

МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ

УДК 338.45:629.73(043.2)

DOI 10.33251/2707-8620-2021-5-102-110

БОНДАР Юлія Анатоліївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економіки,
Льотна академія
Національного авіаційного університету
ORCID 0000-0003-2269-6208

ЛЕГІНЬКОВА Ніна Іллівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економіки,
Льотна академія
Національного авіаційного університету
ORCID 0000-0002-7040-2043

**СТРАТЕГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАКОМПАНІЇ ЩОДО РЕГУЛЯРНОСТІ
ПОЛЬОТІВ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19**

***Анотація.** В статі розглянуто загальні положення функціонування авіапідприємств в умовах світової пандемії, досліджено питання застосування системи менеджменту та управління авіапідприємством шляхом оптимізації потокових процесів та організацію повітряного руху і планування польотів повітряних суден, а також проаналізовані процеси управління повітряним рухом. Визначено вплив системи менеджменту в авіакомпаніях на регулярність польотів, а також оптимізація організації повітряного руху планування польотів повітряних суден в умовах світової пандемії. Охарактеризовано залежність від ефективності роботи менеджменту в частині організації технологічних процесів і виробничих служб авіакомпанії. Розглянуто стратегію менеджменту як різновиду досконалого планування та організації виробництва. Доведено, що оптимальне використання наявних на авіапідприємстві ресурсів є запорукою успіху.*

***Ключові слова:** регулярність польотів, стратегія менеджменту, управління повітряним рухом, авіакомпанія, планування, стратегія, пандемія, авіаційні перевезення.*

Постановка проблеми. Розвиток авіаційної галузі, ефективність функціонування авіакомпаній залежать від показників ринку авіаперевезень та регулярності польотів. Також слід відзначити, що на авіаційну галузь впливає широкий спектр технічних, природних, людських та економічних небезпек. Так, чи не найбільший удар пандемія коронавірусу завдала авіакомпаніям. Карантин та заборона на міжнародні перевезення пасажирів залишили авіакомпанії без основного джерела заробітку, змусивши їх заморозити діяльність та «спалювати» відкладені роками резерви, аби не збанкрутувати.

Зміна обсягу повітряних перевезень і зростаюча інтенсивність руху потокових процесів впливають на пропускну спроможність інфраструктури аеропорту та можливість задоволення попиту на послуги авіаційного транспорту.

Такі обставини світового та національного стану авіаційної галузі є актуальними щодо створення ефективної системи менеджменту організації та управління потоковими процесами авіакомпаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних питань щодо управління стратегічного розвитку на підприємствах знайшли відображення у наукових працях таких вчених, зокрема, Білопольського М. [2], Гнатенко А. [5], Райковської І. [13], Ансофф І. [17].

Термін «управління стратегічним розвитком», який розпочав формуватись лише на початку 60-х років ХХ століття, нині значно видозмінився та набув системних ознак, має довгострокове спрямування та міцне наукове підґрунтя [6].

Відомий фахівець в області менеджменту І. Ансофф визначає стратегічне управління як діяльність, яка пов'язана з постановкою цілей та завдань підприємств транспортної інфраструктури та підтримкою відносин між підприємствами і оточенням, що дозволяють їм досягати своїх цілей, відповідають їхнім внутрішнім спроможностям і дають можливість залишатися сприйнятливою для зовнішніх вимог [17, с. 26].

Загальні положення функціонування та розвитку авіапідприємств висвітлені у наукових працях Катерної О. [7], Косарева А. [8], Саталкиної О. [8]. Так, В. А. Василенко у своїй роботі досліджує механізми та стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств [4], М. О. Кизим, І. Ю. Матюшенкота В. С. Купріянова визначають особливості державної підтримки підприємств цивільної авіації [9].

Міжнародна організація цивільної авіації (ІСАО) наголосила на необхідності зміни глобального підходу до проблеми безпеки авіації. Було запропоновано новий Додаток 19 до Конвенції про міжнародну організацію цивільної авіації «Управління безпекою польотів» [15].

