

УДК 656.7.073:005.8

JEL L91, L93, R41, M11, O18

DOI 10.32782/2786-765X/2025-9-8

Гордійчук Р.В.

здобувачка першого освітнього рівня «бакалавр»,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1346-0309>

Позняк О.В.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри логістики,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0701-9698>

Суворова І.М.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри логістики,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3271-6242>

УПРАВЛІННЯ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ В АВІАЦІЙНОМУ ЛАНЦЮЗІ ПОСТАЧАННЯ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У статті досліджено трансформацію управління перевезеннями в авіаційному ланцюзі постачання України в умовах повномасштабної війни та тривалого закриття повітряного простору. Особливу увагу приділено адаптаційним рішенням логістичних операторів, зокрема транскордонній співпраці з інфраструктурою суміжних країн, цифровізації логістичних процесів, нормативно-правовій уніфікації та залученню міжнародних партнерів. Систематизовано ключові виклики, що дестабілізують управління перевезеннями, та окреслено перспективи розвитку авіаційної логістики в нових геоекономічних умовах. Запропоновано стратегічні напрями удосконалення системи управління з урахуванням міжнародної інтеграції, цифрових технологій, кадрового потенціалу, інституційної підтримки, інноваційного розвитку та регіональної взаємодії.

Ключові слова: авіаційна логістика, авіатранспортний ланцюг постачання, цифровізація, міжнародна інтеграція, транскордонна співпраця.

Постановка проблеми. Повномасштабна агресія проти України, яка розпочалась у 2022 році, спричинила масштабну трансформацію у сфері авіаційних перевезень. Закриття повітряного простору для цивільної авіації унеможливило здійснення як пасажирських, так і вантажних авіаперевезень у межах країни, що стало критичним викликом для функціонування авіаційного ланцюга постачання.

Протягом останніх років українські логістичні оператори та авіаційні компанії адаптувалися до нових реалій, зокрема шляхом переорієнтації транспортних маршрутів через аеропорти суміжних країн – Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини. Такий формат роботи супроводжується зростанням витрат, збільшенням тривалості логістичних операцій, складнощами у координації міжнаціональних партнерів та потребою в удосконаленні управлінських процесів.

Водночас наявна нормативно-правова база, інституційна підтримка та інфраструктурні рішення залишаються фрагментарними та недостатньо узгодженими з новими умовами. Система управління перевезеннями в авіаційному

ланцюзі постачання вимагає переосмислення як на стратегічному, так і на операційному рівнях. Недостатній рівень наукової розробки питань інтеграції в зовнішні транспортні системи, адаптації управлінських моделей до транскордонних умов і цифровізації логістичних процесів ускладнює впровадження ефективних рішень.

У цих умовах виникає потреба в системному переосмисленні управління авіаційними перевезеннями в ланцюгах постачання України з акцентом на адаптивність, інтеграцію в міжнародну логістичну інфраструктуру та впровадження інноваційних підходів до управління ризиками та витратами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сфері управління перевезеннями в авіаційному ланцюзі постачання в умовах сучасних викликів проведено низку досліджень, як вітчизняних, так і міжнародних авторів.

Зокрема, дослідження Подрези С.М., Новак В.О., Гуріної Г. [1] зосереджується на стратегічному управлінні українськими авіаційними підприємствами, акцентуючи увагу на викликах і можливостях, пов'язаних з відновленням

галузі після повномасштабного вторгнення. Магнесс А. [10] аналізує вплив війни в Україні на глобальні логістичні ланцюги в аерокосмічній промисловості, особливо в контексті нестачі критично важливої сировини, включаючи титан.

Проведене дослідження наслідків російсько-українського конфлікту для міжнародних авіап перевезень [9] показало, що через конфлікт вартість польотів 6,23% світових міжнародних рейсів значно зросла на 13,32%. Це дослідження не лише ілюструє макроекономічний ефект, але й пропонує рішення щодо оптимізації маршрутів польотів, що є надзвичайно актуальним для логістичного та авіаційного менеджменту. У контексті національного ринку, Пухін О. [6] надає оцінку перспектив відновлення авіаційного транспорту України в умовах втрати повітряного простору та необхідності міжнародної кооперації.

Серед вітчизняних досліджень варто виділити роботу Трюхана О., Попової Я., Цапєнка О. [7], які зосереджуються на організації мультимодальних перевезень в умовах бойових дій. Панченко В. [5] розкриває управлінські аспекти логістичних процесів в авіаційній галузі, а Хачатурян О. [8] оцінює сучасні моделі управління ланцюгами постачання в кризових умовах.

