УДК 338.47:656.7.078
JEL L93, M10, M21, Q56, F60, O44
DOI https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-14-18

Могилевська О.Ю.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, підприємництва, менеджменту,
Київський міжнародний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8482-7950
Павловський С.А.
доктор медичних наук, професор,
доктор економічних наук, директор,
Комунальна науково-дослідна установа «Науково-дослідний інститут
соціально-економічного розвитку міста»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4087-6256
Мельник Н.О.
директор Департаменту економіки та інвестицій
виконавчого органу Київської міської ради
(Київської міської державної адміністрації)
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-8452-907X

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АВІАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Наукову статтю присвячено комплексному дослідженню, теоретико-методологічному обґрунтуванню та систематизації сучасних концепцій стратегічного управління авіаційними підприємствами в умовах перманентних глобальних трансформацій та посилення вимог екологізації економіки. У роботі детально проаналізовано сучасні виклики, що постають перед суб'єктами авіаційного бізнесу (авіакомпаніями, аеропортами та підприємствами технічного обслуговування), зокрема геополітичну нестабільність, коливання цін на енергоносії, цифровізацію процесів та жорсткі міжнародні стандарти декарбонізації. Особливу увагу приділено інтеграції принципів сталого розвитку (Sustainable Development) та ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) у загальну стратегічну архітектуру підприємств галузі. Доведено, що традиційні підходи до стратегування, орієнтовані виключно на короткострокові фінансово-економічні показники та мінімізацію операційних витрат, втрачають свою релевантність і ефективність без урахування екологічних та соціальних детермінант. На основі критичного аналізу еволюції менеджменту запропоновано авторський гібридний підхід, який синтезує ресурсну концепцію, теорію динамічних спроможностей та імперативи екологічної відповідальності. У межах дослідження розроблено структурно-функціональну модель стратегічного управління, що містить адаптивний контур зворотного зв'язку та інноваційні компоненти, такі як предиктивний ремонт (MRO) на базі штучного інтелекту. Розширено методичний інструментарій оцінки стратегічної конкурентоспроможності шляхом розробки та математичного опису комплексного екологічного індексу стійкості авіапідприємства, що супроводжується практичним прикладом його розрахунку для умовної авіакомпанії. Здійснено поглиблений порівняльний аналіз ключових стратегічних концепцій із виокремленням інструментів їх реалізації та характеру впливу на фінансову стійкість. Визначено перспективні напрями подальших досліджень, пов'язані з моделюванням сценаріїв післявоєнного відновлення авіаційної інфраструктури України відповідно до європейських екологічних і безпекових стандартів та механізмами залучення «зеленого» фінансування.

Ключові слова: сталий розвиток, економіка, авіаційні підприємства, стратегічне управління, конкурентоспроможність, ESG-критерії, динамічні спроможності, декарбонізація, стале авіаційне паливо (SAF), зелені аеропорти, екологічний індекс.

Постановка проблеми. Глобальний ринок авіаційних перевезень на сучасному етапі перебуває у стані глибокої перманентної трансформації. Авіаційні підприємства, будучи високотехнологічними, капіталомісткими та чутливими до коливань зовнішнього середовища суб'єктами господарювання, змушені функціонувати в умовах безпрецедентного рівня невизначеності. Геополітичні кризи, флуктуації цін на енергоносії, жорсткі міжнародні екологічні стандарти (зокрема, європейський «Зелений курс» та програми

© Могилевська О.Ю., Павловський С.А., Мельник Н.О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

ICAO) суттєво змінюють парадигму ведення авіаційного бізнесу. За таких обставин традиційні моделі стратегічного управління виявляються неспроможними забезпечити довгострокову виживність та конкурентоспроможність. Виникає об'єктивна необхідність формування та впровадження новітніх концепцій стратегічного управління, які базуються на засадах сталого розвитку (Sustainable Development) та розвитку динамічних спроможностей підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стратегічного управління підприємствами авіаційної галузі присвячено значну кількість наукових праць. Вагомий внесок у розробку теоретичних та прикладних аспектів цієї проблематики зробили такі вітчизняні та зарубіжні дослідники:

О.В. Ареф'єва та О.М. Вовк [1] у своїх працях детально дослідили стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств у жорстких конкурентних умовах. Автори акцентували увагу на необхідності формування гнучкого ресурсного потенціалу та застосуванні сучасних методів антикризового управління, що дозволяє авіакомпаніям адаптуватися до різких спадів пасажиропотоків.