Актуальність – визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Для підвищення ефективності роботи на зміненому після пандемії ринку авіакомпанії запроваджують зміни в організації своєї льотної діяльності. У зв'язку зі зменшенням пасажиропотоку та з метою збереження регулярності польотів один з варіантів вирішення проблеми – перепрофілювання авіакомпанії на здійснення вантажних перевезень, значення яких зростає для перевезення літаками товарів медичного призначення. Введення карантинних заходів у світовому масштабі, а також пов'язана з цим криза на ринку пасажирських авіаперевезень прискорили внутрішні процеси підготовки та дали поштовх до більш швидкого розвитку цього напрямку в роботі авіакомпаній.

Таким чином, актуальність перелічених проблем, їхнє практичне значення та недостатня розробленість визначили вибір теми дослідження, обумовили основну мету.

Мета та завдання статті полягає у дослідженні впливу системи менеджменту в авіакомпаніях на регулярність польотів, а також оптимізація організації повітряного руху планування польотів повітряних суден в умовах світової пандемії.

Основними завданнями дослідження є узагальнення підходів щодо формування процесів планування повітряного руху, а також визначення стратегії менеджменту авіакомпаній щодо забезпечення регулярності польотів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Домінуючою стратегією підприємств повітряного транспорту держави наразі стала стратегія виживання, яка здійснюється в умовах невизначеності, а саме в умовах пандемії. Відмінною рисою авіакомпанії є якість обслуговування авіапасажирів, будь-які дрібниці в даному питанні можуть привести до успіху або поразки.

Ситуація з коронавірусом та з карантинними обмеженнями в світі дуже динамічна, тому і експерти, і міжнародні організації, і самі авіакомпанії не беруться прогнозувати, коли та як галузь повернеться до нормального життя.

Відновлення пасажирських перевезень залежить від того, коли будуть зніматися обмеження всередині країни та відкриватимуться кордони. Після таких жорстких обмежень, зазвичай, йде спад попиту на авіаперевезення в цілому. Тому навряд чи хоча б одна авіакомпанія світу повернеться до виконання польотної програми в тих об'ємах, які були анонсовані раніше.

За роки своєї діяльності більшість з пасажирських авіакомпаній змогли накопичити достатньо резервів, які дозволяють триматися «на плаву» під час коронакризи. Однак обсяги цих резервів не безмежні.

Ще в березні 2020 року експерти з аналітичної компанії CAPA, яка спеціалізується на авіагалузі, прогнозували, що через карантин більшість авіакомпаній світу можуть збанкрутувати.

Зокрема, уряд США нещодавно виділив 9,5 мільярда доларів підтримки 10-ти великим та 83-ом малим авіаперевізникам. Уряди країн ЄС також планують виділити двом найбільшим авіакомпаніям – Air France та Lufthansa – близько 20 мільярдів євро.

Однак на державну допомогу можуть розраховувати далеко не всі, адже авіагалузь, попри свою значущість, працевлаштовує відносно мало людей, тому й обсяги її підтримки наразі обмежені.

В Україні про дотації чи дешеві кредити авіаперевізникам взагалі не говорять: державна допомога бізнесу, який постраждав від карантину, спрямована, перш за все, на малих та середніх підприємців. Це змушує вітчизняні авіакомпанії шукати вихід з кризи самотужки.

Динаміка обсягів перевезень пасажирів українськими авіакомпаніями протягом 2020 року продемонструвала падіння на рівні світових тенденцій. Так, частка перевезених пасажирів за 2020 рік впала на 65% порівняно з результатами минулого року, та склала лише 3,77 млн. пасажирів (у 2019 було 10,66 млн.). Загальний чистий збиток авіаперевізників в 2020 році склав \$118 млрд. [12]. Середньострокова перспектива відновлення авіаційних перевезень носить негативний характер, оскільки на них впливає зниження попиту на туризм та на ділові поїздки.

Один з варіантів перепрофілювання на вантажні перевезення. Тим паче, попит на них зараз є, адже уряди не лише України, але й у всьому світі активно перевозять літаками товари медичного призначення.

Так, про початок здійснення вантажних авіаперевезень пасажирськими авіалайнерами повідомила найбільша авіакомпанія України МАУ. Наразі вантажі перевозять 2 літаки МАУ, однак там запевняють, що готові виділити для цих цілей 10 літаків [12].

