

О.М. Гуцалюк, д.е.н., доцент

ORCID 0000-0002-6541-4912

e-mail: alex-g.88@ukr.net,

*Приватний заклад вищої освіти
«Міжнародний європейський
університет», м. Київ,*

Ю.А. Бондар, к.е.н., доцент

ORCID 0000-0003-2269-6208

e-mail: cooperjulia@ukr.net,

*Льотна академія
Національного авіаційного
університету, м. Кропивницький*

БЕЗПЕКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Транспортна система об'єднує всі види транспорту, які використовуються для здійснення транспортування в інтересах населення, окремих господарюючих суб'єктів, економіки на державному або інтернаціональному рівнях. Авіаційний транспорт в економіці відіграє вагомую роль. Він обслуговує транспортну систему, яку слід розглядати як комплекс транспортних споруд, що забезпечують роботу рухомого складу за допомогою шляхів сполучення та взаємодію різних видів транспорту, виконання вантажних робіт, господарських робіт із вантажами, обслуговування транспортних засобів та пасажирів за допомогою терміналів, а також як логістичну мережу, яка здійснює комплексне або часткове обслуговування перевезень. В умовах нестабільності економіки країни та мінливості законодавства посилюється актуальність аналізу фінансових умов розвитку транспортних систем та безпекового менеджменту.

На авіаційну галузь, як складову транспортної інфраструктури, впливає широкий спектр технічних, природних, людських та економічних небезпек. Проте, з іншого боку, авіаційну галузь сама є генератором суттєвих загроз для зовнішнього середовища. Основне завдання авіації полягає в розвитку перевезень на національ-

ному, регіональному та глобальному рівнях з метою забезпечення економічних, соціальних й екологічних пріоритетів.

Безпека авіації є важливою складовою загальної концепції національної безпеки, а також системи забезпечення особистої безпеки, безпеки суспільства та безпеки на авіаційному транспорті від зовнішніх і внутрішніх загроз. Тому підтримка прийнятного рівня безпеки національної авіації, розробка теоретичних засад безпечного менеджменту авіаційного транспорту має практичне значення для сталого розвитку не тільки окремої інфраструктури транспорту, але і національної та глобальної економіки.

На сучасному етапі функціонування та розвитку економіки однією з головних цілей є забезпечення її соціальної та інформаційної безпеки, а також управління нею. Досягнення безпеки в авіаційній галузі потребує більш детального вивчення багатьох питань.

З позиції безпекознавства «безпека» розглядається як безліч елементів, взаємозв'язок яких обумовлює властивості цілісності системи. Головний акцент – на виявленні розмаїття зв'язків, які мають місце як усередині досліджуваного об'єкта, так і в його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем [5].

Початок ХХІ ст., з одного боку, ознаменував черговий віраж агресивного розвитку цивілізації, а з іншого (що цілком природно) – збігся з початком створення випереджального соціально-економічного безпечного суспільства, на тлі якого відбувається активізація наукових досліджень з проблематики управління безпекою підприємств. Безпекознавча парадигма розглядається як комплекс ідей, цілей, функцій, принципів і методів, за допомогою яких вивчають явища та процеси забезпечення функціонування систем безпеки з урахуванням впливу на результати їх функціонування антропо-соціо-культурних і кібернетичних чинників [7].

Міжнародна організація цивільної авіації ІСАО наголошує на необхідності зміни глобального підходу до проблеми безпеки авіації. Було запропоновано новий додаток 19 до Конвенції про міжнародну організацію цивільної авіації «Управління безпекою польотів» [13].

Удосконаленню інструментарію забезпечення сталого розвитку глобальної економіки присвячено системну діяльність Організації Об'єднаних Націй, яка гарантує, що жодна країна-член ООН не залишиться осторонь реалізації 17 цілей сталого розвитку [12].

Періодичний моніторинг національної системи безпеки авіації проводиться з боку Міністерства інфраструктури та Державної авіаційної служби України.

Метою статті є дослідження сучасних парадигм безпеки та безпекової діяльності, а також обґрунтування теоретичного базису безпекового менеджменту авіаційного транспорту.

