

УДК656.7.025:656.029.4:65.011.1

JEL Classification: F2, L93, M21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.5\(38\).48-55](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.5(38).48-55)

Ю.В. Малаховський, проф., канд. екон. наук

М. Мохамед, асп.

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Механізми сталого розвитку альянсів авіаційних перевізників

Дослідження присвячено проблемам поглиблення теоретико-методичних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму менеджменту ресурсів стійкого розвитку альянсів авіаційних підприємств у кластері пасажирських авіаперевезень. Сформульовано стратегічні засади формування системного підходу до управління економічними ресурсами учасників альянсів. Обґрунтовано тезу про можливість забезпечення системи управління безпекою польотів (СУБП) засобами планування організаційних заходів щодо ідентифікації та ліквідації ризиків інцидентів, співпраці з питань їхньої профілактики всіма учасниками авіаційної транспортної системи під час здійснення польотів, організаційного забезпечення та розслідування наслідків нестандартних подій. Запропоновано підпорядкувати СУБП чіткій послідовності створення організаційних структур, виділення сфер відповідальності, керівних принципів, політики та процедур управління сукупністю окремих елементів економічних ресурсів авіаційних підприємств (ЕРАП): персоналу, технологій, повітряних суден, інформаційних потоків, системи мотивації, менеджменту якості. Перелічені елементи розглянуто у складі підсистем комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління ЕРАП з метою забезпечення безпеки польотів.

**економічні ресурси авіаційних підприємств, система управління безпекою польотів, організаційно-економічний механізм**

Ю.В. Малаховський, проф., канд. екон. наук

М. Мохамед, асп.

*Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна*

## Механизмы устойчивого развития альянсов авиационных перевозчиков

Исследование посвящено проблемам углубления теоретико-методических положений и разработке научно-практических рекомендаций по совершенствованию организационно-экономического механизма менеджмента ресурсов устойчивого развития альянсов авиационных предприятий в кластере пассажирских авиаперевозок. Сформулированы стратегические принципы формирования системного подхода к управлению экономическими ресурсами участников альянсов. Обосновано утверждение о возможности обеспечения системы управления безопасностью полетов (СУБП) средствами планирования организационных мероприятий по идентификации и ликвидации рисков инцидентов, сотрудничества по вопросам их профилактики всеми участниками авиационной транспортной системы при осуществлении полетов, организационного обеспечения и расследования последствий нестандартных событий. Предложено подчинить СУБП четкой последовательности создания организационных структур, выделение сфер ответственности, руководящих принципов, политики и процедур управления совокупностью отдельных элементов экономических ресурсов авиационных предприятий (ЭРАП): персонала, технологий, воздушных судов, информационных потоков, системы мотивации, менеджмента качества. Перечисленные элементы рассмотрены в составе подсистем комплекса мероприятий по повышению эффективности управления ЭРАП с целью обеспечения безопасности полетов.

**экономические ресурсы авиационных предприятий, система управления безопасностью полетов, организационно-экономический механизм**

**Постановка проблеми.** Одним з ресурсів поступального розвитку постіндустріальної економіки виступає креативний потенціал сфери надання послуг, у тому числі, її найбільш мобільної частини – авіаційного транспорту. Здатність транспортної галузі прискорено генерувати додану вартість за рахунок забезпечення максимальної мобільності високоінтелектуальних активів, проактивної участі у формуванні мультимодульних ланцюгів використання матеріальних елементів

