

## **КОМПОЗИЦІЙНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АВІАТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

***Анотація.** Стаття присвячена вирішенню проблемних питань щодо формування стратегії розвитку підприємств авіатранспортного комплексу України відповідно до пріоритетів загальнодержавного розвитку.*

**Ключові слова:** стратегічний потенціал, підприємства авіатранспортного комплексу.

***Аннотация.** Статья посвящена решению проблемных вопросов по формированию стратегии развития предприятий авиатранспортного комплекса Украины в соответствии с приоритетами общегосударственного развития.*

**Ключевые слова:** стратегический потенциал, предприятия авиационного транспортного комплекса.

***Annotation.** Article is devoted to solving problems concerning the strategy of enterprises of aviation transport complex of Ukraine according to the priorities of national development.*

**Key words:** strategic potential, business aviation transport complex.

**Постановка проблеми.** Авіаційний транспорт є найбільш високотехнологічним і наукомістким видом транспортної інфраструктури, а високі темпи розвитку науково-технічного прогресу значно впливають на розвиток економічних процесів країни в цілому і, найбільшою мірою, на транспортну галузь [1]. Зацікавленість підприємств авіатранспортного комплексу України (АТКУ), які здійснюють свою діяльність в умовах нестійкості середовища функціонування, в адекватній оцінці і знаходженні шляхів повної реалізації свого стратегічного потенціалу, визначає теоретичну і практичну необхідність методологічного інструментарію аналітичних досліджень з проблем його аналізу та прогнозування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний науковий внесок у вирішення багатоаспектних задач розвитку стратегічного потенціалу підприємств зробили видатні вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Адимбаєв Т., Герасименко І., Должанський І., Краснокутська Н., Райан Б., Садловська І., Спирін В., Федонін О., Щелкунов В. та інші. Теоретичні та практичні аспекти проблем розвитку авіатранспортного комплексу України розглядалися у наукових працях вчених: Ареф'євої О., Астапової Г., Жаворонкової Г., Загорулько В., Кулаєва Ю., Ложачевської О., Новікової А., Подрези С., Садловської І., Сича Є., Щелкунова В., Юна Г. та інших.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Позитивно оцінюючи результати досліджень учених та віддаючи належне теоретичній і практичній цінності наукових результатів, слід відзначити, що проблеми методології і практики щодо визначення впливу факторів, а також прогнозуванню самої можливості формування стратегічного напрямку розвитку потенціалу підприємств авіатранспортного комплексу України, де визначено можливість формування й вибору напрямку розвитку стратегічного потенціалу, досліджені фрагментарно та потребують подальшого вивчення.

**Мета статті.** Метою статті є проведення діагностики стратегічного потенціалу та науково-методологічне обґрунтування варіантів впровадження стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємств (СПП) авіатранспортного комплексу.

**Виклад основного матеріалу.** Формування стратегічного потенціалу обумовлено сучасними умовами господарювання, пов'язаними з реформуванням економічних стосунків та динамічністю і суперечливістю ринкових перетворень [2]. Встановлення умов стійкого економічного розвитку підприємств авіаційного транспортного комплексу України, так і економіки в цілому, можливо за умови впровадження ефективних важелів управління, які забезпечують умови функціонування для господарюючих суб'єктів та сприятимуть вирішенню завдань щодо підвищення рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі на основі планомірного стратегічного розвитку, як окремих елементів, так і всієї системи, яка утворює стратегічний потенціал підприємств авіатранспортного комплексу України. У якості подібного заділу (або важеля), що визначає здатність сучасного підприємства АТКУ не тільки виживати, але й займати конкурентні позиції, може виступати стратегічний потенціал. Однак, оскільки дана проблематика виходить за межі конкретного підприємства, то її необхідно розглядати у контексті системи, яка забезпечує можливість визначення шляхів розвитку стратегічного потенціалу, як частини більш складного багаторівневого утворення. Автором, висунуте припущення, що стратегія розвитку конкретного підприємства АТКУ буде тим ефективніше, чим більше воно відповідає пріоритетам загальнодержавного розвитку.

Результатом реалізації плану розвитку стратегічного потенціалу підприємств АТКУ й окремих його складових є підвищення конкурентного статусу й тим самим - збереження рівня довгострокової конкурентосп-

роможності підприємств АТКУ. Результативність же механізму розвитку стратегічного потенціалу багато в чому визначається інструментами які використовуються: технології оцінки, методами аналізу та прогнозування.

Автором були представлені методичні підходи до оцінки конкурентного статусу підприємств АТКУ на основі стратегічного потенціалу, збалансована система показників оцінки, а також методика формування напрямку розвитку стратегічного потенціалу підприємства АТКУ на основі оцінки макро- і мезорівня підприємства [3]. Ціль оцінки стратегічного потенціалу підприємств АТКУ необхідна для надання відповіді про наступну стратегічну орієнтацію підприємств, дослідження ж потенціалу авіатранспортного ринку полягає в характеристиці загальних ринкових можливостей АТКУ.

Стратегічний потенціал підприємств АТКУ можливо розділити на чотири категорії: функціонування, стратегічний, проблемний та синергетичний. Потенціал функціонування являє собою ядро стратегічного потенціалу, за допомогою якого й здійснюється основна діяльність. Не маючи відповідної структури діючого потенціалу, підприємство нездатне до виконання своєї місії.