Безпека є необхідною і найважливішою умовою існування об'єктів як живої, так і неживої природи, тому питання безпеки турбує людство споконвічно. Пройшовши протягом ХХ ст. певні етапи генези, категорія безпеки набула різних форм, проявів, видів і, нарешті, трансформувалась у царину економічної безпеки, наукові дослідження якої є одними з найбільш затребуваних у сучасних умовах.

Безпекова діяльність – це форма активного ставлення суб'єктів безпеки до безпекової дійсності, зміст якого полягає у реалізації в ній відповідних змін на основі засвоєння та розвитку безпекової культури. Тобто це діяльність, спрямована на протидію загрозам, відновлення діяльності з метою захисту корпоративних інтересів, збереження цілісності процесів чи системи на основі засвоєння та розвитку безпекової культури [12]. Запропоновані безпекові механізми є попередженням щодо загроз саме до початку їх виникнення або реалізації.

Дослідження безпеки, методів управління нею, а саме безпекового менеджменту авіаційного транспорту, під яким розуміється ступінь економічної свободи, що досягається в результаті керованого процесу взаємоузгодження економічних інтересів стейкхолдерів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою протистояння загрозам, потребує вирішення багатьох питань.

Із проблемами, які стосуються функціональних складових управління безпекою авіаційного транспорту, протистояння загрозам, створення ресурсного забезпечення, необхідного для здійснення такого протистояння й узгодження інтересів, можна пов'язувати зачаткування та активний розвиток відповідних наукових шкіл.

Розвиток економічних механізмів спровокував, а світова економічна криза активізувала потребу у вирішенні проблем щодо забезпечення управління безпекою авіаційного транспорту. Такий стан речей варто визнати природним, особливо слід звернути увагу на значимість наукових доробок щодо безпекового менеджменту авіаційного транспорту. Однак теорія управління безпекою авіаційного транспорту наразі перебуває на стадії формування. Сучасні умови діяльності підприємств авіаційного транспорту, з одного боку, та потреба у використанні нових підходів до посилення їх управління безпекою – з іншого зумовили необхідність зміни розуміння суті управління безпекою авіаційним транспортом. Сенс та-

кого судження полягає у визнанні безпекового менеджменту авіаційного підприємства як об'єкта управління. Проте управління безпекою підприємства авіаційного транспорту є доволі специфічним, його особливості в сучасній науці практично не досліджено..

Умовами забезпечення безпекового менеджменту підприємства є легітимність усіх видів його діяльності, використання системного підходу до забезпечення управління безпекою підприємства та відповідне ресурсне забезпечення. Саме система забезпечення авіаційного транспорту підприємства може розглядатися як упорядкована сукупність взаємодіючих елементів, узагальнена дія яких спрямована на якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз.

«Разом з тим зазначені види загроз включають окремі елементи, які можуть бути використані практично стосовно будь-якого авіаційного транспорту. Так, до зовнішніх загроз і дестабілізуючих чинників можна віднести: несприятливу зміну політичної системи; макроекономічні потрясіння; протиправну діяльність кримінальних структур, конкурентів і фірм, що займаються промисловим шпигунством або шахрайством, а також правопорушення з боку корумпованих працівників контролюючих і правоохоронних органів» [12].

До внутрішніх загроз належать дії або бездіяльність співробітників підприємства авіаційного транспорту, що суперечать інтересам його діяльності. Їх наслідком можуть бути завдання економічного збитку, порушення порядку використання технічних засобів, встановленого режиму збереження інформації, підлив його ділового іміджу в бізнес-колах, виникнення проблем у відносинах із реальними або потенційними партнерами тощо.

На глобальному, регіональному та національному рівнях системно впроваджується упорядкований підхід до управління безпекою, що включає необхідні організаційні структури, сфери відповідальності, політику та процедури. При цьому важливим інструментом підвищення рівня безпеки світової цивільної авіації є розвиток управління безпекою авіації на національному рівні. Безпековий менеджмент – це структури, контроль і прийняття рішень щодо процесів і процедур, які підтримують діяльність як окремих авіаційних організацій, так і національної галузі цивільної авіації в цілому. Результатом управління безпекою є надання відповідальним особам можливості приймати найбільш ефективні управлінські рішення щодо забезпечення сталого розвитку авіаційної галузі зокрема та національної економіки загалом [2].

