

Наумов Олександр Борисович, д.е.н., професор, професор кафедри зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Наумова Ольга Володимирівна, к.е.н., доцент кафедри зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Naumov Oleksandr, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute", <https://orcid.org/0000-0003-4808-0241>

Naumova Olha, PhD in Economics Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute", <https://orcid.org/0000-0002-1646-6900>

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ ТА АЕРОПОРТОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ INSTITUTIONAL MECHANISMS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN AIR TRANSPORT AND AIRPORT INFRASTRUCTURE

Наумов О. Б., Наумова О. В. Інституційні механізми стратегічного розвитку авіаційного транспорту та аеропортової інфраструктури України.
Український журнал прикладної економіки та техніки. 2026. Том 11. № 1. С. 281 – 284.

Naumov O., Naumova O. Institutional mechanisms of strategic development of the Ukrainian air transport and airport infrastructure.
Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2026. Volume 11. № 1. pp. 281 – 284.

У статті викладено погляд авторів на концепцію розвитку системи повітряного транспорту, яка може стати основою галузевих програмних документів. Автори представили преамбулу та основні напрями реалізації стратегії розвитку. Визначені стратегічні цілі і завдання стратегії розвитку підприємств-перевізників і аеропортів. Обґрунтовані основні напрями реалізації стратегії: покращення інституційного регулювання діяльності підприємств авіаційного транспорту та аеропортів; розвиток інтегрованих організаційних структур (альянсів). У рамках першого напрямку визначені основні напрями інституційного регулювання розвитку галузі та інституційні механізми регулювання розвитку сектору повітряного транспорту та аеропортової інфраструктури. У рамках другого напрямку розглянуто питання створення нових інтегрованих міжгалузевих асоціацій у сфері повітряного транспорту – стратегічних альянсів. Визначені основні очікувані ефекти від реалізації стратегії: підвищення рентабельності авіатранспортних підприємств у короткостроковій і довгостроковій перспективах; швидке реагування на зміни в транспортному секторі, зокрема щодо податкової політики, тарифів, правил перевезень і вартості пального; встановлення ефективних зв'язків між транспортними, промисловими та збутовими структурами; посилення інтеграції в єдиному транспортно-логістичному ланцюгу; запобігання зовнішнім ризикам і загрозам; розробка стратегій диверсифікації ведення бізнесу; покращення якості транспортних послуг і максимальне використання ресурсного потенціалу авіапідприємств; побудова ділових відносин із партнерами на основі взаємовигод; постійне вдосконалення операційних процесів та інтеграція інновацій у галузі.

Ключові слова: авіаційний транспорт, аеропорт, інфраструктура, стратегічне управління, інтеграція, впровадження нових технологій, сталий розвиток, ефективність.

This article presents the authors' perspective on a concept for developing the air transport system that could serve as the basis for sectoral policy documents. The authors outline the preamble and key directions for implementing the development strategy. They identify the strategic goals and objectives of the development strategy for air carriers and airports. The main directions for implementing the strategy are substantiated, such as improving institutional regulation of air transport enterprises and airports; developing integrated organizational structures, such as alliances. Within the first direction, the main institutional mechanisms for regulating the development of the air transport sector and airport infrastructure are defined. Within the second direction, the issue of creating new integrated cross-sectoral associations in the field of air transport—strategic alliances—is examined. The main expected effects of implementing the strategy are identified: increasing the profitability of air transport enterprises in the short and long term; rapid response to changes in the transport sector, particularly regarding tax policy, tariffs, transport regulations, and fuel costs; establishing effective links between transport, industrial, and distribution structures; strengthening integration within a unified transport and logistics chain; mitigating external risks and threats; developing strategies for business diversification; improving the quality of transport services and maximizing the resource potential of aviation enterprises; building business relationships with partners based on mutual benefit; continuously improving operational processes and integrating innovations in the industry.

Keywords: air transport, airport, infrastructure, strategic management, integration, implementation of new technologies, sustainable development, efficiency.