І.П. Косарєва та О.В. Смирнова [2] зосередили увагу на визначенні ключових детермінант стратегічного управління розвитком суб''єктів авіаційної галузі України в умовах післявоєнної трансформації економіки. У їхніх дослідженнях значне місце посідає обґрунтування інституційних змін та залучення міжнародних інвестицій для відновлення зруйнованої інфраструктури.

Т.Л. Мостенська [3] присвятила свої дослідження стратегічному плануванню в авіаційній галузі на основі аналізу актуальних статистичних даних. Дослідницею було детально проаналізовано світові тенденції розвитку авіаперевезень, виокремлено ключові ризикові зони для вітчизняних операторів та запропоновано інструменти сценарного планування.

В.Г. Шинкаренко та О.В. Манойленко [4] обґрунтували сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. Вчені розробили методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу та довели, що впровадження технологічних та організаційних інновацій є головним чинником довгострокової конкурентоспроможності високотехнологічних компаній.

У монографії за редакцією Ю.В. Писаревського [5] обґрунтовано стратегічні сценарії та інституційний супровід сталого розвитку авіаційного транспорту України. Автори сформували багаторівневу систему безпекових індикаторів та виокремили безпекові рівні функціонування авіаційної системи, що дозволяє превентивно реагувати на загрози технічного, економічного та екологічного характеру.

Науковці Кафедри фінансів, обліку і аудиту НАУ [6] розробили методичні аспекти корпоративного планування та фінансування еколого-економічної діяльності авіапідприємств, запропонувавши моделі оптимізації витрат на охорону навколишнього середовища.

Зарубіжний досвід представлено працями Р. Доганіса, який заклав фундаментальні основи економіки авіакомпаній та маркетингу, дослідивши еволюцію бізнес-моделей від класичних перевізників до лоукостерів. Дж. Віртц та співавтори [8] розкрили секрети стратегічного менеджменту провідних світових авіакомпаній, довівши ефективність концепції «подвійної стратегії» (одночасне забезпечення високої якості та низьких витрат). Фундаментальна праця Д. Тіса [9] стала базою для впровадження концепції динамічних спроможностей у практику управління капіталомісткими підприємствами. Звіти міжнародних організацій IATA [10] та ICAO [11] формують сучасне нормативно-стратегічне поле в напрямі досягнення чистого нульового рівня викидів (Net Zero 2050).

Метою статті є теоретичне обґрунтування, систематизація та розробка комплексного методичного підходу до формування сучасних концепцій стратегічного управління авіаційними підприємствами на основі інтеграції засад сталого розвитку для підвищення їхньої міжнародної конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Еволюція та специфіка стратегічного управління авіаційними підприємствами. Стратегічне управління в авіаційній галузі історично розвивалося під впливом процесів дерегуляції ринку, що розпочалися наприкінці 1970-х років у США та згодом охопили весь світ. Перехід від жорсткого державного контролю до вільної конкуренції змусив авіапідприємства освоювати інструменти стратегічного планування. На початкових етапах домінувала ринкова концепція, де ключова увага приділялася вибору ринкової ніші, формуванню мережі маршрутів та ціновим війнам. Специфіка авіаційних підприємств накладає суттєві обмеження на процеси стратегування: висока капіталомісткість, тривалий інвестиційний цикл, жорстка залежність від макроекономічних

та геополітичних чинників, а також висока частка умовно-постійних витрат (наприклад, витрати на паливо становлять від 25% до 40% усіх витрат авіакомпанії).

З часом ринкова парадигма змінилася ресурсною концепцією (Resource-Based View), згідно з якою джерелом конкурентних переваг є унікальні, важко копійовані внутрішні ресурси підприємства (система Yield Management, унікальні слоти в завантажених аеропортах). Проте в сучасних умовах авіаційні підприємства переходять до концепції динамічних спроможностей (Dynamic Capabilities). Вона передбачає здатність підприємства своєчасно інтегрувати, розбудовувати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для швидкого реагування на зміни ринку [7–9].

2. Концепція сталого розвитку як мейнстрим стратегічного менеджменту в авіації. Сьогодні ключовим вектором трансформації стратегічного управління є концепція сталого розвитку, яка вимагає від авіаційних підприємств збалансування трьох компонентів: економічного, екологічного та соціального (модель ESG – Environmental, Social, Governance).