Характеризуючи класифікацію цілей управління безпекою підприємства авіаційного транспорту, перш за все, слід розглянути ступінь досяжності таких цілей. За ознакою ступеня досяжності традиційно розрізняють ідеальні, потенційні та реальні цілі. Ідеальна мета управління – це бажаний результат, який, однак, є не завжди досяжним протягом певного періоду часу. Потенційна мета управління – це також бажаний результат діяльності (або стан об'єкта) загалом, досяжний у перспективі, але через невизначеність його може бути сплановано з певним ступенем вірогідності [6].

Цілі управління безпекою підприємства авіаційного транспорту, як і цілі управління будь-яким підприємством у цілому, мають відповідати сукупності визначених вимог, обов'язковість дотримання яких є запорукою успішності такого управління. Сукупність вимог до цілей управління економічною безпекою підприємства наведено на рисунку.

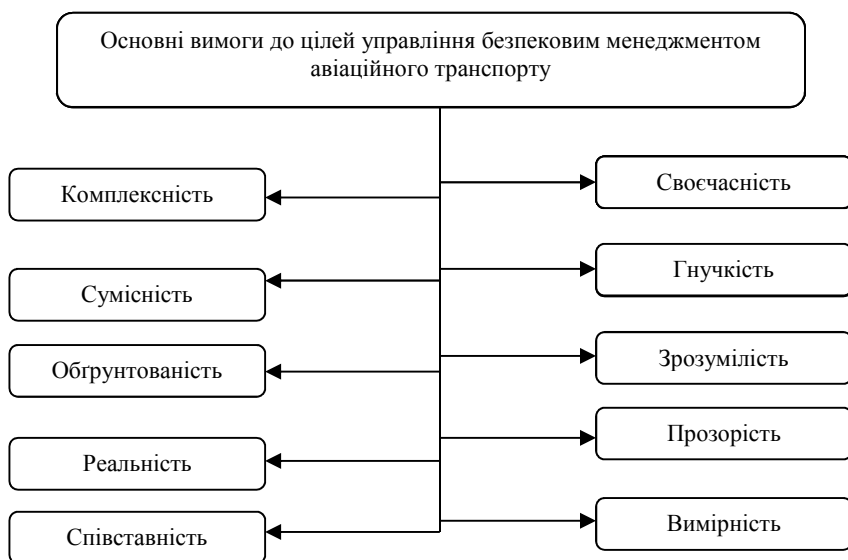


Рисунок. Вимоги до цілей управління безпековим менеджментом

Отже, цілі безпекового менеджменту підприємства мають бути комплексними, а саме: з одного боку, вони визначають взаємоузгодження інтересів стейкхолдерів підприємства, протистояння загрозам та забезпечення обох попередніх процесів ресурсами від-

повідної кількості та якості, а з іншого – такі цілі мають бути інтегровані в загальні цілі управління підприємством.

Авіаційно-транспортна галузь є системою відкритого типу, на яку впливає широкий спектр технічних, природних, людських та економічних небезпек. Кожна небезпека спричиняє створення певних ризиків. За таких умов застосування нової Стратегії безпеки цивільної авіації ІКАО вважається найбільш ефективним інструментом для забезпечення прийняттого рівня безпеки у глобальній цивільній авіації. Відповідно до стратегій ІКАО реалізація системи управління безпекою авіації регулюється на трьох ієрархічних рівнях – глобальному, регіональному та національному [2]. На кожному з рівнів визначено основні концепції управління безпековим менеджментом (див. таблицю).