національного багатства, підкреслює її принципову роль у формуванні найвищих стандартів персонального та колективного добробуту членів суспільства. Очевидно, що це забезпечується за рахунок підвищення рівня мобільності агентів сфери реальної економіки, діяльність яких зосереджується на використанні матеріальних чинників формування валового національного продукту та національного доходу. Реалізація моделі економічного зростання є можливою лише за умови формування у сфері господарювання цілісного та комплексного організаційно-економічного механізму менеджменту стійкого розвитку, який охоплює широкий загальний питань управління системними елементами підвищення ефективності управління економічними ресурсами авіаційних перевезень з метою забезпечення безпеки польотів: персоналом, технологіями, літаками, інформаційними потоками, системою мотивації, механізмом менеджменту якості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням сутності управління ресурсами стійкого розвитку глобальних альянсів у сфері авіаційних перевезень присвячено публікації таких науковців, як Коломієць Т., Курило І., Маньков В., Полинцев П. [1], Костін К. [2], Мухін В. [3], Сичева О. [9; 10], Юткіна А. [11] та ін. Особливості регулювання окремих аспектів розвитку сфери авіаційних перевезень досліджують у своїх роботах авторські колективи А. Роу (Rowe A., Mason R., Dickel K., Mann R., Mockler R.) [16], Л. Лоува (Louw L., Radder L.) [15], П. Дойла (Doyle P., Gidengil Z.) [13], дослідники С. Дуглас (Douglas S.) [12], Х. Джейн (Jain H.) [14].

Віддаючи належне вагомим здобуткам у дослідженні означеної проблематики, слід визнати, що формування ефективного механізму регулювання стійким розвитком глобальних авіаційних альянсів вимагає чіткого стратегічного орієнтування на інноваційні стандарти менеджменту економічних ресурсів їхнього розвитку [4-7; 17]. З метою удосконалення системи менеджменту виробничо-економічних ресурсів авіаційних перевезень для забезпечення безпеки польотів необхідно деталізувати та конкретизувати склад його функцій, спрямувати їх на діагностику, планування та впровадження процедур повсякденної діяльності авіаційних транспортних компаній.

**Постановка завдання.** Метою публікації є поглиблення теоретико-методичних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму менеджменту ресурсів стійкого розвитку глобальних альянсів у міжнародному кластері пасажирських авіаперевезень.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі розвитку транспортної галузі відбувається переосмислення проблем всебічного підвищення безпеки діяльності, особливо, авіаційних польотів. Управління авіаційними підприємствами (УАП) прийшло до розуміння необхідності змін за принциповими напрямками управління економічними ресурсами (ЕР) та створення умов для реалізації потенціалу їхніх працівників. При цьому є очевидним, що УЕРАП з метою підвищення загальної або секторальної безпеки є багатогранною проблемою, яка не лише дозволяє, але й вимагає використовувати різні підходи та концепції. Тому найважливішим для компанії є вибір підходу, який є найбільш прийнятним для умов діяльності і таким, який максимально вписується в загальну систему управління. Комплексний процес такого типу має здійснюватись на єдиній методичній основі, що вимагає дотримання базових принципів системного аналізу та його основ – системного підходу (СП) [1; 2; 14].

СП потрібен для того, щоб заходи безпеки польотів на основі УЕРАП зробити інтегрованими і такими, що враховують всі можливі чинники. Одним з основних положень СПУЕРАП є використання системи категорії в дослідженні об'єктивних процесів або явищ.

Система – грецьке слово, що означає “ціле, що складається з частин”, “порядок, визначений систематичним, правильним розташуванням частин в цілому, що визначається взаємопов’язаністю частин”. Системою називається об’єктивна єдність природно пов’язаних між собою об’єктів або цілого, що складається з частин, об’єднаних певним законом або принципом. Сутність СП до управління авіакомпаніями полягає у всебічному вивченні результатів УЕРАП, розробленні напрямів та забезпеченні організаційної підтримки процесу вдосконалення такого управління з метою підвищення рівня безпеки польотів (БП) [15; 176]. У системі УЕРАП використовуються дві підсистеми: та, що здійснює управління (суб’єкт) і та, якою керують (об’єкт).

Загалом, система складається з систем нижчого порядку (підсистем). У цьому сенсі підсистеми управління фінансовими ресурсами, підсистема управління матеріальними ресурсами та підсистема управління людськими ресурсами можуть розглядатись у якості об’єкту управління. Цим підсистемам властиві всі якості системи (цілісність, синергізм, ієрархічність).

Впровадження СПУЕРАП здійснюється з дотриманням низки принципів (табл. 1).