Крім потенціалу функціонування, підприємство найчастіше має у своєму розпорядженні цілий спектр потенційних засобів, які можуть представляти або становлять стратегічний інтерес, а саме, їх значення найбільш суттєво при реалізації специфічних стратегій. У той час переваги в поточному періоді таких потенційних засобів досить умовно. Проблемний потенціал (або надлишковий) можна вважати частками потенціалу стратегічного. А саме, не маючи можливостей реалізації стратегічного потенціалу підприємство АТКУ так чи інакше зобов'язано мати додаткові витрати по його змісту. Наприклад, підприємство оперує значними виробничими потужностями, що використовуються тільки на 30%. Без реалізації стратегії або комплексу стратегій, спрямованих на розширення виробництва, дана потенційна перевага стає джерелом додаткових витрат. Аналогічний приклад стосується окремих елементів потенціалу кадрового складу. Наприклад, якщо отримали підвищення своєї кваліфікації співробітники, вони стають також у ранг проблемного потенціалу у випадку відсутності програм кар'єрного просовування й стимулювання. Таким чином, наведені доводи цілком відповідають теорії стратегічного управління, що невикористані й нереалізовані можливості стають для підприємства АТКУ джерелами додаткових витрат, а іноді й погроз. І, нарешті, деякі потенційні засоби є синергетичними в тому розумінні, що самі по собі вони не здатні дати стратегічної переваги, однак у сукупності з іншими засобами можуть мати значний ефект або слугувати більш ефективному використанню інших потенціалів.

Однією з істотних особливостей формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу є прогнозування рівня розвитку окремих його елементів [4]. У даній статті, автором, була сформована модель оцінки конкурентного статусу підприємства АТКУ на основі поелементної оцінки стратегічного потенціалу. Говорячи про стратегію розвитку, слід мати на увазі, що часовий період трохи розмиває контури звичайних величин представленої системи показників, перетворюючи їх у фази-числа. Зокрема, мова йде про величину  $R_{ijz}$ . Звідси й усі операції, пов'язані з оцінкою й прогнозуванням рівня розвитку окремих елементів стратегічного потенціалу, які підпадають під закономірності теорії нечіткої логіки.

Дійсно областю застосування на сьогодні є практично будь-які наукові напрямки, що використовують експертні системи, у тому числі й:

- нелінійний контроль над процесами (виробництво);
- дослідження ризикових та критичних ситуацій, розпізнавання образів;
- фінансовий аналіз (ринки цінних паперів);
- дослідження даних (корпоративні сховища);
- удосконалювання стратегій управління й координації дій.

Інтуїтивна простота нечіткої логіки як методології вирішення проблем гарантує її успішне використання у вбудованих системах контролю й аналізу інформації. На відміну від традиційної математики, нечітка логіка пропонує зовсім інший рівень мислення, багато в чому базований на творчому процесі, при постулюванні лише мінімального числа закономірностей, що у свою чергу є чи не основною умовою для вироблення адекватної стратегії розвитку для сучасного підприємства АТКУ.

Нечіткі числа, одержані в результаті «не цілком точних вимірів», багато в чому аналогічні розподілам теорії ймовірностей, але вільні від властивих останнім недоліків: мала кількість придатних до аналізу функцій розподілу, необхідність їх примусової нормалізації, труднощі обґрунтування адекватності математичної абстракції для опису поведінки фактичних величин. У порівнянні з імовірнісним методом, нечіткий метод дозволяє різко скоротити обсяг здійснених розрахунків, що, у свою чергу, приводить до збільшення швидкої дії нечітких систем.

У якості недоліків нечіткої логіки можливо виділити відсутність стандартизованої методики конструювання нечітких систем, неможливість здійснення математичного аналізу існуючими методами, застосування нечіткого підходу в порівнянні з імовірнісним не приводить до підвищення точності обчислень.

Однак усі перераховані недоліки, на нашу думку, не є досить вагомими, оскільки, наприклад, у базових принципах формування стратегії вже споконвічно закладений принцип нечіткості, порушення якого спричиняє відсутність стратегічного маневру в ході реалізації довгострокової стратегії розвитку.

Таким чином, формула для статичної оцінки стратегічного потенціалу, є частками множини нечітких чисел. Оскільки при трансформації показників змін показників  $R_{ijz}$  (приватний показник, що характеризує конкретний елемент стратегічного потенціалу) трансформується у фази - величини й елементи стратегічного потенціалу і весь стратегічний потенціал підприємства [5].