Таблиця

Концепції методологічного управління безпековим менеджментом авіаційного підприємства¹

| Концепція та її суть | Можливості застосування |
|---|---|
| 1 | 2 |
| <i>Альтернативні концепції</i> | |
| Концепція життєздатної системи (Viable System Model – VSM). Підприємство розглядається як контрольована система | Використання концепції може бути доцільним у процесі досягнення такої мети управління економічною безпекою підприємства, як узгодження інтересів внутрішніх стейкхолдерів підприємства, а також створення системи адаптивної організації управління економічною безпекою підприємства загалом |
| Управління за цілями (Management by Objectives – MBO). Цілісна система управління, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів і технологій управління | Систематичне й організоване використання цієї концепції може стати підґрунтям для прийняття тих чи інших управлінських рішень щодо фокусування на досягненні цілей управління економічною безпекою підприємства й одержанні найкращих результатів за допомогою доступних ресурсів |
| Концепція загального управління якістю (Total Quality Management – TQM). | Концепція може бути використана у процесі досягнення однієї з головних цілей управління економіч- |

Закінчення таблиці

| 1 | 2 |
|--|--|
| Постійне вдосконалення якості продукції, організації процесів та підвищення рівня кваліфікації персоналу, що дозволяє досягти швидкого і результативного розвитку бізнесу | ною безпекою підприємства – узгодження інтересів його внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів |
| <i>Взаємодоповнюючі концепції</i> | |
| Концепції сталого розвитку (Sustainable Development Conception). Сталий розвиток розглядається як керований процес | Концепція може бути використана як імперативна настанова в управлінні економічною безпекою підприємства, орієнтованого на розвиток |
| Концепції управління вартістю (Value-Based Management). Концепція спрямована на вдосконалення стратегічних й оперативних рішень на всіх рівнях підприємства з рахунок концентрації зусиль тих, хто приймає рішення, на ключових факторах вартості | Використання цієї концепції може стати підґрунтям для прийняття стратегічних й оперативних управлінських рішень щодо створення ресурсного забезпечення, адекватного управлінню економічною безпекою підприємства |
| Концепції стратегічного управління (Strategic Management Conceptions). Стосуються безперервних процесів оцінювання зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, прийняття рішень щодо створення й утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити прибутковість у довгостроковій перспективі | Концепція є підґрунтям управління економічною безпекою підприємства на засадах «жорстких змін» та настановою такого управління, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей підприємства |

¹ Узагальнено на основі джерел [2; 8; 9].

Подальший розвиток інструментарію безпеки авіації включає прогнозований метод, що фіксує характеристики системи, які проявляються в режимі реального часу в нормальних умовах. Набула зміни й осмислення роль людського чинника у процесі розвитку кризових ситуацій, а саме запропоновано концепцію організаційного чинника. Під організаційним чинником розуміється така сентенція: якщо у відповідній ситуації людина припускається катастрофічної помилки, то винна не тільки людина, але і система, яка дозволила людині припуститися такої помилки та не надала додаткових засобів захисту. Комплексне застосування трьох вищезазначе-

них методів дозволило підвищити глобальний рівень безпеки до однієї катастрофи на 10 млн польотів. Ці цифри є підтвердженням беззаперечного прогресу світової системи безпеки авіації [2].

Усвідомлюючи таку тенденцію, ІКАО наголосило на необхідності зміни глобального підходу до вирішення проблеми безпеки авіації. Було запропоновано новий Додаток 19 до Конвенції про міжнародну організацію цивільної авіації «Управління безпекою польотів» [8], а також об'єднання стандартів та рекомендованих практик із шести різних додатків з метою [7]:

- посилення ролі держави на вищому рівні (координація між усіма ресурсами і всіма зацікавленими сторонами);

- забезпечення наявності юридичної основи в одному документі;

- розвитку узгоджених стандартів, які можуть застосовуватися до різних ресурсів;

- поліпшення виявлення і розвитку майбутніх потреб;

- організації спеціалізованої групи експертів ІКАО в галузі безпеки авіації для співпраці з Європейським Союзом, Європейським агентством з безпеки та іншими регіональними авіаційними організаціями;

- забезпечення глобального підходу шляхом реалізації нових стратегій ІКАО щодо безпеки цивільної авіації.