Набагато активніше перевозить вантажі відносно нова на авіаринку України компанія SkyUp. До карантину компанія працювала за моделлю лоукостера, однак через кризу там оперативно отримали ліцензію на здійснення вантажних перевезень. Наразі з 11 літаків українського лоукостера 7 переобладнали під вантажні перевезення, ще 4 літаки використовують для нерегулярних спеціальних рейсів, якими евакуюють українців з різних куточків світу. Авіакомпанія, попри кризу, не консервувала жодного свого літака.

Попри те, що пасажирські авіакомпанії здійснюють вантажні чи евакуаційні рейси, обсяги таких перевезень незрівнянно менші, аніж до коронакризи. За даними системи Flightradar, що відстежує пересування літаків, кількість авіарейсів у світі впала зі 176 тисяч до 67 тисяч на день (якщо порівнювати початок березня та середину квітня 2020 року). Розмір завантаженості авіакомпаній суттєво знизився, тому багатьом з них довелося скорочувати працівників [12].

Зокрема, угорський лоукостер Wizz Air повідомив, що звільнить 1000 своїх співробітників це практично кожен п'ятий працівник компанії. Рішення ухвалили у зв'язку з тим, що авіакомпанія використовує лише 3% від своєї операційної потужності, яка була до пандемії COVID-19 [12].

Про ймовірні скорочення повідомили й у найбільшому лоукостері Європи, Ryanair.

Будь-яка бізнес-система функціонує в умовах зовнішнього впливу. А ринок авіаперевезень реагує на всі зміни, які відбуваються. Зовнішнє середовище слід розглядати як сукупність факторів, умов та суб'єктів, які впливають на діяльність авіакомпанії ззовні і формують ринкову ситуацію.

Для отримання максимального прибутку в обмежених умовах, а саме умовах під час пандемії, що накладаються державою та має місце конкуренція з боку інших перевізників, на одне з перших місць висувається проблема регулярності польотів. При цьому до оцінки її ролі можна підходити тільки з позицій якості послуг, оскільки регулярність польотів в ринкових умовах авіакомпанії – це суто економічна категорія. Недотримання термінів вильоту та прибуття рейсів тягне за собою сплати авіакомпанією штрафних санкцій пасажиром, вантажоотримувачам і вантажовідправникам, а також аеропортам, якщо затримки рейсів відбуваються з вини авіакомпанії. Якщо не вважати причини затримок рейсів, викликаних об'єктивними умовами (метеоумови, спеціальні державні рішення), то всі інші причини, в кінцевому рахунку, пов'язані лише з організацією роботи авіакомпанії та аеропорту.

Потрібно відзначити, що в першу чергу пунктуальність залежить від ефективності роботи менеджменту, в частині організації технологічних процесів і виробничих служб авіакомпанії. Якщо розклад сплановано з урахуванням всіх нюансів, авіакомпанія має достатній склад запчастин, льотний персонал має високу кваліфікацію з допуском до польотів в складних метеоумовах, при обслуговуванні літака в аеропорту наземні служби чітко працюють за заздалегідь розробленою технологією – ризик затримки рейсу мінімальний.

Стратегія менеджменту, яка пов'язана з досконалим плануванням та оптимальною організацією виробництва, ефективним використанням наявних на підприємстві ресурсів, є запорукою успіху. Для цього потрібно мати мету, розробити цільову програму та плани її виконання, посилити систематичний контроль за результатами роботи та прийняти коригуючі заходи для своєчасного досягнення поставленої мети.

Під час світової пандемії (COVID-19) керівники авіапідприємств змушені працювати в умовах невизначеності та підвищеного ризику. Організація повітряного руху неможлива без планування польотів повітряних суден в авіакомпанії. Процеси планування повітряного руху показують бажаний хід розвитку польотів, процеси управління повітряним рухом (УПР) призначені для його здійснення (Табл. 1) [5].