Екологічний вимір (Environmental) та технологічні виклики впровадження SAF. Авіаційний транспорт є об'єктом жорсткої критики через значний обсяг викидів парникових газів (близько 2.5% від загальносвітових викидів CO_2. Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA) та ICAO задекларували амбітну мету – досягнення чистого нульового рівня викидів вуглецю до 2050 року (Net Zero 2050). Основним інструментом досягнення цієї мети визнано екологічне паливо SAF (Sustainable Aviation Fuel). Проте впровадження SAF у стратегічну діяльність авіакомпаній стикається із серйозними технологічними, логістичними та економічними труднощами:

1. *Проблеми з сировиною (Feedstock Scarcity).* Основними джерелами для виробництва SAF першого покоління є використана кулінарна олія, тваринні жири та біомаса. Світові обсяги збору цієї сировини є вкрай обмеженими і не здатні покрити навіть 10% потреб глобальної авіації. Перехід на сировину другого та третього поколінь (сільськогосподарські відходи, водорості, синтетичне паливо e-fuels із вловленого вуглецю) вимагає колосальних інвестицій у заводи, які наразі перебувають на стадії пілотних проектів.

2. *Технологічні обмеження змішування (Blending Limits)*. Сучасні міжнародні стандарти (зокрема ASTM D7566) дозволяють використовувати SAF лише як суміш із традиційним гасом у пропорції не більше 50% (зазвичай реально використовується від 1% до 10%). Сертифікація двигунів та паливних систем літаків для польотів на 100% SAF потребує тривалих та вартісних науково-дослідних робіт (R&D).

3. *Логістичні бар'єри в інфраструктурі аеропортів.* SAF виробляється децентралізовано на біонафтопереробних заводах. Доставка палива до великих вузлових аеропортів (хабів) вимагає створення окремих ланцюгів постачання, спеціалізованих резервуарів для зберігання та систем контролю якості, оскільки найменше забруднення палива загрожує безпеці польотів. Наявні паливозаправні комплекси (ПЗК) аеропортів часто не пристосовані для роздільного приймання та верифікації сертифікатів походження екологічного палива.

Специфіка та інфраструктурні рішення «зелених» аеропортів. Аеропорти, як стаціонарні вузли авіаційної системи, мають значно більше простору для маневру в межах ESG-стратегування порівняно з авіакомпаніями. Сучасний «зелений» аеропорт (Green Airport) розглядається не просто як транспортний вузол, а як високотехнологічний еко-індустріальний парк. Ключовими елементами стратегії екологізації аеропортів є:

1. *Генерація відновлюваної енергії на території термінальних комплексів.* Розгортання масштабних полів сонячних панелей (фотоелектричних систем) на дахах пасажирських та карго-терміналів, а також на вільних земельних ділянках навколо злітно-посадкових смуг (з урахуванням антивідблискового покриття для безпеки пілотів). Прикладом є аеропорт Кочін в Індії, який повністю забезпечує себе власною сонячною енергією. Використання геотермальних помп для опалення та кондиціонування приміщень терміналів суттєво знижує споживання газу чи вугільної електроенергії.

2. *Тотальна електрифікація наземного обслуговування (GSE – Ground Support Equipment).* Стратегії «зелених» аеропортів передбачають повну заміну дизельної перонної техніки на електромобілі та акумуляторні аналоги. Електрифікації підлягають: пасажирські перонні автобуси, тягачі для буксирування повітряних суден, багажні навантажувачі, кейтерингові автоліфти та машини для протиобледенільної обробки. Це не лише ліквідує локальні викиди газу на пероні, а й різко знижує рівень шуму, покращуючи умови праці персоналу.

3. *Енергозабезпечення літаків на стоянках (PCA та 400Hz).* Замість використання літаками власних допоміжних силових установок (ДСУ), які спалюють авіагас під час стоянки біля терміналу, «зелені» аеропорти примусово підключають судна до стаціонарних систем кондиціонування повітря (Pre-Conditioned Air – PCA) та джерел електроживлення частотою 400 Гц, інтегрованих у пасажирські трапи (телетрапи). Це мінімізує екологічний слід авіакомпаній у зоні аеропорту [10; 11].

