

УДК: 656.71:338.242 (477)(045)

Н. В. Попик,

к. е. н., доцент кафедри економічної кібернетики, Національний авіаційний університет, м. Київ

ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ НЕАВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АЕРОПОРТУ

N. V. Popyk,

Ph.D., Associate Professor economic Cybernetics National Aviation University

KEY ASPECTS OF PERFORMANCE MANAGEMENT IS NOT AVIATION BUSINESS AIRPORT

В статті проаналізовані основні теоретичні аспекти управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту, які можуть бути враховані при оцінці ефективності управлінського впливу, а також визначені основні напрями та заходи щодо управління неавіаційною діяльністю, які забезпечать ефективне функціонування аеропорту на основі комплексного розвитку його інфраструктури.

In the article the basic theoretical aspects of performance management innovation Airport, which can be taken into account in assessing the effectiveness of management impact, and the basic directions and measures for the management of non-aeronautical activities, which will ensure the effective functioning of the airport in an integrated development of its infrastructure.

Ключові слова: ефективність управління, неавіаційна діяльність, ефективна робота аеропорту.

Keywords: management efficiency, not aviation activities, effective operation of the airport.

Постановка проблеми. Тема управління ефективністю, в авіаційній галузі, останнім часом набуває все більшої актуальності. Все частіше керівники аеропортів виявляють зацікавленість у розробці заходів щодо підвищення ефективності їхньої діяльності. Важливо розуміти, що управління ефективністю – багатогранна проблема, яка потребує використовувати різні підходи та концепції. Тому завдання керівників, які спрямовують діяльність аеропортів на підвищення їх ефективності, полягає у виборі підходу, який у найбільшій мірі відповідає умовам їх функціонування та не порушує загальної концепції управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на актуальність зазначеної проблеми, її теоретичні основи залишаються розкритими недостатньо, що перешкоджає її практичному вирішенню. Суттєвим є те, що термін „управління ефективністю” поки що не отримав чіткого визначення та тлумачення ні в науковій літературі, ні в практиці управління. Така ситуація склалася внаслідок існуючих розбіжностей щодо формулювання поняття „ефективність”. Таким чином виникає ототожнення поняття „управління ефективністю” з терміном „ефективність управління”, визначення сутності якого теж має проблематичний характер. Окремі науковці зводять ефективність управління до ефективного керування – вміння керівника примусити або спонукати, зацікавити підлеглих йому працівників діяти енергійно, продуктивно, з високою віддачею. Деякі ототожнюють поняття „ефективність управління” та „якість управління”, хоча зазначені поняття вже за своїм змістом є різними, ще інші – з результативністю та продуктивністю управління. Основні положення теорії ефективності та управління ефективністю неавіаційною діяльністю відображаються в наукових працях Т.Е. Белялова[1], Ю.Л. Борко[2], Ю.Б. Слободяника[3], Е.В. Костроміної[4], Ю.Ф. Кулаєва[5], Н.Е. Полянської [6,7], та ін.

Метою статті є аналіз основних теоретичних аспектів управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту, які можуть бути враховані при оцінці ефективності управлінського впливу, а також визначення основних напрямів та заходів щодо управління неавіаційною діяльністю, які забезпечать ефективне функціонування аеропорту на основі комплексного розвитку його інфраструктури.

Виклад основного матеріалу. Ототожнення ефективності управління з вищезазначеними поняттями є не зовсім коректним, адже кожне з них має свій, хоча і близький до інших, зміст. Згідно з тим, що ефективність діяльності аеропорту є підсумком ефективного функціонування всіх видів його діяльності, можна стверджувати, що ефективність управління є складовою ефективності діяльності аеропорту (авіаційної та неавіаційної). Отже, ґрунтуючись на дослідженні генезису формування окремих теоретичних положень ефективності діяльності підприємства, ми дійшли висновку: по-перше, необхідно розглядати управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту як складову управління самим аеропортом, по-друге, використовувати загальну методологію науки управління для обґрунтування його теоретичних засад.