Таблиця 1

Етапи планування повітряного руху в умовах світової пандемії

№	Етапи	Зміст етапів планування
1	Планування повітряного руху в загальному вигляді	– розробка та реалізація сукупності заходів, спрямованих на збір, обробку та аналіз інформації про характер передбаченого повітряного руху з метою приведення відповідності з потребою у повітряному русі з наявної пропускнуої здатністю елементів структури повітряного простору та створення умов, які забезпечують безпеку, регулярність та мінімальні відхилення повітряного судна від затвердженого плану польоту
2	Стратегічне планування повітряного руху	– оцінка прогнозних сценаріїв проведення запланованих потоків повітряного руху в елементах структури повітряного простору; – визначення здатності певних ресурсів (людських, матеріальних, технічних, інформаційних) задовольнити очікуваний попит на повітряні перевезення; – можливі політичні обмеження та державні пріоритети, як правило, щодо питань національної безпеки, які можуть вплинути на використання певних елементів повітряного простору
3	Передтактичний етап (закінчується за день до початку виконання польотів)	– визначення відповідності фактичних запитів користувачів повітряним простором наявним можливостям аеронавігаційної системи, при цьому визначаються потенційно вузькі місця, такі як недостатня пропускну здатність аеропорту, визначений сектор УПР, маршрут УПР тощо в конкретні періоди часу; – визначення рейсів, по відношенню до яких можуть бути застосовані процедури організації потоків повітряного руху

Продовження таблиці 1

4	Етап тактичного планування (день виконання польотів)	– вирішення завдань, які мають більш конкретний характер, тому що вже є більш повні і достовірні дані щодо ресурсів та намірів інших користувачів
5	Етап безпосереднього управління повітряним рухом в режимі реального часу	– здійснення моніторингу динамічного повітряного стану, координаційні заходи та керуючі впливи авіадиспетчера щодо забезпечення безпечних просторово-тимчасових інтервалів між повітряними суднами в польоті, між повітряними суднами та поверхнею та між повітряними суднами та транспортними засобами на землі

Джерело: узагальнено на основі [6; 7; 13]

Даний процес планування повітряного руху для авіапідприємств починається з моменту отримання даних про час входу повітряного судна в зону відповідальності та закінчується з виходом повітряного судна з неї. На етапі безпосереднього УПР авіадиспетчер контролює точність реалізації виконуваних планів польотів та, при наявності відхилень від затвердженої схеми польоту, здійснює управління з метою мінімізації значень цих відхилень.

Регулярність повітряного руху серед кількісних характеристик повітряного руху займає найважливіше місце, так як поряд з економічними показниками вона входить в загальну комплексну оцінку якості роботи всієї системи УПР [10].

Доречно було б зауважити, що навесні 2020 року був введений повний локдаун з метою зупинення коронавірусної інфекції COVID-19. У цей період повного локдауну були зупинені регулярні польоти в Україні та за її межами, тому, наприклад, менеджмент МАУ реалізував антикризову програму з реструктуризації видатків, оптимізації штату та мінімізації витрат авіакомпанії. Це дозволило знизити обов'язкові щомісячні операційні витрати МАУ майже втричі, водночас, вивільнивши близько однієї тисячі людей [16].

З моменту часткового відновлення регулярних польотів авіакомпанії в червні 2020 року роботу компанії було спрямовано на гнучке та короткострокове планування мережі польотів, з урахуванням частих ситуативних змін правил в'їзду іноземними країнами протягом 2020 року.

В період коронакризи 2020 року МАУ вдалося вистояти за відсутності будь-якої підтримки з боку держави виключно за рахунок управлінських рішень: перерозподілу фінансового тиску на витратні статті, скороченню штату, переведення значної частини колективу на віддалену роботу тощо. Перелічені стратегічні кроки забезпечили МАУ можливість конкурентної діяльності на авіаринку незважаючи на збитки у близько \$60 млн., завдані кризою пандемії 2020 року [16].

МАУ – єдина авіакомпанія на ринку України, яка розвиває в першу чергу регулярні пасажирські авіаперевезення, тим самим являється частиною транспортної інфраструктури України [16].

Так, для забезпечення своєчасного, згідно з розкладом, прибуття повітряного судна в аеропорт призначення, екіпаж повітряного судна (представник авіакомпанії) повинен знати, на яку величину потрібно збільшити повітряну швидкість польоту літака, щоб компенсувати час затримки повітряного судна в аеропорту вильоту.