Визначимо сутність даного методу в рамках поставленого конкретного завдання, для чого проілюструємо логіку й особливості обчислень у рамках даного методу. Так, при перекладі звичайного числа вся множина

нечітких чисел здобуває образ фази-числа. Вирішення даного виду завдань належить до класу трикутних нечітких чисел, де  $a$  - центр,  $c_L$  - величина нечіткості ліворуч,  $c_R$  - величина нечіткості праворуч. Трикутному числу  $N$ , заданому таким чином, відповідає нечітка множина  $A(N)$ , функція приналежності якого визначена на множині негативних дійсних чисел і має такий вигляд:

$$F_{A(N)}(Y) = \begin{cases} 0, 0 < y < a - c_L \\ \frac{y - a + c_L}{c_R}, a - c_L < y < a \\ \frac{a + c_R - y}{c_R}, a < Y < a + c_L \\ 0, a + c_L < y \end{cases} \quad (1)$$

Дана функція приналежності має вигляд трикутника з вершинами в крапках з координатами  $(v, 0)$ ;  $(a, 1)$ ;  $(a + c_L, 0)$ .

Результатом будь-яких арифметичних операцій, усередині якої брало участь хоча б одне фази-число буде фази-чисел. При додаванні фази-числа зі звичайним числом, величини нечіткості ліворуч і праворуч для фази-числа залишаються незмінними, змінюються тільки центр числа. Для нього в незмінному виді виконується вихідна операція додавання. При додаванні двох фази-чисел, складаються відповідно: центри фази-чисел, їх величини нечіткості ліворуч, їх величини нечіткості праворуч. Представимо операцію додавання для двох фази-чисел:  $A = (x; y; z) = (x; x - \Delta x; x + \Delta x)$ ; і  $B = (k; s; g) \sim (k; k - \Delta k; k + \Delta k)$ . Результатом подібної операції також буде фази-число  $C = (d; e; f)$ , де

$$\begin{aligned} d &= x + k, \\ e &= y + s = x - \Delta x + k - \Delta k, \\ f &= z + g = x + \Delta x + k + \Delta k. \end{aligned} \quad (2)$$

Для виконання операції множення між фази-числом і звичайним числом послідовно перемножуємо три складові фази-чисел: центр, величину відхилення ліворуч, величину відхилення праворуч. Аналогічним чином представляємо операцію добутку двох нечітких чисел  $A$  і  $B$ , що дасть у результаті нечітке число  $D = A \times B = (n; m; v)$ , де:

$$\begin{aligned} n &= x \times k, \\ m &= y \times s = \frac{x \times (k - \Delta k) + k \times (x - \Delta x)}{2} = x \times k - \frac{x \times \Delta k + k \times \Delta x}{2}, \\ v &= z \times g = \frac{x \times (k - \Delta k) + k \times (x - \Delta x)}{2} = x \times k - \frac{x \times \Delta k + k \times \Delta x}{2}, \end{aligned} \quad (3)$$

У формулі розрахунків стратегічного потенціалу підприємства на певному етапі життєвого циклу, автор використовує дві основні операції - додавання й множення, які з переходом на множину нечітких чисел будуть виконуватися також і для фази-чисел.

Застосування методу нечіткої логіки, в рамках виконання завдання щодо формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства АТКУ здобуває таким чином певну послідовність операцій. На підставі розрахунків виходить чітке значення індикаторів, що входять в групи, які визначають базові елементи стратегічного потенціалу і в кінцевому підсумку сам стратегічний потенціал підприємства АТКУ. Попередній етап, що оперує чіткими значеннями, необхідний для формування передбачуваної стратегії (ряду стратегій) розвитку стратегічного потенціалу, оскільки первинні значення індикаторів служать вихідною інформацією для більш точного визначення величин елементів потенціалу, а також наближених його границь після реалізації стратегії з відповідною точністю параметрів. Нові значення індикаторів  $R_{ijz}$  визначаються на множині нечітких чисел, за допомогою якого визначають також і ступінь наближення даного значення. У свою чергу на підставі нечітко певних значень індикаторів, формується нечітке значення основних елементів стратегічного потенціалу підприємств АТКУ.

Останнім часом вітчизняні й закордонні вчені й практики приділяють значну увагу методології стратегічного планування. Стосовно до стратегії розвитку стратегічного потенціалу стратегічні плани доцільно будувати виходячи з аналізу прогнозу ситуації на макро й мезорівнях, а також реальних можливостей самого підприємства АТКУ. Проведений автором аналіз зовнішнього оточення, агресивності зовнішнього середовища, функціональної затребуваності, а також існуючого механізму управління й розвитку, що діють на підприємствах АТКУ дозволяє орієнтувати більшість підприємств, що досліджується на стратегію розвитку окремих елементів стратегічного потенціалу. Однак при формуванні плану розвитку необхідно враховувати взаємний вплив і вагомість елементів, іншими словами орієнтуватися саме на пріоритетність у розвитку [11]. Автором у табл. 1 представлена матриця взаємодії елементів стратегічного потенціалу в процесі реалізації стратегії розвитку. Дані таблиці показують характер взаємовпливу основних елементів стратегічного потенціалу.