Використовуючи системний підхід в управлінні, вважаємо за доцільне удосконалити концептуальні положення управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту, які мають висвітлювати такі основні питання:

- визначення сутності об'єкта управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту;
- обґрунтування можливості та необхідності управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту;
- ідентифікація суб'єктів управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту;
- формування мети (завдань) управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту;
- визначення функціонального змісту управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту;
- обґрунтування принципів (вимог) здійснення управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту;
- формулювання методичних засад оцінки управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту.

Значна роль підвищення ефективності в розвитку аеропорту та забезпеченні інтересів його керівників і персоналу визначають необхідність безперервного управління нею.

Таким чином, враховуючи сутність понять „управління” та „ефективність”, доцільно визначити, що управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту являє собою цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану аеропорту заданим параметрам.

Об'єктом управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту будемо вважати процес функціонування аеропорту, а суб'єктами – певне коло осіб, що реалізують завдання управління ефективністю.

Головною метою управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту вважаємо забезпечення максимізації прибутку від цього виду діяльності та забезпечення потреб споживачів неавіаційних послуг в поточному і перспективному періоді.

Враховуючи цю головну мету, зазначимо, що система управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту покликана вирішувати наступні завдання:

1. Забезпечення максимізації розміру ефекту при відповідному ресурсному потенціалі аеропорту і ринковій кон'юктурі. Це завдання реалізується шляхом оптимізації складу ресурсів і забезпечення їх ефективного використання. Основними природними обмежувачами розміру ефекту виступають максимально можливий рівень використання ресурсного потенціалу та кон'юнктура авіаційного ринку, що склалася на даний момент.

2. Забезпечення оптимального співвідношення між рівнем ефекту і допустимим рівнем ризику. Між цими двома показниками існує прямо пропорційний зв'язок. З урахуванням відношення керівників до господарських ризиків формується допустимий рівень останніх, що визначає агресивну, помірну (компромісну) чи консервативну політику здійснення тих чи інших видів діяльності або проведення окремих господарських операцій. Зважаючи на заданий рівень ризику, у процесі управління повинен бути максимізований рівень ефекту.

3. Забезпечення високої якості ефекту. У процесі формування ефекту діяльності аеропорту повинні бути насамперед реалізовані резерви його зростання за рахунок операційної діяльності, що забезпечує основу перспективного розвитку аеропорту.

У межах операційної діяльності основну увагу необхідно приділити забезпеченню зростання ефекту за рахунок збільшення обсягів основної діяльності та освоєння нових перспектив.

4. Забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал. Цей рівень за умови успішної діяльності повинен бути не нижче середньої норми прибутковості на ринку капіталу, при необхідності відшкодувати підвищений ризик, пов'язаний зі специфікою діяльності аеропорту, а також інфляційні втрати.

5. Забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку аеропорту у майбутньому періоді. Оскільки прибуток є основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів системи, його розмір визначає потенційну можливість створення фондів, що забезпечують її майбутній розвиток.

6. Забезпечення постійного зростання ринкової вартості аеропорту. Це завдання покликане забезпечувати максимізацію добробуту власників у перспективі. Темп зростання ринкової вартості значною мірою визначається рівнем капіталізації прибутку, отриманого аеропортом звітному періоді. Кожне аеропорт, враховуючи умови і завдання діяльності, саме визначає перелік критеріїв оптимізації розподілу прибутку на його капіталізовану та споживчу частини.

7. Забезпечення ефективності програм участі персоналу в прибутках. Програми участі персоналу в прибутках мають гармонізувати інтереси власників підприємства та його найманих працівників, а також, з одного боку, ефективно стимулювати трудовий внесок цих працівників у формування прибутку, а з іншого – забезпечувати досить прийнятний рівень їх соціального захисту, який держава в сучасних умовах повністю забезпечити не в змозі.