Вступ

Через неспровоковану воєнну агресію Україна стикається із серйозними викликами у всіх ключових сферах соціально-економічної діяльності: виробництві, торгівлі, логістиці, освіті, охороні здоров'я, фінансах тощо. Тривалість цієї кризи залишається невизначеною, що формує високий рівень економічного ризику, особливо у транспортному секторі. На тлі зростаючого навантаження на автомобільний і залізничний транспорт практично повністю згорнуто авіаційні перевезення. Авіаційний сектор, який до війни демонстрував стабільну динаміку розвитку, опинився перед безпрецедентними випробуваннями через воєнні дії. Це створило нагальну потребу в розробці чіткої стратегії з комплексного відновлення та подальшого розвитку авіаційного транспорту та аеропортової інфраструктури України після закінчення війни.

Цій темі присвячено чимало наукових і аналітичних праць [1-7]. Зокрема, постійно оновлюються документи державної політики у сфері авіатранспорту. У наукових працях приділяється значна увага моделям організації роботи авіакомпаній, операційній діяльності аеропортів, інноваційному розвитку та екологічним питанням, які сьогодні є актуальними на міжнародному рівні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, незважаючи на наявність уваги до розвитку авіаційного сектору, відчувається брак праць, де питання розвитку авіакомпаній і аеропортів досліджуються комплексно. Нові виклики, спричинені воєнними діями, породжують додаткові завдання і потребують цілісного підходу до реформування галузі.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є формування концептуальної основи для розвитку авіаційного транспорту і його аеропортової інфраструктури, яка може бути впроваджена в якості орієнтира для



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Наумов Олександр Борисович, Наумова Ольга Володимирівна, 2026

практичної реалізації галузевих програм. У нашому дослідженні ми узагальнили теоретичні та практичні аспекти розвитку авіатранспортної галузі, застосовуючи абстрактно-логічний метод для структуризації стратегії її розвитку. Аналіз базується на огляді наукових публікацій, досвіді галузевих фахівців і особистих спостереженнях авторів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Досвід реформування української економіки свідчить, що відсутність належної регуляторної підтримки на рівні держави, недосконалість законодавчої бази та потреба враховувати специфіку національної економіки часто стають перешкодою для ефективних трансформацій. Важливість системного і послідовного підходу до розв'язання цих питань важко переоцінити, особливо коли йдеться про транспорт як одну з основних сфер національної економіки. Одночасний підйом транспортного комплексу і його інфраструктури є критично важливим з кількох причин:

- без консолідації людських і матеріальних ресурсів сектор не зможе виконувати свою ключову роль у розвитку економіки країни. Необхідна чітко сформульована державна політика у сфері транспорту;
- узгоджений розвиток авіаційного транспорту та аеропортової інфраструктури сприяє спеціалізації й диверсифікації, підвищуючи конкурентоспроможність національних перевізників;
- недолік інвестицій у транспортний сектор загрожує залежністю від іноземних компаній, що може мати довготривалі негативні наслідки.

Спільні зусилля держави та приватного сектору стануть основою для стійкого розвитку цього напрямку. Активне використання потенціалу транспортного комплексу дозволить не лише зміцнити саму галузь, але й позитивно вплине на інші сектори економіки, передусім у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Майбутнє авіатранспортного комплексу України тісно пов'язане зі створенням і реалізацією нових управлінських стратегій. Нами сформульовано основні положення стратегії розвитку авіаційного транспорту та аеропортової інфраструктури України:

1. Базові засади формування стратегії розвитку авіаційної галузі.

Розвиток авіаційного транспорту та аеропортів вимагає пошуку й впровадження нових стратегій управління як окремими компаніями, так і галуззю загалом. Концепція та стратегія розвитку авіаційного сектору мають забезпечити ефективні шляхи розв'язання питань модернізації та подальшого зростання авіатранспортної системи разом із її аеропортовою інфраструктурою, беручи до уваги нові виклики, що постають перед підприємствами авіаційної сфери, зокрема в умовах воєнних дій.