Таким чином, сучасна наукова література вказує на те, що ефективне управління авіаперевезеннями в ланцюзі постачання потребує не лише адаптації до умов кризи, а й глибокої трансформації стратегій логістики та міжнародної співпраці. Це створює підґрунтя для подальших досліджень у напрямку формування стійких, адаптивних моделей

управління, орієнтованих на гнучкість, цифровізацію та ризик-менеджмент.

Мета статті. Метою статті є виявлення основних проблемних аспектів та напрямів удосконалення процесу управління перевезеннями в авіаційній логістиці в умовах зростаючих геополітичних та економічних викликів, а також обґрунтування стратегічних підходів до забезпечення стійкості й ефективності авіаційного ланцюга постачання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління перевезеннями в авіаційному ланцюзі постачання виконує ключову функцію забезпечення надійності логістичних процесів, особливо в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища. Воєнні дії на території України спричинили радикальні зміни у системі організації авіаційного транспорту, зокрема призвели до повного припинення внутрішніх та міжнародних авіаперевезень через закриття повітряного простору. Така ситуація створила об'єктивну необхідність у перебудові логістичних маршрутів, перегляді функціональних підходів до управління перевезеннями та пошуку нових інфраструктурних рішень.

У відповідь на виклики, українські компанії почали активно інтегрувати транскордонні логістичні моделі, орієнтуючись на використання аеропортів країн-сусідів, зокрема Польщі, Румунії, Угорщини та Словаччини. Формування нових управлінських практик у сфері авіаційної логістики стало визначальним чинником підтримання функціональності ринку перевезень в умовах обмеженого доступу до повітряного простору [1, с. 39].

Поточна безпекова та економічна ситуація в Україні зумовлює необхідність комплексної

Таблиця 1

Визначальні фактори дестабілізації управління перевезеннями в авіаційному ланцюзі постачання України у 2022–2025 роках

Сфера впливу	Сутність виклику	Потенційні наслідки для логістики
Безпекове середовище	Закриття повітряного простору для цивільної авіації	Перенавантаження наземної інфраструктури, ускладнення планування
Інфраструктурна доступність	Неможливість використання українських аеропортів	Залежність від інфраструктури інших країн, подовження маршрутів
Міжнародна координація	Складнощі у погодженні перевезень з закордонними партнерами	Затримки в доставці, ризики розривів у ланцюгах постачання
Правове регулювання	Відсутність уніфікованих норм для спільного використання логістичної інфраструктури	Юридичні бар'єри, обмеження в обсягах та умовах перевезення
Технологічна готовність	Обмежене впровадження цифрових систем управління перевезеннями	Низька прозорість маршрутів, утруднений моніторинг вантажів
Інвестиційна нестабільність	Зниження капіталовкладень у логістику	Уповільнення модернізації, зниження конкурентоспроможності
Людський капітал	Міграція кваліфікованих кадрів у сфері логістики, активна мобілізація в країні	Дефіцит фахівців, зниження ефективності управлінських рішень

Джерело: складено авторами на основі [2–4]

адаптації механізмів управління авіаційними перевезеннями. Впровадження транскордонних логістичних моделей, обмеження у використанні національної інфраструктури, нестача інвестицій та цифрових рішень ускладнюють забезпечення стабільності авіаційного ланцюга постачання. В табл.1 систематизовано ключові виклики, що впливають на ефективність управління перевезеннями у сучасних умовах.

Накопичення системних викликів у сфері управління перевезеннями в авіаційному ланцюзі постачання свідчить про потребу у формуванні гнучких і довгострокових стратегій логістичної адаптації. Поглиблення інтеграції з інфраструктурою суміжних країн та розширення цифрових можливостей обробки даних повинні стати основою нової моделі управління, здатної функціонувати в умовах обмеженого повітряного простору. Наявні ризики, пов'язані з правовою невизначеністю, технологічною відсталістю та втратою людського капіталу, потребують комплексного реагування на рівні державної політики, міжурядового співробітництва та участі бізнесу в інноваційних логістичних рішеннях [3, с. 100]. За таких умов доцільним виглядає посилення ролі антикризового планування, а також впровадження адаптивних механізмів управління, що базуються на моніторингу змін і швидкому прийнятті рішень [2].