Усі вище перелічені основні завдання управління ефективністю тісно взаємопов'язані, хоча окремі з них характеризуються різною направленістю. Тому в процесі управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту окремі завдання повинні бути оптимізовані.

Обґрунтування мети, завдань управління ефективністю, а також змісту окремих етапів процесу управління ефективністю має спиратися на процесний підхід до управління.

Як відомо, процесний підхід передбачає виокремлення та опис окремих функцій керівника. Управління розглядається як процес, тому що робота щодо досягнення цілей за допомогою інших – це не яка-небудь одночасна дія, а серія безперервних дій, які називаються управлінськими функціями. Звідси процес управління являє собою суму усіх функцій, тобто видів цілеспрямованої діяльності щодо об'єкта управління. Вони зумовлені кооперацією і поділом праці всередині управлінського персоналу, і ним властиве замкнене коло робіт (підфункцій), що поєднані спільністю значення і відіграють певну роль у управлінській діяльності.

Слід зазначити, що в процесі формування комплексу цілей неавіаційної діяльності аеропорту їх склад може змінюватися залежно від виду та пріоритетів цієї діяльності. Допускається об'єднання або поділ цілей, однак їх сукупність має бути достатньою для досягнення головної мети неавіаційної діяльності. Також має бути забезпечене дотримання вимог суцільності цілей, їх повнота, порівнянність, взаємозв'язок, несуперечливість, визначеність та реальність.

Прийняття рішень у процесі управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту має відповідати загальнометодичним вимогам, що висуваються до будь-яких управлінських рішень. Вони мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно і якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними, гнучкими, відповідно оформленими та ін. Тільки за умов дотримання цих принципів прийняті рішення будуть виконувати керуючу (сприяння досягненню поставлених цілей), координуючу (узгодження окремих дій, рішень, діяльності окремих фахівців та підрозділів) та мобілізуючу (активізація виконавців та персоналу) функції.

Прийняття рішень у процесі управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту, враховуючи їх значущість, новизну та неординарність, потребує застосування не тільки досвіду, інтуїції, а й знань сучасних методів, технічних засобів і процедур їх розробки та прийняття.

Послудувальний процес „комунікація” має забезпечувати процес обміну інформацією між суб'єктами управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту. Для досягнення загальних завдань управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту обмін інформацією повинен бути своєчасним, повним і адекватним.

Забезпечення процесу управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту визначає низку вимог до нього, основними з яких є такі:

1. Інтегрованість загальної системи управління неавіаційної діяльності аеропорту. У якій би сфері діяльності аеропорту не приймалося управлінське рішення, воно безпосередньо або опосередковано впливає на ефективність його функціонування в цілому.

2. Комплексний характер формування управлінських рішень. Усі управлінські рішення у сфері формування і використання ефекту тісно взаємопов'язані і здійснюють прямий або непрямої вплив на кінцеві результати управління ефективністю. У ряді випадків цей вплив може мати суперечливий характер. Так, здійснення високоприбуткових фінансових вкладень може спричинити дефіцит фінансових ресурсів, що забезпечують основну діяльність, і внаслідок цього – істотно зменшити розмір ефекту. Тому управління ефективністю повинно розглядатися як комплексна система дій, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких впливає на результативність формування і використання ефекту неавіаційної діяльності аеропорту в цілому.

3. Високий динамізм управління. Навіть найбільш ефективні управлінські рішення у сфері формування і використання ефекту, розроблені та реалізовані аеропортом у попередньому періоді, не завжди можуть бути повторно використані на подальших етапах його діяльності. Передусім це пов'язано з високою динамікою факторів зовнішнього середовища на стадії переходу до наступних стадій його життєвого циклу.

4. Багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень. Реалізація цієї вимоги передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення у сфері формування, розподілу та використання ефекту повинна враховувати альтернативні можливості дій. Вибір наявних альтернативних проектів управлінських рішень з метою їх реалізації повинен бути заснований на системі критеріїв, що визначають політику управління прибутком аеропорту. Сукупність таких критеріїв встановлюється самим аеропортом.

5. Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку аеропорту. Якими б прибутковими не здавалися ті чи інші проекти управлінських рішень у поточному періоді, але їх необхідно відхилити у випадку, якщо вони суперечать місії аеропорту, стратегічним напрямкам його розвитку, підривають економічну базу формування ефекту в майбутньому періоді.

Для визначення функціонального змісту управління ефективністю пропонується використовувати розповсюджене виокремлення спеціальних функцій управління [8, с. 52, 58-62].

Використовуючи такий підхід, управління ефективністю діяльності можна розглядати як одну зі спеціальних функцій управління, пов'язану з управлінням господарсько-фінансовою діяльністю аеропорту.

Ми пропонуємо розглядати управління ефективністю неавіаційної діяльності як систему, яка складається з ряду підсистем (напрямів), відповідно до функціональних сфер діяльності аеропорту.

Розглянувши існуючі думки щодо підсистем (напрямів) управління ефективністю, на наш погляд, їх універсальна класифікація може бути представлена як сукупність дев'яти напрямів.

Додатковими напрямками визначено:

- управління обсягами неавіаційної діяльності;
- управління фінансами;
- управління трудовими ресурсами та соціальним розвитком персоналу;
- управління витратами;
- управління ризиками;
- управління маркетинговою діяльністю.

Управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту має базуватися також на ситуаційному підході до управління. Його практичне застосування в процесі управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту передбачає:

- опанування теоретичних засад і типового інструментарію управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту;

- критичну оцінку теоретичних концепцій і методик, визначення сильних та слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків застосування;
- правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного аеропорту;
- розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей і завдань управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту в найкоротші терміни та з найменшими витратами.

У рамках управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту врахування наслідків окремих управлінських рішень, є надзвичайно важливим. При цьому оцінка наслідків має проводитися окремо відносно працівників аеропорту та його власників.

Розробка методології управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту має базуватися і на стратегічному підході до управління діяльністю аеропорту в цілому з урахуванням особливостей та обмежень, які притаманні даному напрямку управлінської діяльності.

Використання даного підходу дає можливість визначити зміст управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту як процесу формування загального плану забезпечення ефективного функціонування аеропорту, який розробляється відповідно до внутрішніх можливостей аеропорту, стану зовнішнього оточення, часових і ресурсних обмежень управління ефективністю.

Сучасні умови діяльності аеропорту характеризуються невизначеністю та високою швидкістю змін у зовнішньому оточенні аеропорту. За цих умов посилюється інтерес до розробки методологічних основ формування адаптивних систем управління, які ґрунтуються на теорії хаосу та самоорганізації.

Управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту має відповідати таким вимогам:

1. Відстежувати відповідність організаційної структури аеропорту сегменту авіаринку, на якому він функціонує, типу наявної конкуренції.
2. Орієнтуватися на горизонтальні організаційні структури, яким природно властива здатність до самоорганізації та які дають змогу найефективніше виявляти та опановувати нові сегменти ринку, що вкрай необхідно для досягнення ефективності неавіаційної діяльності аеропорту.
3. Ґрунтуватися на здатності аеропорту до акумулювання досвіду та самостимулювання завдяки отриманню операційного ефекту масштабу (зменшення рівня витрат і підвищення ефективності при зростанні обсягів неавіаційної діяльності), що є необхідною передумовою отримання конкурентних переваг.
4. Гармонічно поєднувати раціональний підхід (враховує інтереси аеропорту в цілому), з інституціональним (орієнтованим на врахування інтересів окремих функціональних ланок, структурних одиниць аеропорту) та політичним (орієнтованим на інтереси окремих впливових осіб і угруповань, посадових осіб і неформальних лідерів).
5. Здійснювати оцінку можливих альтернативних рішень, враховувати розподіл чинників між окремими альтернативними варіантами.
6. Враховувати формальні та неформальні ієрархії, інтереси та позиції.