Таблиця 1 – Стратегічні засади формування СПУЕРАП з метою підвищення рівня БП

Принцип	Зміст принципу
Цілісність	Діяльність щодо підвищення безпеки польотів на основі стратегічного управління економічними ресурсами авіапідприємства повинна носити загальний характер, поділятися усіма підрозділами підприємства, функціонування яких може бути корисним в рамках системи
Структурність	Передбачає можливість опису системи управління через встановлення її структури, зв’язків та відносин в системі
Ієрархічність	Кожна підсистема, що входить до складу системи, може розглядатись у якості системи нижчого порядку
Взаємозв’язок системи та середовища	Система формується і проявляється у процесі взаємодії із середовищем. Під середовищем розуміють все оточення системи управління економічними ресурсами авіаційного підприємства, яке складається з системи управління і зовнішнього середовища
Адаптивність та гнучкість	Систем управління економічними ресурсами авіаційного підприємства з метою підвищення безпеки польотів повинна легко перебудовуватись у відповідності до вимог факторів, які здійснюють вплив на неї
Багатоаспектність	Відображає багатоаспектний склад системи, який засновано на елементарному, функціональному, організаційному та динамічному аспектах

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення літературних джерел [9; 10]

УЕРАП доцільно здійснювати шляхом впровадження класичних функцій управління. Системний аналіз вимагає дотримання певних “правил”, за якими необхідно спочатку визначити параметри виходу, потім – вплив факторів навколишнього середовища, канали зворотного зв’язку, вимоги до входу, і, нарешті, розробити дизайн параметрів процесу в системі.

Така послідовність означає, що спочатку необхідно оцінити досягнутий рівень УЕРАП: оцінити якість, відповідність рівню запланованих витрат, вивчити специфіку

діяльності. Потім слід порівняти отримані показники з нормативними значеннями, визначити відхилення і рівень бажаних результатів. Третім етапом в послідовності аналізу є вивчення зворотного зв'язку, тобто кореляція отриманих виходів з рівнем безпеки польотів і доступними ресурсами.

Система управління безпекою польотів (СУБП) потребує планування організаційних заходів щодо ідентифікації та ліквідації ризиків інцидентів, співпраці з питань їхньої профілактики всіма учасниками авіаційної транспортної системи під час здійснення польотів, їхнього забезпечення та розслідування наслідків нестандартних подій. СУБП цивільної авіації є впорядкованою діяльністю щодо їхнього гарантовано безпечного перебігу, що передбачає створення необхідних організаційних структур, виділення сфер відповідальності, керівних принципів, політики та процедур. СУБП створює для АП можливість передбачити і виправити проблеми ще до того, як вони можуть призвести до авіакатастрофи.

Дослідження, проведені на об'єктах управління, показали, що на цілому ряді з них спостерігається низький рівень організації УЕРАП саме з метою забезпечення БП. Крім того, було виявлено організаційні проблеми, слабку зацікавленість керівництва в питанні належного матеріального забезпечення польотів, а також моніторингу дій пілотів та диспетчерів. Процеси забезпечення БП більше нагадують вимушені заходи, аніж прагнення менеджменту АП до підвищення рівня БП, і, відповідно, престижу її діяльності.

Основними завданнями державної Програми забезпечення БП в Україні є: перевірка ефективності вжитих заходів безпеки; контроль за виконанням вимог програми авіаційної безпеки цивільної авіації; підтримка на належному рівні стану підготовки персоналу, який забезпечує виконання заходів авіаційної безпеки; забезпечення розслідування всіх видів актів незаконного втручання; визначення оцінки рівня загрози авіаційним об'єктам цивільної авіації [8].

Забезпечення авіаційної безпеки, а також захисту цивільної авіації від актів незаконного втручання здійснюється уповноваженим підрозділом Державіаадміністрації через упровадження: сертифікаційних перевірок авіаційних суб'єктів і видачі сертифікатів експлуатантам, аеродромам, службам авіаційної безпеки, навчально-тренувальним закладам з підготовки авіаційного персоналу та іншим суб'єктам комерційної діяльності в галузі цивільної авіації (паливно-заправним і вантажно-переробним комплексам, цехам бортового харчування, підприємствам з прибирання та обслуговування повітряних суден тощо), які мають відношення до забезпечення авіаційної безпеки; нагляду за якістю виконання авіаційними суб'єктами заходів забезпечення авіаційної діяльності та вжиття відповідних заходів у разі недотримання ними сертифікаційних вимог; комплексних, планових, позапланових перевірок, а також ситуаційних експериментів з метою визначення ефективності захищеності авіаційних суб'єктів від актів незаконного втручання.