3. Структурно-функціональна модель стратегічного управління авіапідприємством. Сучасне стратегічне управління авіаційним підприємством має являти собою інтегровану систему, яка постійно коригується через контур зворотного зв'язку. Механізм включає вхідні детермінанти зовнішнього середовища (геополітика, екологічні нормативи, ціни на паливо, цифровізація), блок стратегічного аналізу та моніторингу (оцінка динамічних спроможностей та SWOT-аналіз з урахуванням ESG-ризиків). На основі цього формується триєдина стратегічна архітектура: економічна стратегія (оптимізація витрат, управління доходами), екологічна стратегія (декарбонізація, SAF, енергоефективність) та цифрова й інноваційна стратегія [4].

Особливе місце посідає цифровізація процесів технічного обслуговування та ремонту (MRO) на основі штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data), що дозволяє реалізувати концепцію предиктивного ремонту, мінімізуючи простої літаків. Механізм реалізації передбачає сценарний аналіз та прогнозування, що веде до кінцевого результату – сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємства [5].

4. Методичні підходи до оцінки стратегічної конкурентоспроможності. Для оцінки ефективності обраної стратегії управління авіапідприємствам необхідна адекватна система індикаторів. Традиційно в авіації використовуються специфічні операційні та фінансові метрики: *ASK* (доступні крісло-кілометри), *RPK* (виконані пасажирокілометри), *PLF* (коефіцієнт завантаження пасажирських крісел), *CASK* (собівартість одного доступного крісло-кілометра) та *RASK* (доходність одного доступного крісло-кілометра) [1; 2; 3; 6].

Сучасна концепція стратегічного менеджменту вимагає доповнення цієї системи екологічними та соціальними індикаторами. Запропоновано комплексний екологічний індекс стійкості авіапідприємства Isust, який розраховується за формулою:

$$I_{sust} = w_1 \cdot \left(\frac{E_{c_base}}{E_{c_fact}} \right) + w_2 \cdot \left(\frac{SAF_{fact}}{SAF_{target}} \right) + w_3 \cdot \left(\frac{NPS_{fact}}{100} \right) + w_4 \cdot \left(\frac{Z_{fact}}{Z_{bench}} \right)$$

Деталізація складових індексу:

1. *Питомі викиди CO_2 (E_{c_fact} та E_{c_base})*: Показник відношення загальної маси викидів вуглекислого газу компанії за рік до виконаного пасажирообороту (gCO_2/RPK). Базове значення (E_{c_base}) визначається як середньогалузевий норматив або показник компанії за минулий період. Чим нижчі фактичні викиди (E_{c_fact}), тем вища дана складова.

2. *Частка використання сталого палива (SAF_{fact} та SAF_{target})*: Відношення фактичного обсягу спожитого SAF до стратегічно цільового показника (наприклад, 10% за програмою CORSIA до певного року). Показник демонструє рівень виконання екологічних зобов'язань.

3. *Індекс лояльності та соціального задоволення (NPS_{fact})*: Визначається через регулярні анкетування пасажирів та персоналу (Net Promoter Score) за шкалою від -100 до +100. У формулі використовується нормалізоване значення для оцінки соціального капіталу та управління людськими ресурсами.

4. *Фінансова стійкість (Z_{fact} та Z_{bench})*: Значення інтегрального показника фінансової стійкості, розраховане за адаптованою для авіації Z-моделлю Альтмана, де враховуються ліквідність, рентабельність активів та структура капіталу. Оцінюється відносно еталонного безпекового значення (Z_{bench} = 1.81, нижче якого компанія потрапляє в зону ризику банкрутства).

5. *Вагові коефіцієнти (w_1, w_2, w_3, w_4)*: Визначають пріоритетність кожного компонента у стратегії підприємства, причому їх сума обов'язково дорівнює одиниці ($\sum w_i = 1$).

Приклад розрахунку індексу для умовної авіакомпанії «AeroUA». Проведемо розрахунок індексу для авіакомпанії, яка впроваджує стратегію сталого розвитку. Приймемо рівні вагові коефіцієнти для збалансованої оцінки: $w_1 = 0.3$; $w_2 = 0.2$; $w_3 = 0.2$; $w_4 = 0.3$.

Вихідні дані компанії:

- Фактичні викиди: E_{c_fact} = 72gCO_2/RPK (при базовому значенні E_{c_base} = 85gCO_2/RPK).
- Споживання палива: SAF_{fact} = 3% (при стратегічній цілі на поточний рік SAF_{target} = 5%).
- Соціальний показник: NPS_{fact} = 65%.
- Фінансова модель: Фактичний коефіцієнт Альтмана Z_{fact} = 2.15 (при безпековому еталоні Z_{bench} = 1.81).