Відповідно до положень нових стратегій ІКАО щодо безпеки авіації система управління безпекою авіації (СУБА) являє собою упорядкований підхід до управління, який включає необхідні організаційні структури, сфери відповідальності, політику та процедури. Згідно із системним підходом до вирішення проблем безпеки авіації ІКАО будь-який продукт / послуга, що надається авіаційними організаціями, має бути безпечним. Для забезпечення цієї мети ІКАО прийнято нові документи. Широке застосування новітніх проактивних методів забезпечило виявлення нових загроз і проведення коригування менеджменту змін до загроз, які були визначені в минулому [3; 4].

Одним з ефективних інструментів упровадження системного підходу до вирішення проблем безпеки авіації є Глобальний план забезпечення безпеки польотів – директивний документ високого рівня з питань стратегії, планування та впровадження, розроблений одночасно з Глобальним аеронавігаційним планом. Глобальний план забезпечення безпеки польотів і Глобальний аеронавігаційний план координують міжнародні, регіональні й національні ініціативи щодо системного розвитку міжнародної цивільної авіації [3; 4].

Глобальний план забезпечення безпеки польотів спрямовано на:

упровадження ефективних систем контролю за забезпеченням безпеки польотів;
реалізацію державних програм з безпеки польотів;
розробку вдосконалених систем контролю за забезпеченням безпеки польотів, включаючи випереджаюче управління ризиками [3].

Підхід до європейської безпеки авіації ґрунтується на трьох елементах:

1) політичні цілі державної влади. Стратегічні елементи прописані Європейською Комісією спільно з Радою Європи та Європейським парламентом;

2) інтегрований набір правил і заходів, спрямованих на підвищення рівня безпеки (удосконалення програми). Європейська програма безпеки авіації (EASP) відповідає глобальній програмі безпеки авіації, розробленій ICAO;

3) Європейський план безпеки авіації (EPAS). Для досягнення високого рівня безпеки необхідно здійснювати оцінку безпеки і складати відповідний план дій. Цей План оновлюється щороку [14].

Найбільш важливими напрямками авіаційної діяльності, які регулюються в Європейському плані з безпеки авіації (EPAS), є такі:

управління безпекою. Систематичне і проактивне управління безпекою дозволяє повноважним органам та організаціям усувати потенційні загрози щодо виникнення авіаційних подій (як зазначено у Додатку 19 до Чиказької конвенції);

відстеження повітряного судна, аварійно-рятувальні роботи та розслідування авіаційних подій. Необхідне подальше вдосконалення систем збору польотних даних з метою підтримки здійснення досліджень щодо безпеки;

безпека операцій на злітно-посадковій смузі (ЗПС). Виїзду за її межі часто передують невідповідний прийнятим нормам контакт із ЗПС. Він являє собою найбільш критичну зону ризику для авіаційних подій із нелетальним результатом у державах-членах EASA. Несанкціоновані виїзди на ЗПС є шостою найбільш частою причиною всіх авіаційних подій та серйозних інцидентів. Найбільш поширеними порушеннями при зіткненні із ЗПС є: втрата управління на землі; швидка або повільна посадка; посадка в умовах сильного бічного вітру; перерваний зліт на високій швидкості; інциденти через поломку шасі повітряного судна;

безпека наземних операцій. Безпека наземних операцій включає як зіткнення на землі, так і наземне обслуговування. Випадки, пов'язані з наземним обслуговуванням, є четвертою найбільш частою причиною авіаційних подій із летальним наслідком. Вони також завдають значної шкоди повітряним суднам і обладнанню. Найбільш поширеними порушеннями при наземних операціях є недозволений виїзд / вихід на доріжки для руління повітряних суден чи ЗПС; уникнення маневрування при рулінні, зіткнення повітряних суден і зіткнення з повітряними суднами;

нові вироби, системи, технології та види діяльності. У наступні роки нормативні оновлення будуть необхідні для контролю за впровадженням нової техніки, систем, технологій, видів діяльності та пов'язаних із ними тенденцій, а також для зниження ризиків безпеки авіації [14].