Основним методом забезпечення та здійснення контролю за діяльністю суб'єктів цивільної авіації у сфері забезпечення БП є здійснення сертифікаційних перевірок і видача відповідного сертифіката. Здійснення авіаційної діяльності авіаційним суб'єктом можливо лише за умови наявності сертифіката служби авіаційної безпеки, виданого згідно з чинним законодавством. Незважаючи на це, забезпечення безпеки польотів є фрагментарним, не існує системного підходу до його організації.

У зв'язку з викладеними міркуваннями, постає необхідність у розробці системи удосконалення менеджменту ЕРАП з метою забезпечення БП. Системне представлення діяльності з удосконалення менеджменту ЕРАП з метою забезпечення БП має відбуватись з врахуванням наступних засторог:

- розроблення заходів з менеджменту повинно здійснюватись з урахуванням всіх чинників і типів підтримки, розробки і функціонування системи;
- організаційний аспект є найважливішим для досягнення цілей підвищення ефективності роботи системи;
- система удосконалення УЕРАП з метою забезпечення БП повітряних суден повинна розглядатись як підсистема вищого порядку, з іншого боку, як набір підсистем нижчого порядку.

Отже, система підвищення ефективності УЕРАП з метою забезпечення БП має функціонувати у вигляді сукупності організаційних структур, специфічних форм і методів управління, за допомогою яких забезпечується належний рівень БП шляхом реалізації заходів з ефективного управління трьома видами ресурсів (економічних, фінансових і матеріальних).

Компонентами системи, на наше переконання, мають виступити такі підсистеми:

- функціональна – оцінка та аналіз стану організації авіаційної безпеки та людських ресурсів, планування, регулювання, мотивація, контроль витрачання ЕР (табл. 2);
- забезпечувальна – нормативно-правове та методичне забезпечення, техніка та технології, економічні ресурси;
- координаційна – перелік та склад підрозділів АП, які згруповано за трьома ключовими напрямками – персонал, інспекція безпеки, служба технічного забезпечення та обслуговування.

Таблиця 2 – Зміст функцій УЕРАП з метою підвищення рівня БП

Функція управління	Зміст функції у процесі УЕРАП з метою підвищення рівня БП
Планування	Величини грошових коштів, предметів праці, матеріалів, сировини для забезпечення БП, чисельності льотного складу, формування екіпажів, навчання пілотів
Організування	Створення структури управління, що забезпечує можливість для керівництва ефективно функціонувати для досягнення цілей, опис процесів у структурі управління
Мотивація	Заохочення трудових ресурсів, які беруть участь у процесі забезпечення БП
Контроль	Оцінювання стану використання ресурсів для досягнення заданого рівня БП

*Джерело: розроблено автором*

Функція оцінювання та аналізу стану УЕРАП дозволяє оцінити існуючі організаційні умови для досягнення запланованого рівня БП, виміряти рівень ЕР та фактичної БП. Вона реалізується на основі розробленої методології для поліпшення УЕРАП з метою забезпечення БП.

Функція планування визначає цілі з метою поліпшення рівня ефективності процесу УЕРАП для БП, структуру планів, їхню взаємозалежність, встановлює вихідні дані для планування потреби у ЕР, визначає загальну організацію процесу. У той же час, відбувається узгодження заходів, що розробляються, з діючим на АП планом підвищення ефективності функціонування.

Регуляторна функція забезпечує узгодження діяльності підрозділів у процесі реалізації розробленого плану підвищення ефективності УЕРАП. З метою реалізації функції можуть активно використовуватись економічні, організаційні та соціально-психологічні методи управління.