Ідентифіковані виклики у сфері управління перевезеннями в авіаційному ланцюзі постачання потребують не лише глибокого аналізу, а й напрацювання практичних підходів до їх подолання. Поточна безпекова, економічна та логістична ситуація створює умови для

переосмислення моделі авіаційної логістики України та формування оновленого вектору її розвитку. Визначення перспектив розвитку є важливою складовою дослідження, оскільки дозволяє окреслити стратегічні напрями дій, здатні забезпечити стійкість і ефективність авіаційних перевезень у коротко- та середньостроковій перспективі [4]. На рис.1. представлено ключові перспективи розвитку управління перевезеннями в авіаційному ланцюзі постачання України в контексті основних векторів, за якими може розвиватися система управління перевезеннями в авіаційному ланцюзі постачання України в умовах воєнного стану та обмеженого доступу до національної інфраструктури.

Визначені вектори демонструють ключові орієнтири, що визначають майбутню конфігурацію логістичних процесів в умовах затяжної нестабільності. Сформовані підходи покликані забезпечити баланс між поточними потребами і довгостроковими завданнями сектору. Формування нової логістичної архітектури відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що вимагає гнучкості, адаптивності та стратегічного мислення на рівні управлінських рішень.

В умовах обмеженого доступу до національної авіаційної інфраструктури ключовим напрямом розвитку виступає подальше поглиблення інтеграції з логістичними системами суміжних країн. Вже сьогодні аеропорти Польщі, Румунії, Словаччини та Угорщини активно залучаються до обслуговування українських логістичних маршрутів, що дозволяє частково компенсувати недоступність вітчизняного повітряного простору. Для підвищення ефективності такого співробітництва

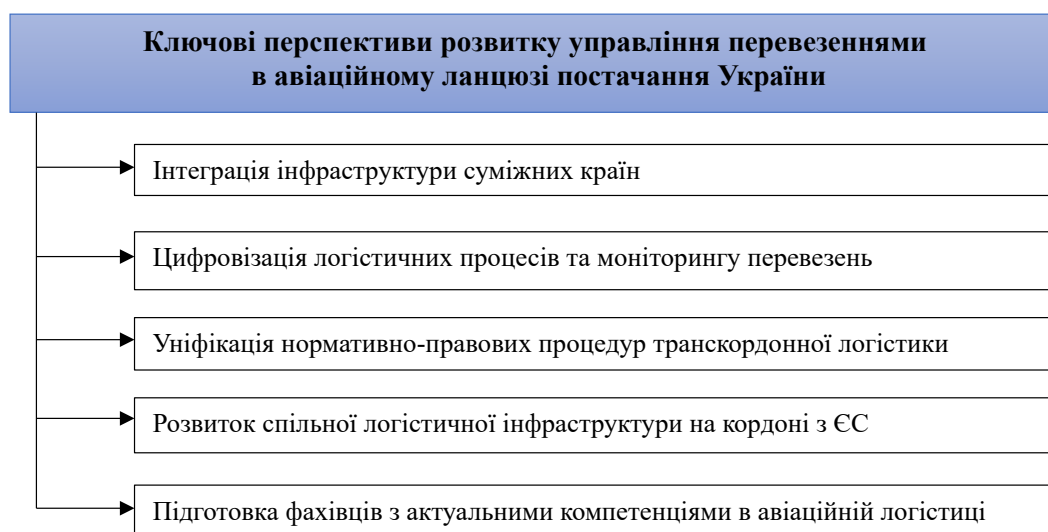


Рис. 1. Ключові перспективи розвитку управління перевезеннями в авіаційному ланцюзі постачання України

Джерело: складено авторами

необхідним є розвиток узгоджених транскордонних маршрутів, зміцнення партнерських зв'язків та уніфікація операційних процедур між національними транспортними системами [4, с. 22].

Цифровізація логістичних процесів створює умови для ефективного моніторингу вантажопотоків, прогнозування ризиків та оперативного управління змінами в логістичному середовищі. Впровадження автоматизованих систем планування, трекінгу та електронного документообігу дозволяє забезпечити прозорість і безперервність управлінських процесів, що особливо важливо в умовах невизначеності.

Нормативно-правова уніфікація транскордонних перевезень є необхідною умовою для подолання юридичних та адміністративних бар'єрів. Гармонізація логістичних регламентів, спрощення процедур митного оформлення та стандартизація документації сприятимуть прискоренню переміщення вантажів та зниженню транзакційних витрат.

Розвиток спільної логістичної інфраструктури на кордоні з ЄС, зокрема створення інтермодальних терміналів і хабів, відкриває нові можливості для оптимізації логістичних маршрутів, зменшення часу перевантаження та формування стійких транспортних вузлів.

Забезпечення професійного кадрового потенціалу в авіаційній логістиці потребує модернізації освітніх програм із фокусом на компетентності у сфері цифрових технологій, міжнародної координації та управління логістикою в умовах кризових ситуацій. Підготовка фахівців нового покоління є критично важливою умовою для довгострокового функціонування та конкурентоспроможності українського логістичного сектору.