Безпека авіації є важливою складовою концепції загальної національної безпеки, системи забезпечення особистої безпеки, а також безпеки суспільства та безпеки на транспорті від зовнішніх та внутрішніх загроз. Значення авіаційної галузі для комплексної національної економічної безпеки важко переоцінити. Глобальний план забезпечення безпеки авіації на 2020-2022 роки визначає головні пріоритети розвитку авіації та сприяє сталому розвитку держав. Ці положення реалізуються на національному рівні у всіх 193 країнах-членах ІКАО [2].

Безпековий менеджмент авіаційного транспорту в умовах сталого розвитку національної економіки містить такі складові, які інтегруються з метою вирішення комплексного завдання забезпечення безпеки авіації:

економічна і технологічна (планування економічного розвитку авіації, авіаційна інфраструктура, економічна безпека, авіаційна безпека);

соціальна (можливості здобуття освіти, основні послуги, здоров'я та гуманітарна допомога, підвищення якості життя);

екологічна (протидія змінам клімату (CORSIA), авіаційний шум та емісія CO₂, NO_x та ін., екологічні технології та експлуатація, екологічне авіаційне паливо).

Висновки. Суть безпекового менеджменту авіаційного транспорту зводиться до здатності управління безпекою на підприємстві, стан якої є вразливим як до внутрішніх, так і до зовнішніх загроз, змін під впливом упорядкованої сукупності керівних дій менеджменту підприємства протягом певного проміжку часу.

Теоретичні засади управління безпекою підприємства авіаційної галузі мають комплементарно-вибірковий характер. Це зумовлено тим, що однозначний вибір тієї чи іншої концепції щодо функціонування підприємства практично неможливий через існування лише короткого проміжку часу, у межах якого є актуальними ті чи інші атрибути його безпеки. Вибір раціональних рішень щодо теоретичних засад управління безпекою підприємства має спиратися на результати аналітичного процесу. З урахуванням часткової керованості безпеки авіаційного транспорту, викликані складністю та постійною мінливістю в часі та просторі чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, особливо тих, що являють собою загрози, здатність підприємства протистояти таким загрозам є процесом, який варіює від недосконалого до досконалого стану.

Література

1. Бондар Ю.А. Економічна безпека підприємства як чинник ефективного управління. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: зб. тез та текстів виступів Міжнар. наук.-практ. конф.* (18 травня 2018 р.). Суми, 2018. С. 132-136.
2. Бугайко Д., Харазішвілі Ю. Теоретичні засади стратегічного управління безпекою авіаційної галузі у контексті управління сталого розвитку національної економіки. *Вісник економічної науки України*. № 1. 2020. С. 166-175. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).166-175](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).166-175).
3. Глобальний план забезпечення безпеки польотів ICAO на 2020-2022 роки. 137 с.
4. Глобальний аеронавігаційний план (Doc 9750) ICAO, Монреаль. 142 с.
5. Кузьменко А. Проблеми відповідності стратегії та системи забезпечення безпеки України національним потребам. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2432>.
6. Ладико І.Ю., Сумцов В.Г. *Общий менеджмент: учеб. пособие*. Луганск: СНУ, 2004. 278 с.
7. Ліпкан В.А. *Безпекознавство: навч. посіб.* Київ: Європейський університет, 2003. 208 с.
8. Машкин В.И. *Менеджмент качества и качество менеджмента*. URL: <http://quality.eur.ru/MATERIALY9/pokm.htm>.
9. Отенко И.П. *Модели выбора и согласования целей развития предприятия. Стратегическое управление потенциалом предприятия*. Харьков: ХНЭУ, 2006. С. 144-158.
10. Приложение 19 к Конвенции о международной организации гражданской авиации. «Управление безопасностью полетов». URL: <http://caa.gov.by/uploads/files/ICAO-Pr19-ru-izd-2-2016.pdf>.
11. Франчук В.І., Пригунов П.Я., Мельник С.І. *Безпекова діяльність: системний підхід*. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2017. Вип. 1. С. 154-163.
12. Resolution adopted by the General Assembly (UN) on 25 September 2015 A/RES/70/1. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

13. Nikolaiev K., Isaienko V., Karaieva N., Levchenko L. Emerging risks for sustainable development. Paradygmat zrywnowazonego rozwoju w świecie nieprzewidywalnych przemian: monografia. Lwowski Uniwersytet Narodowy im. Iwana Franki, Lwów Olsztyn, 2017. P. 27-42.

