policy of Ukraine and its convergence with the European Union]. Kyiv: Analitychno-doradchyi tsentr Blakytnoi strichky, 2010.

Sadlovska, I. P. "Derzhavnyi kontrol shchodo upravlinnia iakistiu v tsyvilnii aviatsii" [Government control on quality management in civil aviation]. http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_1/Gorya_110.htm

"Transportna stratehiia Ukrainy na period do 2020 roku" [Transport Strategy of Ukraine till 2020]. <http://pravda.tis.ua/pravda/?p=2200>

Toffler, O. "Adaptivnaia korporatsiia" [Adaptive Corporation]. In *Novaia postindustrialnaia volna na Zapade*. Moscow: Akademia, 1999.