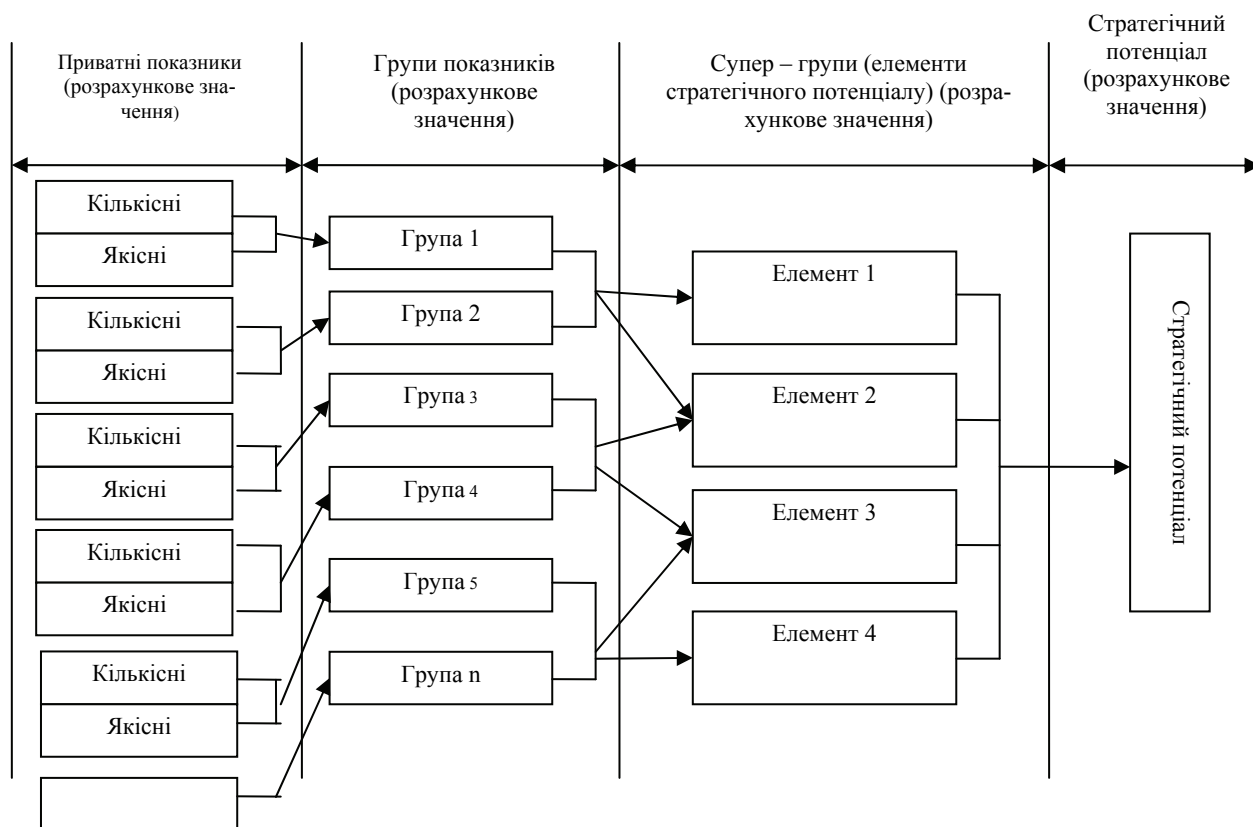
На рис. 1 представлена модель процесу діагностики стратегічного потенціалу й формування стратегії ро-

звітку на основі методу нечіткого моделювання. На першому етапі відбувається аналіз наявного стану стратегічного потенціалу за виділеними автором показниками. Таким чином, формується представлення про наявний рівень стратегічного потенціалу й вхідних до його складу елементів.