Ключовою основою успіху реформування авіатранспортного сектору є ефективна та надійна, а головне – сучасна, аеропортова інфраструктура. Ця база виступає сполучною ланкою між усіма учасниками та елементами організаційного і господарського механізму галузі. Саме аеропорти відіграють центральну роль у функціонуванні та розвитку авіаперевізників, слугуючи однією з головних передумов для зростання й стабілізації економіки авіаційної сфери. На сучасному етапі найактуальнішим завданням є створення потужної та надійної інфраструктурної бази. Це зумовлює необхідність впровадження комплексу організаційно-правових, економічних, технічних і технологічних заходів. Такі кроки повинні бути спрямовані як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу. Вони мають забезпечити розвиток інтегрованих структур авіатранспортної галузі, які максимально відповідатимуть викликам сучасності та поєднуюватимуться з процесами, що формуються в національній та світовій економіці. Це має сприяти зміцненню економічного потенціалу країни, підвищенню продуктивності сил і поліпшенню соціального добробуту населення.

2. Мета та завдання стратегії. Основними стратегічними цілями є такі:

- формування умов для подальшого розвитку авіаційного транспорту та аеропортової інфраструктури;
- поступове здійснення інституційних реформ у авіаційному транспорті та аеропортовій інфраструктурі через удосконалення управління, розмежування державних і господарських функцій та розвиток конкуренції на ринку транспортних послуг;
- прискорення модернізації технічної бази авіаційного транспорту та аеропортів, розроблення нових підходів до інноваційної та інвестиційної політики;
- прискорення інтеграції підприємств на засадах взаємної зацікавленості у формах мереж (кластери, альянси тощо).

Основні завдання для досягнення цілей:

- створення єдиного правового поля для діяльності авіаційної галузі з урахуванням національних і міжнародних стандартів;
- запровадження ефективної системи державного регулювання та контролю ринку транспортних послуг для просування вітчизняного авіаційного транспорту;
- посилення координуючої ролі держави у інтеграції різних видів транспорту;
- створення умов для підвищення конкурентоспроможності авіатранспортних підприємств на національному і міжнародному ринках шляхом реалізації державної підтримки;
- ефективне функціонування національних інтегрованих структур і мультимодальних транспортних систем;
- розробка та впровадження фінансової підтримки розвитку інфраструктури повітряного транспорту;
- створення єдиного інформаційного простору авіатранспортного комплексу з використанням сучасних технологій;
- розвиток наукового потенціалу авіаційного транспорту і нових систем підготовки кадрів;
- реалізація соціальної політики в авіаційній галузі як частини загальної стратегії розвитку транспортного комплексу.

Політика протекціонізму для авіатранспортної системи має включати:

- кредитну експансію та інвестування у авіатранспортний комплекс із акцентом на внутрішні ресурси;
- створення умов для стимулювання внутрішньої конкуренції або пом'якшення наслідків її відсутності;
- поглиблення спеціалізації транспорту;
- комплаєнс інтересів окремих підприємств із загальною стратегією галузі та держави.

3. До основних напрямів реалізації стратегії варто віднести:

3.1. Покращення інституційного регулювання діяльності підприємств авіаційного транспорту та аеропортів.

Це регулювання має забезпечувати збалансування загальнодержавних та корпоративних інтересів, розподіляючи відповідальність за ключові напрями діяльності між державою і підприємствами.

Компетенція держави охоплює низку стратегічних напрямів, спрямованих на розвиток авіаційної транспортної системи та її інтеграцію в економіку країни. Для цього необхідно забезпечити:

– удосконалення нормативно-правової бази для авіаційного транспорту та контроль за виконанням законодавства;

– формування єдиного мультимодального транспортного простору у зв'язці з розвинутою інфраструктурою;

– фінансування інноваційних проєктів і програм розвитку авіаційної галузі;

– забезпечення контролю якості та безпеки наданих транспортних послуг, їх уніфікація з міжнародними стандартами;

– проведення недискримінаційної політики для захисту інтересів держави й підтримки національних компаній у сфері транспортних послуг;

– сприяння залученню іноземних і внутрішніх інвестицій у розвиток авіаційних об'єднань.

Для виконання цих завдань передбачено використання законодавчого регулювання, державних цільових програм, а також таких економічних важелів, як податкові, кредитно-фінансові та митні механізми. Важливими напрямками є впровадження сучасних технологій, розробка інтелектуальних систем управління якістю та комплексний розвиток комунікаційної інфраструктури.