У зарубіжному досвіді роботи компаній авіаційної галузі для регулярності перельотів дотримуються таких правил: точність відповідності з розкладом, мінімізація кількості відкладених або скасованих рейсів, чітке планування обороту літаків, своєчасне технічне обслуговування.

Як відомо, регулярність польотів має свою ціну, що складається з вартості додаткової кількості надлишкової резервованої повітряної та наземної техніки, більш високої вартості більш нових та технічно досконалих парків повітряних суден, втраченої вигоди у разі згладжування хвиль прильотів і вильотів, втрат при зниженні інтенсивності безпеки польотів

і нальоту на лізингове повітряне судно, організаційних витрат на створення бізнес-процесів тощо.

Для успішної комерційної діяльності авіакомпанії необхідно стежити за всіма змінами, що відбуваються на ринку, оперативно та адекватно реагувати на сформовані умови. Це і лежить в основі ефективного менеджменту.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, можна сказати, що ефективна робота менеджменту в світових умовах пандемії вкрай важлива в розробці організаційних заходів, що мають на меті знизити втрати можливого прибутку внаслідок затримки чи відміни рейсів. Завдання по розробці таких рекомендацій ускладнюється тим, що, як показує практика роботи авіакомпаній та аеропортів, як час затримок рейсів, так і їх кількість являють собою не завжди залежні від авіаперевізника події.

Ключовим фактором, який може суттєво впливати на якість роботи авіакомпанії у сучасних умовах є можливість швидко переорієнтувати діяльність з одного напрямку на другий, наприклад розширити вантажні перевезення в той час, коли пасажирські перевезення змушені бути зменшені. Для досягнення більшої конкурентоспроможності авіакомпанії на ринку та забезпечення більш успішної роботи необхідне впровадження стратегії задля удосконалення якості наданих послуг.

Повнота і швидкість впровадження таких стратегій залежатиме від реалізації механізму державно-приватного партнерства, фінансового забезпечення маркетингових інноваційних проектів кожного учасника авіаринку та осучаснення змісту їх бізнес-моделей у спільному авіапросторі, на сприяння якому спрямована Угода «Про відкрите небо» (спільний авіаційний простір), яку Україна та Європейський Союз підписали у жовтні 2021 року.

Список використаних джерел

1. Авіаційна транспортна стратегія на період до 2030 року: проєкт. URL: www.mtu.gov.ua (дата звернення: 26.01.2020).
2. Білопольський М. Г., Чигарьов Д. В. Напрямки управління ефективністю при забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 12–17.
3. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Оптимізація системи стратегічного управління підприємством. *Економіко-правові дискусії*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих учених, 30 квіт. 2020 р. Кропивницький. 2020. С. 27–30.
4. Василенко В. А. Формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3 (19), 4 (20). С. 38–43.
5. Гнатенко А. І., Поліщук Ю. А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія і практика державного управління*. № 2 (57). 2017. С. 65–72.
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти та газу*. Івано-Франківськ. 2021. Вип.1 (23). С. 98–107.
7. Катерна О. К. Основні стратегії узгодження інтересів на авіапідприємстві. «Політ – 2009». Сучасні проблеми науки: IX Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених, 8-10 квітня 2009 р.: К., 2009. С. 375.
8. Косарев А. И., Саталкина О. К. Концепция управления деятельностью аэропорта путем оптимизации потоковых процессов. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту* : VI Міжнародна науково-практична конференція, 8-11 листопада 2006 р.: тези доп. Львів, 2006. С. 155–157.
9. Кизим М. О., Матюшенко І. Ю., Купріянова В. С. Перспективи розвитку та

державна підтримка виробництва цивільних літаків в Україні: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2012. 228 с.

10. Малышева Т. А. Основные понятия, применяемые при оценке задержек авиационных рейсов, и классификация задержок. Научный Вестник МГТУ ГА. № 109. 2006. С. 137–140.

11. Про Державну програму авіаційної безпеки цивільної авіації: Закон України від 21.03.2017 № 1965-VIII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/ card/1965-19](https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1965-19) (дата звернення: 26.08.2020).