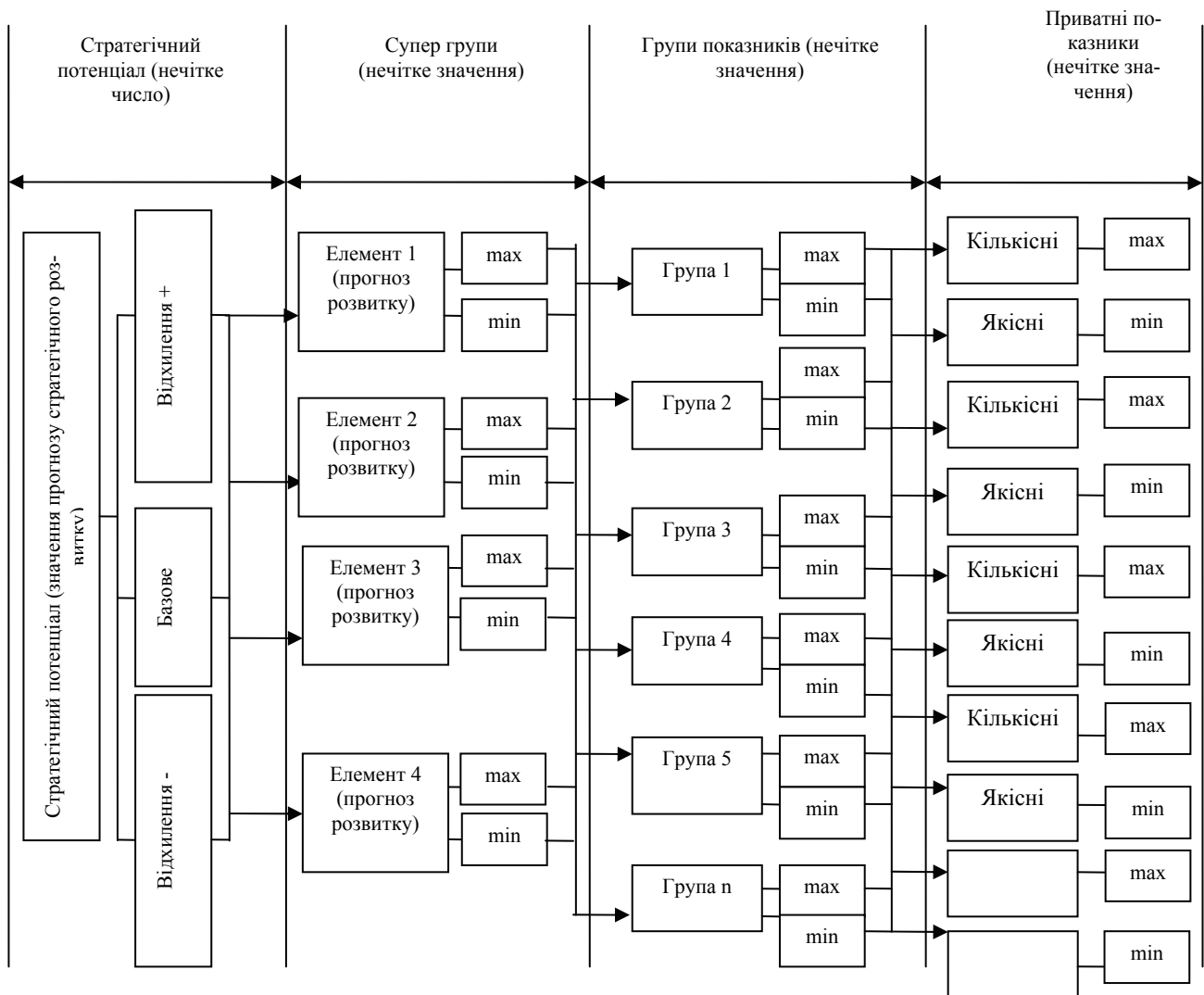
Таблиця 1

**Матриця взаємодії елементів стратегічного потенціалу в процесі реалізації стратегії розвитку**

Елемент СПП \ Елемент СПП	Кадровий	Виробничий	Фінансовий	Науково - технічний
Кадровий		Удосконалення ергономіки й антропометрії робочого місця. Підвищення безпеки праці. Автоматизація виробничих процесів.	Удосконалення систем мотивації, фінансування програм адаптації, підготовки й підвищення кваліфікації.	Удосконалення використання наявної й подальше нарощування інформаційної бази.
Виробничий	Формування резерву кадрів, підвищення виробничо-професійних характеристик кадрів.		Збільшення вартості активів підприємства при збільшенні обсягів продажів. Фінансування програм модернізації.	Розвиток банку технологічних резервів і заділів, готових до впровадження. Орієнтація розробок на екологічні (безвідходні) технології.
Фінансовий	Орієнтація на результативність діяльності. Підвищення ініціативності й заповзятливості. Підвищення кваліфікації фахівців.	Інтенсифікація росту обсягів виробництва, підвищення рентабельності виробництва, програми економії матеріалів, енергетичних ресурсів		Інформаційна підтримка фінансових проектів, інноваційні проекти в області безпеки.
Науково-технічний	Розвиток наукової поінформованості персоналу, підвищення інформаційної грамотності. Підвищення наукової й творчої активності;	Підвищення комбінації конструкторської й технологічної підготовки виробництва. Поліпшення стану виробничих засобів.	Нарощування вартості нематеріальних активів. Збільшення фінансування енергозберігаючих і високотехнологічних програм.	



**Рис. 1. Модель процесу діагностики стратегічного потенціалу та формування стратегії на основі методу нечіткого моделювання (ЕТАП 1)**



**Рис. 2. Модель процесу діагностики стратегічного потенціалу та формування стратегії на основі методу нечіткого моделювання (ЕТАП 2)**

На другому етапі (рис. 2), відповідно до обраного методу нечіткого моделювання, на кожному з рівнів діагностики (рівень приватних показників, рівень груп показників, стратегічного потенціалу і його елементів) встановлюються два відхилення крім прогнозованого рівня розвитку. Значення вище в рамках стратегії розвитку характеризує найбільш сприятливу ситуацію, нижній поріг ефективної реалізації стратегічних рішень розвитку визначає несприятливу, але припустиму й прогнозовану ситуацію розвитку. Сама ж стратегія розвитку розрахована на три роки. При відсутності можливості досягнення нижнього порога розвитку (або відхилення зі знаком «-» на рис. 2) виникає необхідність перегляду стратегії.

Таким чином, необхідно мати на увазі, що процес узгодження пріоритетних параметрів розвитку є невід'ємною частиною механізму розвитку. Подібний процес здійснюється групою експертів, що встановлюють параметрів й погоджують крім складу, прийнятні й припустимі значення їх відхилень таким чином, щоб забезпечити в результаті встановлений рівень розвитку стратегічного потенціалу.

Приведемо приклад формування стратегічного напрямку розвитку сукупного стану підприємств АТКУ, орієнтованого на досягнення довгочасних і стійких результатів при реалізації пріоритетів у розвитку (табл. 2).