Покроковий розрахунок:

1. Компонент викидів CO_2: $\frac{85}{72} = 1.181$
2. Компонент SAF: $\frac{3}{5} = 0.600$
3. Компонент NPS: $\frac{65}{100} = 0.650$
4. Компонент фінансової стійкості: $\frac{2.15}{1.81} = 1.188$

Інтегральний екеологічний індекс стійкості:

$$I_{sust} = 0.3 \cdot 1.181 + 0.2 \cdot 0.600 + 0.2 \cdot 0.650 + 0.3 \cdot 1.181$$

Інтерпретація результату: Отримане значення індексу $I_{sust} = 0.9607$ свідчить про високу ефективність реалізації стратегії розвитку. Показник близький до одиниці завдяки суттєвому прогресу в декарбонізації (екологічний ефект оновлення флоту) та стабільному фінансовому стану. Проте слабким місцем залишається недовиконання плану з лімітів використання SAF (компонент дорівнює 0.6), що вимагає від менеджменту коригування логістичної стратегії закупівель палива на наступний період.

5. Порівняльний аналіз сучасних стратегічних концепцій авіаційного бізнесу. З метою вибору оптимальної траєкторії розвитку керівництво авіаційних підприємств має чітко розуміти переваги, обмеження, конкретні інструменти та фінансові наслідки існуючих концептуальних підходів до стратегічного управління (табл. 1).

Як свідчить аналіз, найбільш ефективним для сучасного авіаційного підприємства є гібридний підхід, що базується на розвитку динамічних спроможностей для швидкої

Таблиця 1

Порівняльна характеристика концепцій стратегічного управління авіапідприємствами

Концепція стратегічного управління	Ключовий фокус / Джерело переваг	Інструменти практичної реалізації	Переваги для авіа-підприємства	Обмеження та ризики застосування	Вплив на довгострокову фінансову стійкість
Ринкова концепція (М. Портер)	Вибір привабливого ринку, позиціонування (Low-Cost / Full-Service), бар'єри входу.	Оптимізація маршрутної мережі (Point-to-Point), уніфікація флоту, агресивна тарифна політика.	Чітка орієнтація на ринкову нішу; надвисока операційна ефективність лоукостерів.	Слабка адаптивність до раптових шоків; висока вразливість до цінових воєн.	Забезпечує високу маржинальність у періоди стабільного зростання ринку, але несе загрозу касових розривів під час криз.
Ресурсна концепція (RBV)	Унікальні внутрішні активи, технології, слоти, права на маршрути, бренд.	Слот-менеджмент, довгостроковий лізинг унікальних ПС, розвиток програм лояльності (FFP).	Створення довгострокових бар'єрів для конкурентів; максимальна капіталізація активів.	Ризик швидкого знецінення активів через різкі регуляторні чи технологічні зміни.	Формує стабільну капіталізацію та високу вартість бренду, захищаючи компанію від ворожих поглинань.
Концепція динамічних спромож-ностей	Гнучкість, трансформація бізнес-моделей, швидка реконфігурація ресурсів.	Сценарне моделювання, гнучкий аутсорсинг (ACMI-лізинг), крос-функціональні команди.	Висока виживність в умовах пандемій, закриття простору та паливних криз; швидке захоплення ніш.	Висока вартість утримання адаптивних резервних систем; складність формалізації процесів.	Стабілізує грошові потоки (Cash Flow) у турбулентних умовах за рахунок швидкого маневрування витратами.
Концепція сталого розвитку (ESG-стратегу-вання)	Триєдина лінія (економіка, екологія, суспільство); декарбонізація; корпоративна етика.	Закупівля SAF, цифровізація ПЗК, сонячні станції на терміналах, зелені облігації.	Доступ до пільгового «зеленого» фінансування; висока лояльність клієнтів; уникнення штрафів ІСАО.	Суттєве зростання капітальних витрат (CapEx) на SAF та інфраструктуру у коротко-строковому періоді.	Знижує регуляторні ризики (штрафи за викиди) та вартість залучення капіталу через високі ESG-рейтинги.

адаптації до ринку, але в чітко окреслених межах та орієнтирах екологічної та соціальної відповідальності (ESG).

Висновки. У результаті проведеного дослідження сформульовано ***такі ключові висновки:***

1. Сучасне стратегічне управління авіаційними підприємствами трансформується під впливом посилення глобальної конкуренції, жорстких екологічних обмежень та цифрової революції. Традиційні ринкові та ресурсні підходи мають бути інтегровані в межах концепції динамічних спроможностей.