Висновки. Сучасні трансформації в системі управління перевезеннями в авіаційному

ланцюзі постачання України виявили не лише вразливі місця, але й приховані потенціали галузі. Умови повної зупинки внутрішнього авіасполучення та обмеженого доступу до власної інфраструктури стали каталізатором для рішучого переосмислення логістичних моделей, які до цього часу спирались переважно на географічну зручність, а не стратегічну стійкість.

Нова логістична реальність вимагала від компаній не просто пристосування, а швидкої переорієнтації – від операційної гнучкості до багаторівневої кооперації з міжнародними партнерами. Саме на цьому етапі управління перевезеннями в авіаційній сфері набуло рис не лише технічної, а й геополітичної категорії. Від здатності українських компаній до інтеграції в транскордонні мережі та цифрові екосистеми залежить не лише ефективність логістики, а й присутність України на глобальних ринках.

Аналіз сучасних викликів демонструє, що подальший розвиток має відбуватись у напрямі усунення фрагментарності – як в інфраструктурному, так і в регуляторному плані. Рішення лежать у площині синергії: між державним і приватним секторами, між українськими та міжнародними операторами, між традиційною авіацією і новими технологіями обробки та управління інформаційними потоками.

Майбутнє авіаційної логістики України – це не повернення до попередньої моделі, а формування нової, стійкої до ризиків, відкритої до інновацій і орієнтованої на довгострокову інтеграцію в європейський простір. Відтак, система управління перевезеннями має стати не лише технічним інструментом, а частиною стратегічного бачення відновлення, розвитку та зміцнення ролі України як невід'ємного елемента глобальних ланцюгів постачання.

Бібліографічний список

1. Гуріна Г., Подреза С., Новак В., Ліскович Н. Стратегічне управління українськими авіаційними підприємствами: виклики та можливості для повоєнного відновлення. *Інтелектуалізація логістики та управління ланцюгами постачання*. 2025. № 29. С. 37–42.
2. Кирилюк І., Сокур А. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>
3. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 96–104.
4. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 55. С. 20–28.
5. Панченко В. Управління логістичною компонентою підприємств авіаційної галузі. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 81–86. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-11>
6. Пухін О. Майбутнє повітряного транспорту України: тенденції та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 87. С. 134–139.
7. Трюхан О. М., Попова Я. Д., Цапенко О. А. Особливості організації мультимодальних перевезень в умовах обмеження авіаційних перевезень внаслідок бойових дій. *Науковий вісник Націо-*

- нального авіаційного університету. 2024. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/congress/article/download/19621/26808/45015>
8. Хачатурян О. С. Управління ланцюгами постачання – аналіз і оцінка моделей і методів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2023. Вип. 8(39), ч. II, С. 198–206. DOI: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.8\(39\).2.198-206](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.8(39).2.198-206)
 9. Chu C., Zhang H., Zhang J., Cong L., Lu F. Assessing impacts of the Russia-Ukraine conflict on global air transportation: From the view of mass flight trajectories. *Journal of Air Transport Management*. 2024. Vol. 115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2023.102522>
 10. Magness A. How the Russia & Ukraine War is Contributing to Raw Materials Shortages in the Aerospace Industry. *Supply Chain Management Undergraduate Honors Theses*. 2024. URL: <https://scholarworks.uark.edu/scmtuht/50>