На основі аналізу обмежень для сукупного стану підприємств АТКУ, а також беручи до уваги всі зовнішні фактори впливу, які виходять з табл. 2. сукупний стан підприємств АТКУ у результаті стратегії розвитку, орієнтованої на три роки, найбільш значимий акцент у розвитку стратегічного потенціалу ставить на розвиток кадрового потенціалу (з 733 до 0,83), виробничого (з 0,13 до 0,65) і фінансового (з 0,13 до 0,46), в меншому ступені – науково-технічного.

Безумовно, у рамках прийнятої стратегії домінуюче значення має розробка й реалізація науково-технічних програм на державному й галузевому рівні та як наслідок, активізація використання організаційно-управлінських факторів на рівні господарюючого суб'єкта.

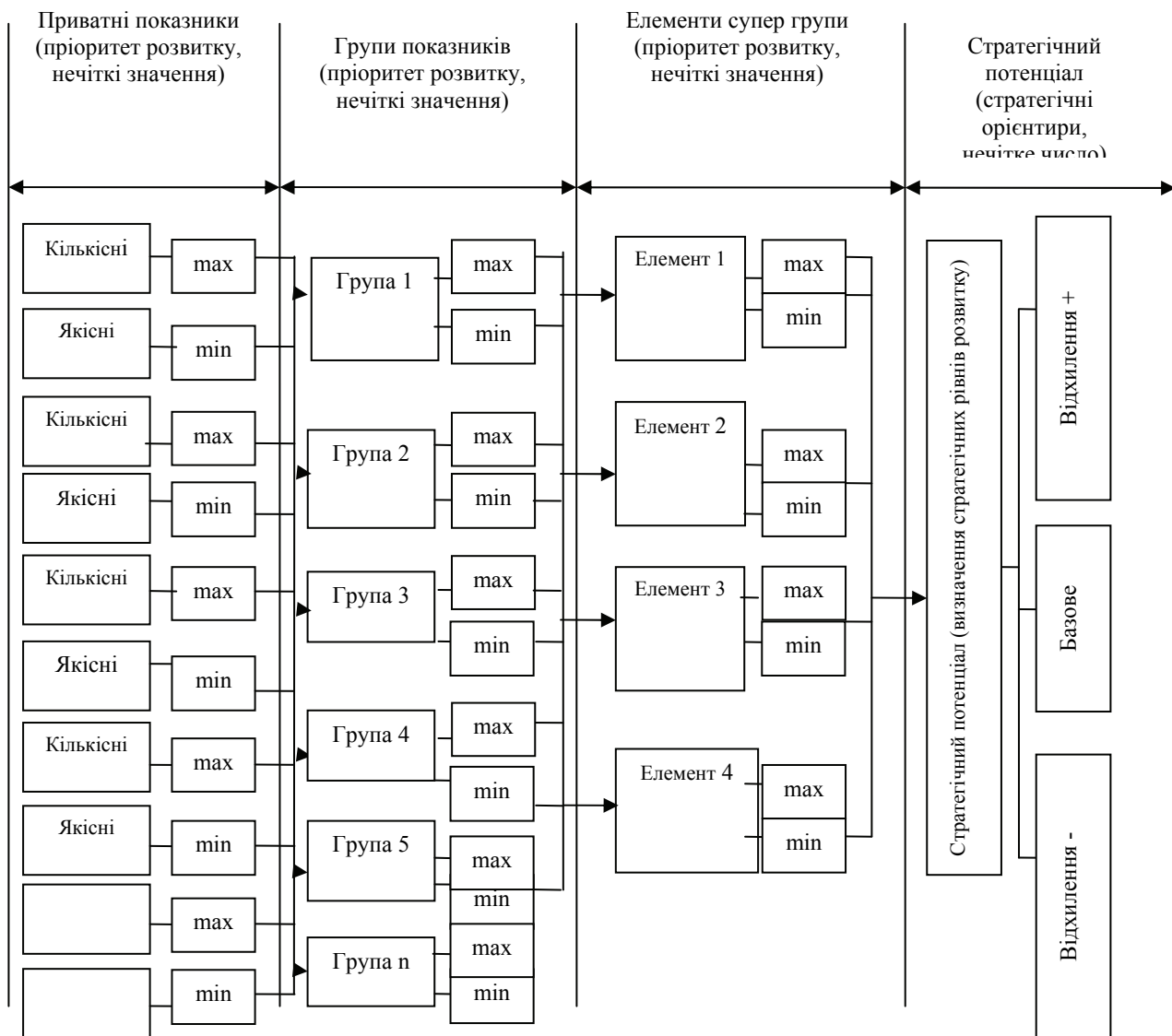
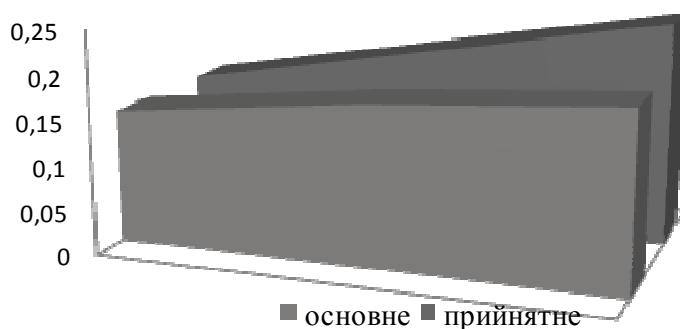


