

УДК 004

**УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ ТА ПРОЄКТАМИ В АВІАЦІЙНІЙ
ГАЛУЗІ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ ТА ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ
ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

М.М. Іващенко., Ю.В. Ратнакар

*Інститут цивільної авіації Харківського національного університету
повітряних Сил імені Івана Кожедуба*

Статтю присвячено аналізу правових засад управління програмами та проєктами в авіаційній галузі. Досліджено особливості прийняття управлінських рішень із урахуванням міжнародних стандартів ІКАО, вимог EASA та положень Повітряного кодексу України. Акцентовано увагу на питаннях юридичної відповідальності керівників авіаційних проєктів, проблемах правової невизначеності під час реалізації інноваційних програм, а також на необхідності формування правової культури управлінців у системі авіаційної освіти. Показано, що ефективність управління авіаційними програмами визначається здатністю керівників ухвалювати рішення, які одночасно відповідають вимогам безпеки польотів, нормам міжнародного права та етичним стандартам професії.

Авіаційна галузь є складним соціотехнічним простором, у якому поєднуються високі технології, людський фактор і суворі міжнародні норми. Кожне управлінське рішення — від розроблення нового типу повітряного судна до впровадження цифрової системи моніторингу польотів — має правові наслідки, що безпосередньо впливають на безпеку людей, репутацію організації та функціонування національної авіаційної системи загалом. Саме тому управління авіаційними програмами та проєктами сьогодні розглядається не лише як технічна чи організаційна діяльність, а насамперед як правовий процес, що вимагає юридичної обґрунтованості, відповідальності та дотримання принципу верховенства права.

Міжнародна система авіаційного права формує основу єдиного правового поля у світовій авіації. Центральне місце в ній посідає Конвенція про міжнародну цивільну авіацію (Чикаго, 1944), яка визначає базові принципи діяльності держав і авіаційних операторів, а також створює інституційну структуру Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО). На основі стандартів ІКАО розроблено низку нормативних актів, серед яких ключове значення має Annex 19 Safety Management, що запроваджує концепцію системи управління безпекою польотів (Safety Management System — SMS). Відповідно до цього документа, будь-яке управлінське рішення в авіаційній організації має бути формалізоване, документально підтверджене та підлягати оцінюванню з погляду ризику й правової відповідальності.

У європейському правовому просторі діють регламенти ЄС № 1321/2014 та № 2018/1139, ухвалені Європейським агентством з авіаційної безпеки (EASA), які визначають вимоги до сертифікації авіаційної техніки, підготовки персоналу, управління якістю та ліцензування. Для України гармонізація національного законодавства з цими нормами є стратегічним напрямом розвитку авіаційної галузі, адже вона забезпечує узгодженість внутрішніх управлінських рішень із міжнародними стандартами та підвищує рівень правової відповідальності авіаційних керівників.

Проблеми прийняття рішень у сфері управління авіаційними програмами зумовлені насамперед високим рівнем правової складності та ризиків. Сучасні проекти охоплюють технології штучного інтелекту, автоматизовані системи діагностики, цифрові симулятори — саме ті напрями, де правова база ще не є достатньо усталеною. Це спричиняє колізії між технічними інноваціями та чинними правовими нормами.

Наприклад, коли автоматизована система ухвалює рішення щодо технічного стану повітряного судна, постає питання: хто несе юридичну відповідальність за можливу помилку — розробник, оператор чи авіаційний експлуатант? Подібні ситуації потребують чіткого нормативного

врегулювання, адже саме правовий аналіз ризиків має передувати будь-якому управлінському рішенню.

Резонансні події, зокрема катастрофи Boeing 737 MAX, продемонстрували, що відсутність належної юридичної координації між виробниками, сертифікаційними органами та керівниками програм може мати трагічні наслідки. Ці випадки стали сигналом для міжнародної авіаційної спільноти: правові аспекти управління не можуть залишатися на периферії технічних процесів. Вони мають бути інтегровані на всіх етапах життєвого циклу авіаційного проекту — від планування й розроблення до експлуатації та післясертифікаційного нагляду. Усвідомлення юридичних наслідків є необхідною умовою ефективності й етичності будь-якого управлінського рішення в авіації.

Особливого значення в сучасному авіаційному праві набуває концепція «справедливої культури» (Just Culture), закріплена в Регламенті ЄС № 376/2014. Її сутність полягає в тому, що працівники мають право повідомляти про помилки без страху покарання, якщо ці помилки не є умисними порушеннями. Такий підхід формує атмосферу довіри, сприяє відкритості, але водночас підтримує дисципліну й особисту відповідальність.

Концепція Just Culture демонструє, що право в авіації є не лише системою санкцій, а й дієвим механізмом навчання, профілактики та підвищення якості управління. У цьому контексті юридичне мислення постає як невід'ємний елемент управлінської компетентності: керівник авіаційного проекту повинен не лише ухвалювати рішення, а й глибоко усвідомлювати правові наслідки кожного свого кроку.

Правове забезпечення управлінських рішень тісно пов'язане з освітою. Підготовка майбутніх фахівців цивільної авіації передбачає не лише вивчення нормативно-правових актів, а й розвиток уміння аналізувати конкретні юридичні ситуації, моделювати правові колізії та передбачати наслідки прийнятих рішень. Саме тому інноваційні освітні підходи, зокрема

кінопедагогіка, стають потужним інструментом формування правової культури.

Аналіз кінофільмів *Sully*, *Official Secrets* та інших дає змогу студентам досліджувати реальні кейси, у яких юридичне рішення перебуває на межі між законом і моральним вибором. Такий метод сприяє інтеграції правової, етичної та емоційної складових мислення, що є необхідними для формування ефективних управлінців авіаційної галузі. У результаті студенти навчаються не лише застосовувати норми права, а й мислити в категоріях відповідальності, довіри та професійної честі.

Отже, управління програмами та проектами в авіаційній галузі є складним процесом, у якому кожне рішення має бути юридично обґрунтованим, технічно точним і етично виваженим. Ефективність цього процесу визначається глибоким знанням міжнародних стандартів ІКАО та EASA, розвитком правової грамотності керівників, формуванням культури відповідальності в організаціях і впровадженням сучасних освітніх підходів, що виховують критичне, правове й етичне мислення.

Право в авіації — це не лише інструмент контролю, а й філософія безпеки, довіри та людяності. Саме тому розвиток правової культури управлінців є запорукою стабільності й безпеки всього авіаційного простору.

Література:

1. Конвенція про міжнародну цивільну авіацію (Чикаго, 1944). Ратифікована Україною 10.08.1990 р. № 2858-ХІІ.
2. Annex 19 to the Convention on International Civil Aviation — *Safety Management*. ICAO, 2016.
3. Regulation (EU) 2018/1139 of the European Parliament and of the Council of 4 July 2018 on common rules in the field of civil aviation.
4. Повітряний кодекс України. Відомості Верховної Ради України, 2011, № 48–49.

5. International Civil Aviation Organization. *Manual on the Use of Artificial Intelligence in Aviation Safety Management*. ICAO, 2023.
6. House of Representatives, Committee on Transportation and Infrastructure. *Final Report on the Design, Development, and Certification of the Boeing 737 MAX*. Washington, D.C., 2020.
7. Regulation (EU) No 376/2014 on the reporting, analysis, and follow-up of occurrences in civil aviation.
8. Іващенко М.О. Кінопедагогіка як інноваційний інструмент формування правової культури авіаційних фахівців // *Проблеми інженерно-педагогічної освіти.* – Харків, 2024. – №78. – С. 112–119.