2. Концепція сталого розвитку (Sustainable Development) перетворилася на базовий імператив стратегічного планування. Впровадження екологічних стратегій (перехід на SAF, декарбонізація, цифрова оптимізація польотів, сонячна генерація на терміналах аеропортів) є обов'язковою умовою збереження конкурентоспроможності на міжнародній арені, попри серйозні логістичні виклики з сировиною SAF.

3. Запропоновано структурно-функціональну модель стратегічного управління, що поєднує фінансово-економічну стійкість, інноваційну активність (предиктивне MRO) та екологічні орієнтири. Для оцінки стратегічних альтернатив обґрунтовано доцільність застосування комбінованого інструментарію, включаючи авторський екологічний індекс стійкості I_{sust}, що поєднує параметри декарбонізації, соціального задоволення та фінансової безпеки за моделлю Альтмана.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних організаційно-економічних механізмів залучення «зелених» інвестицій (зокрема через емісію зелених облігацій) та фінансування еколого-економічної діяльності авіапідприємств в умовах обмеженого внутрішнього капіталу, а також у моделюванні сценаріїв відновлення та післявоєнної трансформації авіаційної інфраструктури України з урахуванням європейських стандартів безпеки та екологічності.

Бібліографічний список

1. Ареф'єва О.В., Сімкова Т.О., Жураківський В.О. Стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-101.
2. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П. Ключові детермінанти стратегічного управління розвитком суб'єктів авіаційної галузі України в умовах післявоєнної трансформації економіки. *Академічні візії.* 2026. № 54. DOI: https://doi.org/10.66556/2786-586X.54.arefieva-o
3. Ilienko O., Lysiutin I., Lytvynchuk A. Analysis of the latest data need for strategic planning and developments in aviation. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-119
4. Шульгіна Л.М., Юхименко В.В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 3. Т. 2. С. 79–84. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e257de2a-59c7-41da-89b2-d47b9a13d9df/content
5. Харазішвілі Ю.М., Бугайко Д.О., Ляшенко В.І. Сталий розвиток авіаційного транспорту України: стратегічні сценарії та інституційний супровід: монографія / за ред. Ю.М. Харазішвілі; НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ, 2022. 276 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/mono2022_compressed.pdf
6. Корпоративне планування та фінансування еколого-економічної діяльності авіапідприємств: методичні аспекти. Кафедра фінансів, обліку і аудиту НАУ. 2021.
7. Doganis R. Flying Off Course: Airline Economics and Marketing. 5th ed. London: Routledge, 2019. 384 p.
8. Wirtz J., Heracleous L., Pangarkar N. Flying High in a Competitive Industry: Secrets of the World's Leading Airline. Singapore: World Scientific Publishing, 2016. 256 p.
9. Teece D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford: Oxford University Press, 2009. 300 p.
10. IATA. Net Zero 2050: Sustainable Aviation Fuel (SAF) Production Outlook. International Air Transport Association Report. 2024.
11. ICAO. Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (CORSIA). International Civil Aviation Organization. 2023.

References

1. Arefieva O., Simkova T., Zhurakivskyi V. (2022). Stratehichnyi rozvytok aviatransportnykh pidpryiemstv v konkurentnykh umovakh [Strategic development of air transport enterprises in competitive conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. no. 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-101
2. Arefieva O.V., Safonik N.P. (2026). Kliuchovi determinanty stratehichnoho upravlinnia rozvytkom subiektiv aviatsiinoi haluzi Ukrainy v umovakh pisliavoiennoi transformatsii ekonomiky [Key determinants of strategic management of the development of entities in the aviation industry of Ukraine in