3.2. Розвиток інтегрованих організаційних структур.

Сучасний розвиток галузі авіатранспорту передбачає активне формування інтеграційних структур, серед яких ключове місце займає стратегічний альянс. Такий альянс формується як мережевий господарський комплекс, що об'єднує авіакомпанії, аеропорти, виробників літаків, постачальників аеронавігаційних послуг, науково-дослідні й проєктні організації, а також комерційні підприємства. Запровадження авіатранспортного альянсу дозволяє досягати економічних переваг за рахунок ефекту масштабу. Інтеграція знижує операційні витрати, сприяє оптимізації обмінів інформацією між партнерами, а також забезпечує централізований контроль діяльності учасників. Завдяки синергетичному ефекту підвищується ефективність роботи всієї системи.

Збільшення розмірів організації передбачає більшу відповідальність між її учасниками через взаємодію, включаючи перехресне володіння акціями або обмін товарами і послугами між учасниками об'єднання.

Стратегічна реалізація рішень повинна бути покладена на раду директорів альянсу, яка складається з керівників та президентів компаній, що є його учасниками. Завданням ради є зміцнення співпраці, обмін інформацією, визначення спільних інтересів та шляхів для їх досягнення. Ефективно організована структура, що функціонує як автономна операційна система, дозволить інтегрувати та збалансувати потреби й інтереси в транспортному обслуговуванні. Це забезпечить підвищення обсягів і якості діяльності альянсу.

Основною метою авіатранспортного альянсу є вдосконалення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах. Створення стратегічних альянсів відкриває можливості для вирішення таких питань:

– забезпечення учасників необхідними ресурсами;

– збалансування потреб і зобов'язань між сторонами;

– умови для зростання продуктивності праці та якості продукції;

– впровадження ефективної системи управління якістю та раціонального використання ресурсів;

– забезпечення галузі професійними кадрами і підвищення рівня зайнятості населення;

– стабільний рівень доходів працівників завдяки оптимальному розподілу прибутків;

– формування фінансових можливостей для залучення інвестицій.

Система управління альянсом, на нашу думку, має включати спеціалізований орган для координації і консультування бізнес-структур. Основними напрямками такої координації можуть стати: розробка стратегій конкуренції, маркетингові дослідження, підтримка у створенні та аналізі бізнес-планів, оцінка інвестиційних і маркетингових проєктів.

Створення авіатранспортних альянсів має ґрунтуватися на певних принципах:

1. Функціонування в межах доступних ресурсів – члени альянсу повинні оптимально використовувати власні специфічні ресурси для вирішення поставлених завдань.

2. Економічна самостійність – включає фінансову відповідальність кожного учасника за результати своєї діяльності, свободу управління коштами та відповідальне прийняття ризиків.

3. Ринковий принцип роботи – організація діяльності альянсу з орієнтацією на досягнення прибутковості, оптимізації ризиків і підвищення ліквідності.

4. Непряме регулювання – рада альянсу встановлює лише загальні «правила гри», утримуючись від прямого впливу на діяльність окремих учасників. Інтеграція зусиль сприяє посиленню транспортного сектору.

4. Основні результати стратегії розвитку авіатранспортного комплексу визначаються нами як:

– підвищення рентабельності авіатранспортних підприємств у короткостроковій і довгостроковій перспективах;

– швидке реагування на зміни в транспортному секторі, зокрема щодо податкової політики, тарифів, правил перевезень і вартості пального;

– встановлення ефективних зв'язків між транспортними, промисловими та збутовими структурами;

– посилення інтеграції в єдиному транспортно-логістичному ланцюгу;

– запобігання зовнішнім ризикам і загрозам;

– розробка стратегій диверсифікації ведення бізнесу;

– покращення якості транспортних послуг і максимальне використання ресурсного потенціалу авіапідприємств;

– побудова ділових відносин із партнерами на основі взаємовигоди;

– постійне вдосконалення операційних процесів та інтеграція інновацій у галузі.