References

1. Hurina H., Podrieza S., Novak V., Liskovych N. (2025) Stratehichne upravlinnia ukrainskymy aviatsiinymy pidpriemstvamy: vyklyky ta mozhlyvosti dlia povoiennoho vidnovlennia [Strategic management of Ukrainian aviation enterprises: Challenges and opportunities for post-war recovery]. *Intelektualizatsiia lohistyky ta upravlinnia lantsiuhamy postachannia – Intellectualization of logistics and supply chain management*, vol. 29, pp. 37–42.
2. Kyryliuk I., Sokur A. (2024) Orhanizatsiia lohistychnykh protsesiv pidpriemstva v umovakh viiny: problemy ta rishennia [Organization of logistics processes of an enterprise during wartime: Problems and solutions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54> (accessed April 2, 2025)
3. Kovalyshyn S. V. (2023) Stratehii rozvytku lohistychnykh kompanii v umovakh hlobalizatsii [Strategies for the development of logistics companies under globalization]. *Naukovi zapysky lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*, vol. 37, pp. 96–104.
4. Ohrenych Yu. O., Dibrova V. O. (2023) Lohistychna diialnist pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti: osoblyvosti, problemy, napriamky vdoskonalennia [Logistics activities of enterprises under uncertainty: Features, problems, and directions for improvement]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, vol. 55, pp. 20–28.
5. Panchenko V. (2023) Upravlinnia lohistychnoiu komponentoiu pidpriemstv aviatsiinoi haluzi [Management of the logistics component of aviation industry enterprises]. *Menedzhment, ekonomika i zabezpechennia yakosti v aviatsii ta promyslovosti – Modeling the development of the economic systems*, vol. 3, pp. 81–86. Available at: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/download/379/363/799> (accessed April 1, 2025)
6. Pukhin O. (2024) Maibutnie povitrianoho transportu Ukrainy: tendentsii ta perspektyvy [The future of air transport in Ukraine: Trends and prospects.]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, vol. 87, pp. 134–139.
7. Triukhan O. M., Popova Ya. D., Tsapenko O. A. (2024) Osoblyvosti orhanizatsii multymodalnykh perevezen v umovakh obmezhenia aviatsiinnykh perevezen vnaslidok boiovykh dii [Features of organizing multimodal transportation under restrictions on air transportation due to hostilities]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho aviatsiinoho universytetu – Scientific Bulletin of the National Aviation University*. Available at: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/congress/article/download/19621/26808/45015> (accessed March 20, 2025)
8. Khachaturian O. S. (2023) Upravlinnia lantsiuhamy postachannia – analiz i otsinka modelei i metodiv [Supply chain management: Analysis and evaluation of models and methods]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Tekhnichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Technical Sciences*, vol. 8(39), ch. II, pp. 198–206. DOI: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.8\(39\).2.198-206](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.8(39).2.198-206) (accessed March 25, 2025)
9. Chu C., Zhang H., Zhang J., Cong L., Lu F. (2024). Assessing impacts of the Russia-Ukraine conflict on global air transportation: From the view of mass flight trajectories. *Journal of Air Transport Management*, 115. Available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/jaitra/v115y2024ics0969699723001655.html> (accessed March 25, 2025)
10. Magness A. (2024). How the Russia & Ukraine War is Contributing to Raw Materials Shortages in the Aerospace Industry. *Supply Chain Management Undergraduate Honors Theses*. Available at: <https://scholarworks.uark.edu/scmtuht/50> (accessed March 25, 2025)

Стаття надійшла до редакції 02.04.2025

Ruslana Hordiichuk

Bachelor's Degree Student,
State University "Kyiv Aviation Institute"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1346-0309>

Oksana Pozniak

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of Logistics Department,
State University "Kyiv Aviation Institute"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1346-0309>

Irina Suvorova

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of Logistics Department,
State University "Kyiv Aviation Institute"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3271-6242>

TRANSPORTATION MANAGEMENT IN THE AVIATION SUPPLY CHAIN: CURRENT CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

The article examines the transformation of transportation management within Ukraine's aviation supply chain under the conditions of full-scale war and severe restrictions on national airspace. The Russian military aggression and the ongoing closure of Ukraine's airspace for civil aviation since February 2022 have compelled national logistics operators to fundamentally revise transport strategies and develop alternative logistics channels through international cooperation. Particular attention is paid to the strategic reconfiguration of air transportation routes via neighboring countries such as Poland, Romania, Slovakia, and Hungary. These alternative routes are analyzed in terms of their operational complexity, increased transportation costs, legal and customs challenges, and infrastructure limitations. The study identifies and systematizes key destabilizing factors affecting the performance of aviation logistics management, including limited access to domestic aviation hubs, regulatory fragmentation, shortage of qualified logistics personnel, lack of investment, and underdeveloped digital monitoring systems. In this context, the article proposes five priority areas for modernization: integration with EU border logistics infrastructure, implementation of unified digital platforms for data exchange and real-time monitoring, harmonization of transport regulations, establishment of cross-border aviation logistics hubs, and reform of professional training and education in the sector. Based on a comprehensive analysis, the study substantiates the need for a strategic paradigm shift—from reactive crisis-oriented models to proactive, innovation-driven, and resilient aviation logistics strategies. The study contributes to the academic discourse by systematizing the destabilizing factors caused by geopolitical disruptions and offering an original framework of five strategic priorities for improving supply chain resilience. These priorities include integration with EU border infrastructure, the adoption of digital platforms for logistics monitoring, regulatory harmonization, the creation of cross-border logistics hubs, and the modernization of sectoral education and training. The conclusions emphasize that international cooperation, regulatory convergence, investment attraction, and digital transformation are critical to ensuring the future competitiveness and sustainability of Ukraine's air transportation supply chain within European and global networks.

Keywords: aviation logistics, air transportation supply chain, digitalization, international integration, cross-border cooperation.