Базуючись на розглянутих вище вимогах та особливостях управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту, можна перейти до визначення принципів його здійснення, реалізація яких і забезпечує необхідну ефективність управлінського впливу.

У сучасній літературі з питань управління не сформувався остаточний перелік принципів управління (їх кількість коливається від 11 до 40). До найбільш значущих принципів, які визначають загальні вимоги до проведення управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту, на наш погляд, належать:

1. Принцип цілеспрямованості. Враховуючи те, що сутність управління полягає у необхідності досягнення цілей аеропорту відповідно до закону єдності цілей, а також те, що категорія „ефективність” застосовується тільки стосовно цілеспрямованої дії або процесу, даний принцип є основним.
2. Принцип послідовності. Полягає у необхідності ранжування завдань і проблем за ступенем їх важливості для досягнення кінцевої мети.
3. Принцип професіоналізму. Він передбачає наявність спеціальної підготовки тих осіб, які приймають на себе відповідальність за дієвість управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту.
4. Принцип відповідності. Його суть полягає у вивченні та типізації умов функціонування конкретного аеропорту, виявленні специфічних умов і тенденцій його розвитку, врахуванні стадії життєвого циклу і наявних конкурентних переваг системи.
5. Принцип своєчасності прийняття управлінських рішень. Його реалізація потребує постійного моніторингу стану господарської діяльності аеропорту, раннього виявлення ознак неефективної діяльності, швидкого реагування на них відповідними заходами.
6. Принцип реалістичності в оцінці ситуації, можливих успіхів або невдач.
7. Принцип об'єктивності. Його використання передбачає орієнтацію управлінського впливу не лише на зовнішні прояви неефективного функціонування аеропортом, але й на глибинні першопричини негараздів із метою їх локалізації або усунення.
8. Принцип комплексності. Він визначає необхідність системного мислення, розробку управлінських рішень із усіх напрямів діяльності аеропорту, видів ресурсів, що використовуються, функціональних підсистем.
9. Принцип багатоваріантності. Він полягає у необхідності розроблення альтернативних шляхів діяльності з урахуванням чинника невизначеності та ризику реалізації запланованих заходів.
10. Принцип законності. Він передбачає знання та використання в інтересах аеропорту правових засад, що регламентують його діяльність.
11. Принцип мотивації діяльності. Його суть полягає в переважному використанні засобів мотивації, спрямованих на підвищення ефективності неавіаційної діяльності.
12. Принцип контролю. Він передбачає здійснення постійного контролю за реалізацією управлінських заходів із метою їх постійної адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища аеропорту, що змінюються у часі.
13. Принцип ефективності. Його сутність полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети неавіаційної діяльності.

Визначені принципи управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту можуть та повинні діяти у сукупності, доповнюючи та конкретизуючи один одного.

Розглянуті аспекти управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту мають бути враховані при оцінці ефективності управлінського впливу. Оцінка управління ефективністю неавіаційної діяльності належить до найменш розроблених теоретичних питань окресленої проблеми, хоча зрозуміло, що визначення таких ключових понять, як результат, ефект, критерії та показники ефективності є однією з необхідних передумов формування будь-якої системи управління.

Вважаємо, що стосовно управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту немає сенсу намагатися сконструювати систему показників ефективності саме управлінської діяльності, виділити з загального ефекту ту частину, яка досягнута завдяки функціонуванню власне системи управління ефективністю. Більш слушним є як ефект у даному випадку розглядати результативні показники ефективності неавіаційної діяльності аеропорту в цілому, тобто показники, досягнуті ним за період впровадження заходів управління ефективністю.