12. Порожнє небо: як коронавірус ударив по авіакомпаніях і коли вони оживуть. <https://hromadske.ua/posts/pobittya-tancyurista-dorofyeyevoyi-hlopec-vijshov-iz-komi-cherez-15-dniv>

13. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. Вісник ЖДТУ. 2015. №3 (73). С. 106–117.

14. Строкович Г. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. Проблеми економіки. 2014. № 4. С. 327–233.

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

16. International airlines of ukraine <https://www.flyuia.com/hu/ua/about/uia-about>

17. Petkov, V.P. Menedzhment orhanizatsiyi: pidruch. K.: Znannya, 2011. 488 p.

References

1. Aviation transport strategy for the period up to 2030: project [*Aviatsiyina transportna stratehiya na period do 2030 roku: proyekt*]. Retrived from: www.mtu.gov.ua (access date: 26.01.2020).

2. Bilopolsky, M.G., Chigaryov, D.V. (2017). Areas of efficiency management in ensuring the strategic development of the enterprise [*Napryamky upravlinnya efektyvnisty pryzabezpechennya stratehichnoho rozvytku pidpryyemstva*]. Bulletin of Economic Science of Ukraine. № 2 (33). pp. 12-17.

3. Bondar, Iu.A., Leginkova, N.I. (2020). Optimization of the strategic management system of the enterprise [*Optimizatsiya systemy stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom*]. Economic and legal discussions: materials All-Ukrainian. scientific-practical internet conference students, graduate students and young scientists, April 30. 2020 Kropyvnytskyi. pp. 27-30.

4. Vasylenko, V. (2014). Formation of the mechanism and strategy for managing the competitiveness of aviation enterprises [*Formuvannya mekhanizmu ta stratehiyi upravlinnya konkurentospromozhnisty aviatsiynykh pidpryyemstv*]. Economics and organization of management. vol. 3 (19), 4 (20), pp. 38-43.

5. Gnatenko, A.I., Polishchuk, Y.A. (2017). Current issues of introducing a strategic approach to the management of enterprises in Ukraine [*Aktual'ni pytannya zaprovadzhennya stratehichnoho pidkhodu v menedzhment pidpryyemstv Ukrayiny*]. Theory and practice of public administration. № 2 (57). pp. 65-72.

6. Hutsalyuk, O.M., Bondar, Iu.A. (2021). Management of strategic development of transport infrastructure of the national economy [*Upravlinnya stratehichnym rozvytkom transportnoyi infrastruktury natsional'noyi ekonomiky*]. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk. Issue 1 (23). pp. 98-107.

7. Katerna, O.K. (2009). The main strategies for reconciling interests at the airline. "Flight – 2009" [*Osnovni stratehiyi uz-hodzhennya interesiv na aviapidpryyemstvi. "Polit-2009"*]. Modern problems of science: IX International scientific-practical conference of students and young scientists, April 8-10, 2009: K., P. 375.

8. Kosarev, A.I., Satalkina, O.K. (2006). The concept of airport activity management by optimizing flow processes [*Kontseptsyya upravlenyya deyatelnost'yu aéroporta putem*

optymyzatsyy potokovykh protsessov]. Marketing and logistics in the management system: VI International scientific-practical conference, November 8-11, 2006: thesis add. Lviv, pp. 155-157.

9. Kyzym, M., Matyushenko, I., Kupriyanova, V. (2012). Prospects for development and state support for the production of civil aircraft in Ukraine [*Perspektyvy rozvytku ta derzhavna pidtrymka vyrobnytstva tsyvil'nykh litakiv v Ukraini*]. PH «INZHEK», Kharkiv.

10. Malysheva, T.A. (2006). Basic concepts used in the assessment of air flight delays and the classification of delays [*Osnovnyye ponyatiya, primenyayemyye pri otsenke zaderzhek aviatsionnykh reysov, i klassifikatsiya zaderzhok*]. Scientific Bulletin of MSTU GA. No. 109. pp. 137-140.

11. On the State Program of Aviation Safety of Civil Aviation [*Pro Derzhavnu prohramu aviatsiynoyi bezpeky tsyvil'noyi aviatsiyi*]. Law of Ukraine of March 21, 2017 № 1965-VIII. Retrived from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1965-19> (access date: 26.08.2020).