14. European Aviation Safety Agency European Plan for Aviation Safety. URL: <https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/EPAS%202016-2020%20FINAL.PDF>.

15. Гуцалюк О.М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.

16. Шматько Н.М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58-62. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62).

References

1. Bondar, Yu.A. (2018). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva yak chynnyk efektyvnoho upravlinnia [Economic security of the enterprise as a factor of effective management]. *Realities and prospects of building the rule of law in Ukraine and the world: Proceedings International Scientific-Practical Conf.*, (pp. 132-136). Sumy [in Ukrainian].

2. Bugayko, D. O., Kharazhshvili, Y. M. (2020). Theoretical foundations of the aviation industry strategic safety management in the context of ensuring sustainable development of the national economy. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (38), pp. 166-175. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).166-175](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).166-175) [in Ukrainian].

3. Global Aviation Safety Plan for 2020-2022. ICAO. 137 p.

4. Global Air Navigation Plan (Doc 9750). (2016). 5th edition. Montreal ICAO. 142 p.

5. Kuzmenko, A. Problemy vidpovidnosti stratehii ta systemy zabezpechennia bezpeky Ukrainy natsionalnym potrebam [Problems of compliance of the strategy and system of security of Ukraine with national needs]. Retrieved from <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2432> [in Ukrainian].

6. Ladiko, I.Yu., Sumtsov, V.G. (2004). Obshchiy menedzhment: uchebnoye posobiye [General management: a tutorial]. Luhansk, SNU. 278 p. [in Russian].

7. Lipkan, V.A. (2003). Bezpekoznavstvo [Security]. Kyiv, European University. 208 p. [in Ukrainian].

8. Mashkin, V.I. Menedzhment kachestva i kachestvo menedzhmenta [Quality management and quality management]. Retrieved from <http://quality.eup.ru/MATERIALY9/pokm.htm> [in Russian].

9. Otenko, I.P. (2006). Modeli vybora i soglasovaniya tseley razvitiya predpriyatiya [Models of choice and coordination of the goals of enterprise development]. *Strategicheskoye upravleniye potentsialom predpriyatiya – Strategic management of enterprise potential: scientific publication*, (pp. 144-158). Kharkiv, Publishing house KhNEU [in Russian].

10. Prilozheniye 19 k Konventsii o mezhdunarodnoy organizatsii grazhdanskoj aviatsii. «Upravleniye bezopasnost'yu poletov» [Appendix 19 to the Convention on the International Civil Aviation Organization. «Safety Management»]. Retrieved from <http://caa.gov.by/uploads/files/ICAO-Pr19-ru-izd-2-2016.pdf> [in Russian].

11. Franchuk, V.I., Prygunov, P.Ya., Melnyk, S.I. (2017). Bezpekova diialnist: systemnyi pidkhid [Security activities: a systematic approach]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. seria ekonomichna – Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. economic series*, Issue 1, pp. 154-163. [in Ukrainian].

12. Resolution adopted by the General Assembly (UN) on 25 September 2015 A/RES/70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.

13. Nikolaiev, K., Isaienko, V., Karaieva, N., Levchenko, L. (2017). Emerging risks for sustainable development. *Paradygmat zryvnowazonego rozwoju w swiecie nieprzewidywalnych przemian*: monografia. (pp. 27-42). Lwowski Uniwersytet Narodowy im. Iwana Franki, Lwów Olsztyn.

14. 5th edition, EPAS 2016-2020, EASA 2016-10-17. Retrieved from <https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/EPAS%202016-2020%20FINAL.PDF>.

15. Hutsaliuk, O.M. (2017). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnymy intehratsiynymy protsesamy [Theoretical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (33), pp. 28–33 [in Ukrainian].

16. Shmatko, N. M. (2020). Regularities of the Process of Organizational Changes in the Management Structure of the Enterprise. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), pp. 58-62. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62) [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 16.12.2020 р.