Висновки. Отже, розглянуті теоретичні основи управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту дають можливість стверджувати, що поняття „ефективність управління” та „управління ефективністю” є різними за своєю суттю. „Ефективність управління” в подальшому пропонуємо розуміти як якість організації управлінського процесу; координації дій управлінського персоналу, його вміння впливати на інший персонал з метою отримання певних результатів і його здібностей приймати управлінські рішення, які мають бути своєчасними, чітко сформульованими, відповідати наміченим цілям та завданням і спрямовані на досягнення поставленої мети аеропорту. А „управління ефективністю” неавіаційної діяльності – як цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану аеропорту заданим параметрам.

Управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості складних елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивації, механізму управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту.

Література.

1. Т.Е. Белялов Механізм управління фінансовою діяльністю підприємств корпоративного типу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Т.Е. Белялов. — К., 2006. — 15 с.
2. Ю.Л. Борко Фінансовий механізм управління інтелектуальною власністю: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 / Ю.Л. Борко. — Донецьк, 2008. — 20 с.
3. Ю.Б. Слободяник Фінансовий механізм функціонування підприємств пасажирського автотранспорту в сучасних умовах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01 / Ю.Б. Слободяник. — Суми, 2005. — 19 с.
4. Костроміна Е.В. Економіка авіакомпанії в умовах ринку/ Костроміна Е.В. – М.: Концерн «Банковский деловой центр», 1997. – 111 с.
5. Кулаев Ю.Ф. Гражданская авиация Украины. Анализ и перспективы развития/ Кулаев Ю.Ф.// Проблемы информатизации та управління. – 2002. - №6. – С. 245-247.

6. Полянская Н.Е. Организация коммерческой работы на воздушном транспорте: [монография; 2-е изд., перераб. и доп.]/ Н.Е. Полянская. – К.: НАУ, 2006. – 396 с.

7. Полянська Н.С., Полянський А.Н. Державне регулювання комерційної діяльності авіаперевізників/ Полянська Н.С., Полянський А.Н.// Проблеми системного підходу в економіці”. – 2000. - №5. – С. 18-21.

8. Бражник Т.М. Методы планирования и реализации авиатранспортных услуг: дис... канд. эконом. наук: 08.07.04/ Т.М. Бражник. – К, 1997. – 180 с.

References.

1. Belialov, T.E. (2006), “Mekhanizm upravlinnia finansovoiu diialnistiu pidpriemstv korporativnoho typu”, Ph.D. Thesis, 08.06.01, Kyiv, Ukraine, p.15.

2. Borko, Yu.L. (2008), “Finansovyi mekhanizm upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu”, Ph.D. Thesis, 08.00.08, Donetsk, Ukraine, p.20.

3. Slobodianyk, Yu.B. (2005), “Finansovyi mekhanizm funktsionuvannia pidpriemstv pasazhyrskoho avtotransportu v suchasnykh umovakh”, Ph.D. Thesis, 08.04.01, Sumy, Ukraine, p.19.

4. Kostromina, E.V. (1997), “Jekonomika aviakompanii v uslovijah rynku”, Konzern «Bankovskij delovoj centr», Moscow, Russia, p.111.

5. Kulaev, Ju.F. (2002), “Grazhdanskaja aviacija Ukrainy. Analiz i perspektivy razvitija”, *Problemi informatizacii ta upravlinnja*, vol. 6, pp. 245-247.

6. Poljanskaja, N.E. (2006), *Organizacija kommercheskoj raboty na vozdušnom transporte* [The organization of commercial work on air transport], 2nd ed., NAU, Kyiv, Ukraine, p.396.

7. Polianska, N.Ye. and Polianskyi, A.N. (2000), “Derzhavne rehuliuвання komertsinoi diialnosti aviapereviznykiv”, *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 5, pp. 18-21.

8. Brazhnik, T.M. (1997), “Metody planirovanija i realizacii avitransportnyh uslug”, Abstract of Ph.D. dissertation, 08.07.04, Kyiv, Ukraine, p.180.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"