12. Empty sky: how the coronavirus hit the airlines and when they will come to life. [*Porozhnye nebo: yak koronavirus udaryv po aviakompaniyakh i koly vony ozhyvut*]. Retrived from: <https://hromadske.ua/posts/pobittya-tancyurista-dorofyeyevoyi-hlopec-vijshov-iz-komicherez-15-dniv>

13. Raykovskaya, I.T. (2015). Model of modern strategic enterprise management: content and components. [*Model' suchasnoho stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom: zmist i komponenty*]. Bulletin of ZhSTU. №3 (73). pp. 106-117.

14. Strokovich, G.V., Zhukova, D.A. (2014). Theoretical principles of forming a system of strategic choice of the enterprise [*Teoretychni zasady formuvannya systemy stratehichnoho vyboru pidpryyemstva*]. Problems of the economy. № 4. pp. 327-233

15. Nikolaiev, K., Isaienko, V., Karaieva, N., Levchenko, L. (2017). Emerging risks for sustainable development. Paradygmat zrywnowazonego rozwoju w swiecie nieprzewidywalnych przemian: monografia [*Novi ryzyky dlya staloho rozvytku. Paradyhma staloho rozvytku u sviti neperedbachuvanykh zmin: monohrafiya*]. Lwowski Uniwersytet Narodowy im. Iwana Franki, Lviv, Olsztyn pp. 27-42.

16. International airlines of ukraine [*Mizhnarodni avialiniyi Ukrayiny*] Retrived from: <https://www.flyuia.com/hu/ua/about/uia-about>

17. Petkov, V.P. (2011). Menedzhment orhanizatsiyi: pidruch. K.: Znannya, 488 p.

BONDAR Iuliia, PhD (Economic science), Associate professor, Department of Management and Economics, Flight Academy of National Aviation University, Kropyvnytsky, Ukraine;

LEHINKOVA Nina, PhD (Economic science), Associate professor, Department of Management and Economics, Flight Academy of National Aviation University, Kropyvnytsky, Ukraine.

AIRLINE MANAGEMENT STRATEGY FOR REGULARITY OF FLIGHTS DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract. *The article discusses the General provisions for the functioning of airlines, the problems concerning the application of the system of management and control of the airline by optimizing of flow processes and air traffic management, flight planning of aircrafts, as well as the analysis processes of air traffic control.*

The influence of the management system in airlines on the regularity of flights is determined, as well as the optimization of the organization of air traffic planning of aircraft flights in a global pandemic. The dependence on the efficiency of management in terms of organization of technological processes and production services of the airline is characterized. The management strategy as a kind of perfect planning and organization of production is considered, it is proved that the optimal use of resources available at the airline is the key to success.

It is substantiated that in order to increase the efficiency of work in the changed after the pandemic market, the airline should introduce changes in the organization of its flight activities. Due to the reduction of passenger traffic and in order to maintain the regularity of flights, one of the options to solve the problem is to re-profile the airline to carry out cargo transportation, the importance of which is for the transportation of medical goods by aircraft. The introduction of global quarantine measures, as well as the related crisis in the passenger air transport market, have accelerated internal preparation processes and given impetus to the faster development of this area in the work of airlines.

Thus, it is proved that the effective work of management in a global pandemic is extremely important in the development of organizational measures aimed at reducing the loss of possible profits due to delays or cancellations. The task of developing such recommendations is complicated by the fact that, as the practice of airlines and airports shows, both the time of flight delays and their number are not always dependent on the carrier.

It should be noted that a key factor that can significantly affect the quality of the airline in today's environment is the ability to quickly reorient activities from one direction to another, such as expanding freight at a time when passenger traffic is forced to be reduced. In order to achieve greater competitiveness of the airline in the market and ensure more successful work, it is necessary to implement a strategy to improve the quality of services provided.

Key words: *regularity of flights, management strategy, air traffic management, airline, planning, strategy, pandemic, air transportation.*

*Одержано редакцією: 27.10.2021 р.
Прийнято до публікації: 09.11.2021 р.*