Моніторингова функція контролює зміни у зовнішньому середовищі функціонування АП, а саме: появу нових технологій і навчальних програм, технологій для матеріальної підтримки перед польотних тренінгів та польотів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Успішна реалізація функцій управління економічними ресурсами авіаційних підприємств – учасників глобальних авіаційних альянсів видається можливою за умови створення у перспективі належних організаційних умов, що тісно пов'язані з організацією польотної діяльності. До переліку останніх віднесемо підвищення рівня організації робочого місця, оперативного планування, застосування графіків роботи, покращення умов праці, забезпечення участі працівників у реалізації заходів безпеки та розвитку, групах ефективності. Ефективне забезпечення загальних функцій систем у тривалій перспективі можливе лише у випадку деталізування з метою закріплення конкретних заходів за безпосередніми виконавцями з врахуванням специфіки діяльності АП. Змістовна частина формування цілісного, спрямованого на стратегічні перспективи розвитку галузевої діяльності, механізму розвитку альянсів авіаційних перевізників полягає саме у цьому.

На наше переконання, формування комплексу заходів щодо підвищення ефективності УЕРАП з метою безумовного дотримання БП слід базувати на забезпеченні взаємозв'язку наступних елементів єдиної системи: персоналу, технологій, повітряних суден, інформаційних потоків, системи мотивації, системи менеджменту якості. Перелічені елементи у перспективних дослідженнях передбачається вбудувати до відповідних підсистем єдиного комплексу заходів щодо підвищення ефективності УЕРАП, що має за кінцеву мету всебічне забезпечення БП.

Отже, з точки зору подальших досліджень, з метою удосконалення системи УЕРАП для забезпечення БП, передбачається провести деталізацію, а також конкретизувати склад функцій, що повинні забезпечити управлінську діагностику, комплексне планування та ефективне впровадження заходів, що сприяють розвитку та використанню ЕР у повсякденній діяльності АП. Для цього процеси, що відбуваються в системі УЕРАП з метою підвищення БП, передбачається формувати у відповідності до універсальних вимог системного підходу до управління організаційною діяльністю.

## Список літератури

1. Коломиец Т.Ю., Курило И.В., Маньков В.В., Полинцев П.С. Методы оптимизации управления доходами в корпоративных альянсах международных авиакомпаний. Молодой ученый. 2017. № 50 (184). С. 163-165. URL: <https://moluch.ru/archive/184/47235/> (дата звернення: 23.11.2020)
2. Костин К.Б. Инновационный подход к решению проблемы овербукинга как одного из ключевых аспектов эффективной маркетинговой политики отечественных и международных предприятий туристского бизнеса. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. № 1. С. 63-66.
3. Мухин В.И. Исследование систем управления. Москва: Экзамен, 2003. 384 с.
1. На высоте возможностей. Годовой отчет 2018. Aeroflot. *Russian airlines*: веб-сайт. URL: [https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user\\_upload/files/rus/reports/annual\\_reports/aeroflot\\_ar18\\_rus.pdf](https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/reports/annual_reports/aeroflot_ar18_rus.pdf). (дата звернення: 22.11.2020)
2. Официальный сайт альянса. *Oneworld*: веб-сайт. URL: <https://www.oneworld.com> (дата звернення: 20.11.2020)
3. Официальный сайт альянса. *SkyTeam*: веб-сайт. URL: <https://www.skyteam.com/en/> (дата звернення: 20.11.2020)
4. Официальный сайт альянса. *StarAlliance*: веб-сайт. URL: <https://www.staralliance.com/en> (дата звернення: 20.11.2020)
5. Про затвердження Програми контролю якості безпеки авіаційних суб'єктів. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України № 329 від 20.04.2007 р. *zakon.rada.gov.ua*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0493-07#Text> (дата звернення: 23.11.2020)