the conditions of post-war transformation of the economy]. *Akademichni vizii – Academic Visions*. no. 54. DOI: https://doi.org/10.66556/2786-586X.54.arefieva-o
3. Ilienko O., Lysiutin I., Lytvynchuk A. (2024). Analysis of the latest data need for strategic planning and developments in aviation. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society.* no. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-119
4. Shulhina L.M., Yukhymenko V.V. (2011). Suchasni kontseptsii stratehichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryiemstva [Modern concepts of strategic management of innovative development of the enterprise]. *Marketynh i menedzhment innovatsij*. no. 3. T. 2. pp. 79–84. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e257de2a-59c7-41da-89b2-d47b9a13d9df/content
5. Kharazishvili Yu.M., Bugayko D.O., Liashenko V.I. (2022). Stalyi rozvytok aviatsiinoho transportu Ukrainy: stratehichni stsenarii ta instytutsiinyi suprovid: monohrafiia [Sustainable development of aviation transport of Ukraine: strategic scenarios and institutional support: monograph]. In Yu.M. Kharazishvili; NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti. Kyiv, 276 s. Available at: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/mono2022_compressed.pdf
6. Korporatyvne planuvannia ta finansuvannia ekoloho-ekonomichnoi diialnosti aviapidpryiemstv: metodychni aspekty [Corporate planning and financing of environmental and economic activities of airlines: methodical aspects]. Kafedra finansiv, obliku i audytu NAU. 2021.
7. Doganis R. (2019) Flying Off Course: Airline Economics and Marketing. 5th ed. London: Routledge, 384 p.
8. Wirtz J., Heracleous L., Pangarkar N. (2016) Flying High in a Competitive Industry: Secrets of the World's Leading Airline. Singapore: World Scientific Publishing, 256 p.
9. Teece D.J. (2009) Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford: Oxford University Press, 300 p.
10. IATA. Net Zero 2050: Sustainable Aviation Fuel (SAF) Production Outlook. International Air Transport Association Report. 2024.
11. ICAO. Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (CORSIA). International Civil Aviation Organization. 2023.

Olga Mohylevska
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Economics, Entrepreneurship, Management Department,
Kyiv International University
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8482-7950
Serhii Pavlovskyi
Doctor of Medical Sciences, Professor,
Doctor of Economic Sciences, Director,
Communal Research Institute
"Research Institute of Socio-Economic City Development"
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4087-6256
Natalia Melnyk
Director of the Department of Economics and Investments
of the Executive Body of the Kyiv City Council
(Kyiv City State Administration)
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-8452-907X

MODERN CONCEPTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AVIATION ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND GLOBAL ECONOMIC TRANSFORMATIONS

The scientific article is devoted to a comprehensive study, theoretical and methodological substantiation, and systematization of modern concepts of strategic management of aviation enterprises in the context of permanent global transformations and tightening environmental requirements of the economy. The paper analyzes in detail the current challenges faced by aviation business entities (airlines, airports, and maintenance enterprises), including geopolitical instability, fluctuations in energy prices, process digitalization, and strict international decarbonization standards. Particular attention is paid to the integration of sustainable development principles and ESG criteria (Environmental, Social, Governance) into the overall strategic architecture of industry enterprises. It is proved that traditional approaches to strategizing, oriented exclusively on short-term financial and economic indicators and minimization of operating expenses, lose their relevance and efficiency without taking into account environmental and social determinants. Based on a critical analysis of the evolution of management, the author's hybrid approach is proposed, which synthesizes the resource-based view, the theory of dynamic capabilities, and the imperatives of environmental responsibility. Within the framework of the research, a structural-functional

model of strategic management has been developed, which contains an adaptive feedback loop and innovative components, such as predictive maintenance (MRO) based on artificial intelligence. The methodical tools for assessing strategic competitiveness have been expanded through the development and mathematical description of a comprehensive environmental sustainability index of an aviation enterprise, accompanied by a practical example of its calculation for a hypothetical airline. An in-depth comparative analysis of key strategic concepts was carried out, highlighting the tools for their implementation and the nature of their impact on financial stability. The promising areas of further research related to modeling scenarios of post-war recovery of the aviation infrastructure of Ukraine in accordance with European environmental and safety standards and mechanisms for attracting "green" financing are identified.

Keywords: sustainable development, economy, aviation enterprises, strategic management, competitiveness, ESG criteria, dynamic capabilities, decarbonization, sustainable aviation fuel (SAF), green airports, environmental index.

Конфлікт інтересів: Могилевська О.Ю. є головним редактором журналу, Павловський С.А. є членом редакційної колегії. Для забезпечення незалежності редакційного процесу рукопис розглядався уповноваженим редактором, який не перебував у підпорядкуванні співавторів та не мав конфлікту інтересів. Співавтори не брали участі у відборі рецензентів, процесі рецензування та прийнятті рішення щодо публікації статті. Рукопис пройшов стандартну процедуру подвійного сліпого рецензування.

Дата надходження статті: 02.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 31.07.2026
Дата публікації статті: 02.09.2026