Економіка авіаційного транспорту ґрунтується на збалансованій ресурсній базі з потребами ринку та технічними можливостями, що сприятиме подальшому розвитку галузі. Реалізація стратегії передбачає створення ефективного й динамічного комплексу, який повністю відповідатиме потребам економіки та суспільства.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Україна, користуючись своїми національними та регіональними перевагами, повинна максимально використовувати потенціал авіаційного транспорту у рамках актуальної економічної політики. Основні ідеї для стратегічного розвитку авіатранспортного комплексу та його інфраструктури передбачають:

-
- кооперацію компаній задля спільного використання наявного технічного потенціалу;
 - проведення колективних досліджень;
 - гармонізацію процесів і спільне просування послуг на ринку.

Інтегровані структури забезпечують синергетичний ефект і підвищують конкурентоспроможність сектора.

При реалізації цієї стратегії важливо зосередитися на:

- відновленні або створенні відсутніх елементів економічного ланцюга (вертикальна інтеграція);
- диверсифікації послуг для більшої гнучкості;
- залученні інвестицій із внутрішніх і зовнішніх джерел задля забезпечення розвитку сектору.

Література

1. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://ukrstat.org>.
2. Кириленко О.М., Новак В.О., Разумова Є.М., Мостенська Т.Л. Тенденції розвитку транспорту Авіація в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 1 /2. С. 46-52.
3. Новак В., Марченко В., Передерій В. Наукові основи управління взаємодією транспортних компаній. *Авіатранспорт*. 2016. № 1 (11). С. 31-36.
4. Савич О., Шкода Т. Тенденції розвитку ринку авіаційних перевезень в Україні. *Інноваційний маркетинг*. 2020. № 16(2). С. 29-42. DOI: [https://doi.org/10.21511/im.16\(2\).2020.03](https://doi.org/10.21511/im.16(2).2020.03).
5. Dimitriou D., Sartzetaki M. Assessing air transport socio-economic footprint. *Міжнародний журнал транспортної науки і техніки*. 2018. № 7(4). С. 283-290.
6. Zhavoronkova G., Sadlovska I., Shkoda T., Zhavoronkov V. Стратегічне управління авіатранспортними підприємствами. Київ: Кондор-Паблішинг, 2012.
7. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України № 1550 від 27 грудня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%>.
8. Соколенко С.І. Виробничі системи глобалізації: мережі, альянси, партнерства, кластери: український контекст. Київ: Логос, 2002. 645 с.

References

1. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://ukrstat.org>.
2. Kyrylenko, O.M., Novak, V.O., Razumova, Ye.M., Mostens'ka, T.L. (2020). «Trends in the development of transport Aviation in Ukraine». *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 1 /2. pp. 46-52.
3. Novak, V., Marchenko, V., Perederij, V. (2016). «Scientific foundations of management of the interaction of transport companies». *Aviatransport*. № 1 (11). pp. 31-36.
4. Savych, O., Shkoda, T. (2020). «Trends in the development of the air transportation market in Ukraine». *Innovatsijnyj marketynh*. № 16(2). pp. 29-42. DOI: [https://doi.org/10.21511/im.16\(2\).2020.03](https://doi.org/10.21511/im.16(2).2020.03).
5. Dimitriou, D., Sartzetaki, M. (2018). «Assessing air transport socio-economic footprint». *Mizhnarodnyj zhurnal transportnoi nauky i tekhniky*. № 7(4). pp. 283-290.
6. Zhavoronkova, G., Sadlovska, I., Shkoda, T., Zhavoronkov, V. (2012). *Stratehichne upravlinnia aviatransportnyh pidpriemstvamy*. [Strategic management of air transport enterprises]. Kondor-Publishynh. Kyiv. Ukraine.
7. Pro skhvalennia Natsional'noi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy. (2024). [On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. № 1550 dated December 27, 2024. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%>.
8. Sokolenko, S.I. (2002). *Vyrobnychi systemy hlobalizatsii: merezhi, al'iansy, partnerstva, klasteri: ukrains'kyj kontekst*. [Production systems of globalization: networks, alliances, partnerships, clusters: Ukrainian context]. Lohos. Kyiv. Ukraine.

Стаття надійшла до редакції / Received 28.01.2026
Опубліковано / Published 25.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 12.02.2026