Рис. 3. Модель процесу діагностики стратегічного потенціалу та формування стратегії на основі методу нечіткого моделювання (ЕТАП 3)

Таблиця 2

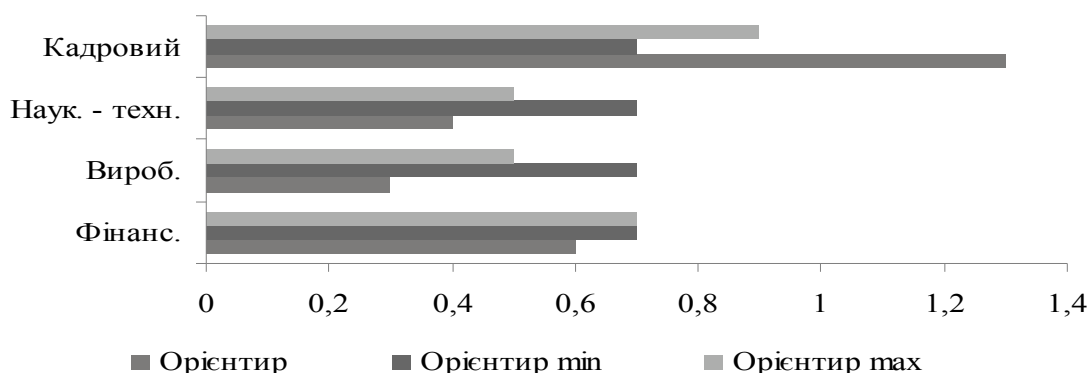
Стратегія розвитку стратегічного потенціалу сукупного стану підприємств АТКУ

Елемент стратегічного потенціалу	Значимість (0)	Кількісний індикатор індекс	Базове значення	Попередній план стратегічного розвитку			Уточнений план стратегічного розвитку		
				Орієнтир розвитку	Відхилення	Відхилення	Прогноз розвитку	Відхилення	Відхилення
1.Кадровий	0,39	44	0,733	0,95	-0,2	+0,4	0,897	-0,0141	+0,0924
2.Науково-технічний	0,25	40	0,281	0,48	-0,009	+0,27	0,329	-0,0074	+0,0465
3.Фінансовий	0,16	28	0,63	0,65	-0,02	+0,1	0,721	-0,0254	+0,0514
4.Виробничий	0,2	91	0,449	0,36	-0,05	+0,2	0,489	-0,0108	+0,0435
ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ									
БАЗОВЕ (РОЗРАХУНКОВЕ)				0,14	-	-			
ПОПЕРЕДНІС (орієнтир)				0,167	-0,0058	+0,0161			
ПРИЙНЯТЕ В РАМКАХ СТРАТЕГІЇ				0,161	-0,0034	+0,0699			

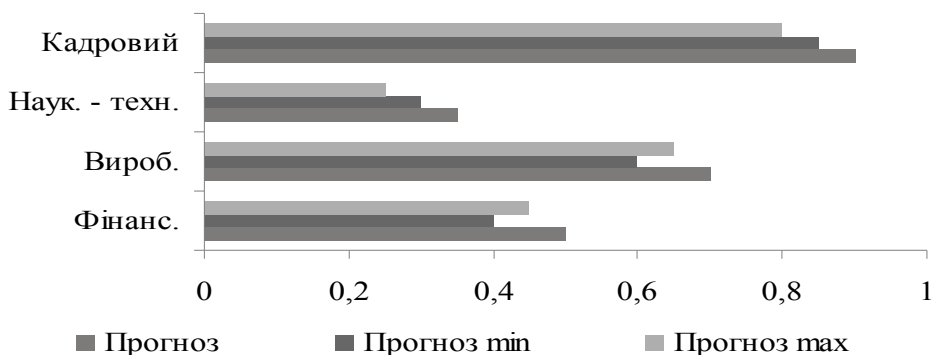


**Рис. 4. Діаграма зіставлення попередніх і остаточних параметрів стратегічного потенціалу сукупного стану підприємств АТКУ у рамках стратегії розвитку**

Слід зазначити, що значення попереднього й остаточно сформованого плану розвитку трохи відмінні, як по окремих елементах, так і по всьому стратегічному потенціалу (діаграми рис. 3, 5 і 6). Це викликане в першу чергу оцінкою реальних можливостей підприємств, що визначено експертами.



**Рис. 5. Діаграма попередніх параметрів елементів стратегічного потенціалу сукупного стану підприємств АТКУ в рамках стратегії розвитку**



**Рис. 6. Діаграма уточнених параметрів елементів стратегічного потенціалу сукупного стану підприємств АТКУ у рамках стратегії розвитку**

Разом з тим, досягнута погодженість у прийнятій стратегії розвитку в рамках запропонованого автором методу, визначає незначні розбіжності між значеннями попереднього й остаточного стратегічного плану розвитку (рис. 5 та 6).