6. Сычева Е.Г. Системный подход к управлению экономическими ресурсами авиапредприятий в целях обеспечения безопасности полетов. *Экономика и управление. Российский научный журнал*. 2015. № 2 (112). С. 69-74.
7. Сычева Е.Г. Теоретические основы управления экономическими ресурсами авиакомпаний с целью обеспечения безопасности полетов. *Новая наука: опыт, традиции, инновации*. 2016. № 3-1 (71). С. 176-178.
8. Юткина А.С. Анализ конкурентной среды авиакомпании “Аэрофлот”. *Молодой ученый*. 2018. № 22 (208). С. 466-470. веб-сайт. URL: moluch\_208\_ch5\_EuVgGMy.pdf (дата звернення: 23.11.2020)
9. Douglas S.P. Global Marketing Myopia. *Journal of Marketing Management*. 1986. Vol. 2. URL: <https://doi.org/10.1080/0267257X.1986.9964008> (дата звернення: 24.11.2020)
10. Doyle P., Gidengil Z. A Strategic Approach for International Market Selection. Copenhagen, Denmark, 1987. 417 p.
11. Jain H. Revenue Management for Airline Alliances. *PODS*: веб-сайт. URL: [http://web.mit.edu/airlines/industry\\_outreach/board\\_meeting\\_presentation\\_files/meeting-nov-2010/Jain%20Alliance%20RM.pdf](http://web.mit.edu/airlines/industry_outreach/board_meeting_presentation_files/meeting-nov-2010/Jain%20Alliance%20RM.pdf) (дата звернення: 21.11.2020)
12. Louw L., Radder L. The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition. *Social Sciences*. 1998. 4 (31): 549-559. URL: [https://www.researchgate.net/publication/317070452\\_SPACE\\_Matrix\\_A\\_tool\\_for\\_calibrating\\_competition](https://www.researchgate.net/publication/317070452_SPACE_Matrix_A_tool_for_calibrating_competition) (дата звернення: 23.11.2020)
13. Rowe A.J., Mason R.D., Dickel K.E., Mann R.B., Mockler R.J. Strategic management: A methodological approach. Reading, MA: Addison-Wesley, 1994. 1040 p.
14. World Air Transport Statistics. *iata.org*. URL: <https://www.iata.org/en/services/statistics/air-transport-stats/> (дата звернення: 22.11.2020)

## References

1. Kolomiets, T.Yu., Kurilo, I.V., Mankov, V.V., & Polyntsev, P.S. (2017). Metody optimizatsii upravleniya dokhodami v korporativnykh al'yansakh mezhdunarodnykh aviakompaniy [Methods for optimizing revenue management in corporate alliances of international airlines]. *Molodoy uchenyy – Young scientist*, 50 (184), 163-165. Retrieved from <https://moluch.ru/archive/184/47235/> [In Russian]
2. Kostin, K.B. (2016). Innovatsionnyy podkhod k resheniyu problemy overbukinga kak odnogo iz klyuchevykh aspektov effektivnoy marketingovoy politiki otechestvennykh i mezhdunarodnykh predpriyatiy turistskogo biznesa [An innovative approach to solving the problem of overbooking as one of the key aspects of an effective marketing policy for domestic and international tourism enterprises]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics*, 1, 63-66 [In Russian]
3. Mukhin, V.I. (2003). *Issledovaniye sistem upravleniya [Research of control systems]*. Moskva: Ekzamen [In Russian]
4. Na vysote vozmozhnostey. Godovoy otchet 2018 [At the height of the possibilities. Annual report 2018]. *Aeroflot. Russian airlines*. Retrieved from [https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user\\_upload/files/rus/reports/annual\\_reports/aeroflot\\_ar18\\_rus.pdf](https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/reports/annual_reports/aeroflot_ar18_rus.pdf) [In Russian]
5. Ofitsial'nyy sayt al'yansa [Official site of the alliance]. *Oneworld*. Retrieved from <https://www.oneworld.com>
6. Ofitsial'nyy sayt al'yansa [Official site of the alliance]. *SkyTeam*. Retrieved from <https://www.skyteam.com/en/>
7. Ofitsial'nyy sayt al'yansa [Official site of the alliance]. *Star Alliance*. Retrieved from <https://www.staralliance.com/en>
8. Order of the Ministry of Transport and Communications of Ukraine № 329 dated 20.04.2007 “On approval of the Program of quality control of safety of aviation subjects”. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0493-07#Text> [In Ukrainian]
9. Sycheva, Ye.G. (2015). Sistemnyy podkhod k upravleniyu ekonomicheskimi resursami aviapredpriyatiy v tselyakh obespecheniya bezopasnosti poletov [A systematic approach to the management of the economic resources of aviation enterprises in order to ensure flight safety]. *Ekonomika i upravleniye. Rossiyskiy nauchnyy zhurnal – Economics and Management. Russian scientific journal*, 2 (112), 69-74 [In Russian]
10. Sycheva, Ye.G. (2016). Teoreticheskiye osnovy upravleniya ekonomicheskimi resursami aviakompaniy s tsel'yu obespecheniya bezopasnosti poletov [Theoretical foundations for managing the economic resources of airlines in order to ensure flight safety]. *Novaya nauka: opyt, traditsii, innovatsii – New science: experience, tradition, innovation*, 3-1 (71), 176-178 [In Russian]
11. Yutkina, A.S. (2018). Analiz konkurentnoy sredy aviakompanii “Aeroflot” [Analysis of the competitive environment of the airline “Aeroflot”]. *Molodoy uchenyy – Young scientist*, 22 (208), 466-470 [In Russian]