Виходячи із ситуації сукупного стану підприємств АТКУ відповідно до запропонованих та зведеними даними у табл. 2, до реалізації намічено три основні групи стратегій: модернізація виробничого потенціалу підприємств АТКУ на основі власних можливостей, удосконалення управління використання виробничого й фінансового потенціалів, а також розвиток кадрового потенціалу. Подібна комбінація стратегій дозволяє також здійснити й розвиток інноваційної складової стратегічного потенціалу.

Позначена стратегія розвитку й використання стратегічного потенціалу припускає присутність елементів управління на державному (регіональному) рівні, що відповідає специфіки функціонування даного підприємства АТКУ.

Залежно від обраного виду стратегії пріоритети учасників щодо формування й реалізації програм розвитку та використання стратегічного потенціалу різні. В окремих випадках перший пріоритет мають державні програми

розвитку виробничо-інноваційного потенціалу підприємств АТКУ, в інших - власні програми модернізації виробничого потенціалу підприємства.

**Висновки.** Доведене, що стратегічний потенціал слід розглядати як складну систему, який включає в себе структуровану сукупність кадрового, фінансового, науково-технічного й виробничого потенціалів, здатних забезпечувати довгострокову підтримку рівня конкурентоспроможності підприємства АТКУ.

У процесі дослідження, також був виявлений взаємозв'язок та взаємовплив процесів на макро-, мезо- і мікрорівнях, як основи для підтримки довгострокової стабільності й конкурентоспроможності за рахунок формування й обґрунтованого вибору стратегічних пріоритетів у розвитку (інновації, кадри, виробнича база, фінансові можливості).

Таким чином, стратегія розвитку стратегічного потенціалу з використанням методів нечіткого моделювання передбачає реалізацію наступних напрямків: кадровий розвиток; використання й розширення внутрішніх можливостей підприємства; модернізація існуючого виробничого потенціалу підприємства АТКУ на основі наявних можливостей; впровадження інноваційних досягнень у виробничо-технологічну базу підприємства; використання галузевих можливостей; сприяння модернізації виробничого потенціалу підприємства галузевими ресурсами; реалізація галузевих і державних програм розвитку. Іншими словами спочатку - за рахунок організаційно-управлінських зусиль самого підприємства АТКУ забезпечується використання наявних можливостей, потім - модернізація підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Наступний етап - здійснення державної політики по зміцненню конкурентних позицій підприємства АТКУ на національному й міжнародному авіатранспортному ринках.

#### *Список використаних джерел*

1. Новикова М.В. Організаційно-економічне забезпечення формування ефективних умов функціонування інституту власності для підприємств авіаційного комплексу в умовах глобальних змін [Текст] / Проблеми та перспективи організації авіаційних перевезень, застосування авіації в галузях економіки та розвитку транспортних систем [монографія]: за заг. ред. Юна Г.М. – К.: НАУ, 2011. – 184. (С.14-30).
2. Oswald A. J. Mascarenhas. Business Transformation Strategies: The Strategic Leader as Innovation Manager (Response Books). Sage Publications Pvt. Ltd; 1 edition February 14, 2011. – 668 p.
3. Новикова М.В. Формування регіональної політики інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств територіальних авіавиробничих комплексів України [монографія]: Новикова М.В./ П.П. «Сердюк В.Л. – К., 2012 – 299с.
4. Стратегічне управління авіатранспортними підприємствами: [монографія] // Жаворонкова Г.В., Садловська І.П., Шкода Т.Н., Жаворонков В.О. / За редакцією Жаворонкової Г.В. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 676 с.
5. Новикова М.В. Сучасні тенденції діяльності авіаційної галузі України [Текст] / М.В.Новикова, Урсол Л.І.// Формування ринкових відносин в Україні: періодичний збірник Вип.1(80). –К – 2008. – С.163 – 165.
6. Ложачевська О.М. Управління функціонуванням та розвитком транспортного комплексу регіону : [монографія] / Олена Михайлівна Ложачевська. – К. : НАУ, 2002. – 248 с.
7. Садловська І.П. Стратегічні напрями розвитку авіатранспортних підприємств [монографія] – К.:НАУ, 2005.- 148 с.
8. Щелкунов В. И. Производственный потенциал Украины. Стратегия формирования и использования / Киевский международный ун-т гражданской авиации. – К. : КМУГА, 1999. – 245с.
9. Ареф'єва О.В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління [монографія] / О.В.Ареф'єва, В.В. Прохорова. //Х. : УкрДАЗТ, 2010. – 301 с.
10. Кулаев Ю.Ф., Щелкунов В.И. Экономика гражданской авиации Украины [монографія] / Ю.Ф. Кулаев, В.И. Щелкунов – К.: Феникс, 2010. – 736 с.
11. Воробьев В.М., Киселев А.Д., Новикова М.В., Левковец П.Р., Захарченко В.А., Енчев С.В. Современные концепции управления проектом компьютерно-интегрированной логистической поддержки виртуального авиапредприятия на жизненном цикле [Текст] / Проблеми інформатизації та управління: Зб. наук. пр. – К.: НАУ, 2004. – Вип. 11. – С. 96-100.
12. Новикова М.В. Формування стратегічного потенціалу підприємств авіатранспортного комплексу України [монографія]: Новикова М.В. / ТОВ «ПанТот». – К.:, 2013 – 332 с.