12. Douglas, S.P. (1986). Global Marketing Myopia. *Journal of Marketing Management*, 2. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/0267257X.1986.9964008>
13. Doyle, P., & Gidengil, Z. (1987). *A Strategic Approach for International Market Selection*. Copenhagen, Denmark.
14. Jain, H. (2010). Revenue Management for Airline Alliances. *web.mit.edu*. Retrieved from [http://web.mit.edu/airlines/industry\\_outreach/board\\_meeting\\_presentation\\_files/meeting-nov-2010/Jain%20Alliance%20RM.pdf](http://web.mit.edu/airlines/industry_outreach/board_meeting_presentation_files/meeting-nov-2010/Jain%20Alliance%20RM.pdf)
15. Louw, L., & Radder, L. (1998). The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition. *Social Sciences*, 4 (31), 549-559. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/317070452\\_SPACE\\_Matrix\\_A\\_tool\\_for\\_calibrating\\_competition](https://www.researchgate.net/publication/317070452_SPACE_Matrix_A_tool_for_calibrating_competition)
16. Rowe, A.J., Mason, R.D., Dickel, K.E., Mann, R.B., & Mockler, R.J. (1994). *Strategic management: A methodological approach*. Reading, MA: Addison-Wesley.
17. World Air Transport Statistics. *iata.org*. Retrieved from <https://www.iata.org/en/services/statistics/air-transport-stats/>

**Yurii Malakhovskiy**, Prof., PhD, Prof. of Department of Economics, Management and Commercial Activity

**Mohamed Mohamed**, PhD student

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Mechanisms for Sustainable Development of Airline Alliances**

The purpose of the publication is to deepen the theoretical and methodological provisions and develop scientific and practical recommendations for improving the organizational and economic mechanism of resource management of sustainable development of global alliances in the international cluster of passenger air transportation.

Strategic bases of formation of the system approach to management of economic resources of participants of alliances are formulated. The list of principles for the implementation of a systematic approach to the management of economic resources of aviation enterprises (UERAP) includes integrity, structure, hierarchy, the relationship between the organizational system and the external environment, adaptability and flexibility, multifacetedness. Thus, integrity is understood as activity on increase of safety of flights (FS) on the basis of strategic management of economic resources of the enterprise which has general character, is shared by all useful within system of functioning by divisions of the enterprise. Multidimensionality reflects the complex structure of the system, which operates taking into account the peculiarities of the deployment of elemental, functional, organizational and dynamic aspects of activity. It is proposed to design systems for improving the efficiency of MERAЕ in the form of a set of organizational structures, specific forms and methods of management, which ensure an adequate level of FS by implementing measures for effective management of three types of resources (economic, financial and material).

The thesis on the possibility of providing a flight safety management system (FSMS) by means of planning organizational measures to identify and eliminate the risks of incidents, cooperation on their prevention by all participants in the air transport system during flights, organizational support and investigation of non-standard events is substantiated. It is proposed to subordinate the FSMS to a clear sequence of organizational structures, responsibilities, guidelines, policies and procedures for managing certain elements of ERAE: personnel, technology, aircraft, information flows, motivation system, quality management. These elements are considered as part of the subsystems of a set of measures to improve the management of ERAE in order to ensure FS.

**economic resources of aviation enterprises, flight safety management system, organizational and economic mechanism**

*Одержано (Received) 02.12.2020*

*Прорецензовано (Reviewed) 11.12.2020*

*Прийнято до друку (Approved) 21.12.2020*