

## ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

УДК 336

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-4-5>**Косова Т.Д.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування  
Державного некомерційного підприємства  
«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

**Горбач Є.А.**

аспірант  
Державного некомерційного підприємства  
«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

**Чобітько В.І.**

аспірант  
Державного некомерційного підприємства  
«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

**Kosova Tetiana, Horbach Yevhen, Chobitko Vitalii**

State Non-Commercial Company  
“State University “Kyiv Aviation Institute”

### ФІНАНСОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПІДТРИМКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### FINANCIAL COMPETITIVENESS AND BUSINESS ACTIVITY OF AVIATION ENTERPRISES AND WAYS TO SUPPORT THEM IN MARTIAL LAW

Встановлено, що фінансова конкурентоспроможність і ділова активність є ключовими показниками ефективності і умовами для виживання та розвитку авіаційних підприємств України в умовах війни, глобальних змін ринку та потреб модернізації. Показано, що фінансова конкурентоспроможність авіаційного підприємства є його здатністю виживати, розвиватися у складних ринкових умовах, а також нарощувати фінансовий потенціал у сприятливому середовищі. Обґрунтовано зміст ділової активності авіаційного підприємства на основі комплексу запропонованих показників. Ідентифіковано слабкі місця українських авіаційних підприємств, починаючи з 2020 року. Проведено SWOT-аналіз фінансової конкурентоспроможності авіаційних підприємств на прикладі АТ «Антонов». Виявлено дестимулятори розвитку авіаційної галузі в умовах воєнного стану. Обґрунтовано напрямки підтримки операційної діяльності авіаційних перевізників і аеропортів України в умовах закриття неба. Обґрунтовано ключові напрями інвестиції в авіаційну галузь країни.

**Ключові слова:** фінансова конкурентоспроможність, результативність, контроль, ділова активність, бюджетна підтримка, державне регулювання, воєнний стан

It has been established that financial competitiveness and business activity are key indicators of efficiency and conditions for the survival and development of Ukrainian aviation enterprises in conditions of war, global market changes, and modernization needs. It is shown that the financial competitiveness of an aviation enterprise is its ability to survive, develop in difficult market conditions, and also to increase financial potential in a favorable environment. It is substantiated that the business activity of an aviation enterprise is a set of indicators that characterize the ability of the enterprise to effectively use its resources to carry out economic activities, generate income, and ensure profitability growth in conditions of high competition and external risks. It is shown that business activity is the key to the sustainable functioning of an aviation



© Косова Т. Д., Горбач Є. А., Чобітько В. І., 2025

enterprise. It determines its adaptability, ability to grow, level of competitiveness and financial stability. Weaknesses of Ukrainian aviation enterprises have been identified, starting from 2020, which are: chronic shortage of working capital, high depreciation of aviation equipment, limited access to long-term financing, low level of innovative investments, limited presence in international markets, decline in passenger traffic due to war and COVID-19. A SWOT analysis of the financial competitiveness of aviation enterprises was conducted, which reflects their strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats to sustainable development, using the example of JSC Antonov. Disincentives to the development of the aviation industry under martial law have been identified, represented by the closure of airspace, threat to infrastructure, loss of income, forced migration of personnel, and frozen leasing contracts. The directions of supporting the operational activities of Ukrainian air carriers and airports under martial law and closed skies are substantiated. It is proven that the critically important task is to preserve the aviation industry, personnel, infrastructure and prepare for the post-war recovery of the air transportation market. It is argued that investments in the country's aviation industry will support its logistical, economic, and security functions, as well as ensure the strategic future of the development of the national economy.

**Keywords:** financial competitiveness, efficiency, control, business activity, budget support, state regulation, martial law

**Постановка проблеми.** Актуальність фінансової конкурентоспроможності та ділової активності авіаційних підприємств у сучасних умовах є надзвичайно високою, особливо з огляду на глобальні виклики (постковідна криза, війна в Україні, зростання цін на паливо, трансформація логістики) та посилену конкуренцію на світовому авіаційному ринку. Сучасними викликами для авіапідприємств України є: втрата частини ринків і маршрутів через війну та обмеження польотів; дефіцит фінансових ресурсів, складність залучення кредитування; залежність від зношених основних засобів та дорогого обслуговування літаків; необхідність виходу на міжнародні ринки та забезпечення відповідності стандартам (EASA – European Union Aviation Safety Agency (Агентство з безпеки авіації Європейського Союзу), ICAO – International Civil Aviation Organization (Міжнародна організація цивільної авіації)). Негативними наслідками низької фінансової конкурентоспроможності і ділової активності є: втрата інвесторів; неможливість оновлення парку літаків; зниження надійності та безпеки польотів; згортання участі у міжнародних проектах.

Геополітична й стратегічна актуальність підтримки та зростання фінансової конкурентоспроможності та ділової активності визначається тим, що авіаційні підприємства є частиною національної безпеки та оборони. Розвиток авіабудування відіграватиме важливу роль у відновленні економіки України, а участь у глобальних логістичних ланцюгах вимагає відповідності світовим вимогам. Забезпечення фінансової стійкості авіаційних підприємств є умовою залучення міжнародної технічної допомоги та донорських програм з боку EIB (European Investment Bank – Європейського інвестиційного банку), USAID (United States Agency for International Development – Агентства США з міжнародного розвитку), Світового банку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми фінансової конкурентоспроможності та

ділової активності авіаційних підприємств знаходяться у полі зору багатьох вчених. Вовк О. М., Сафонік Н. П., Фрідріх Ю. В. акцентують увагу на превентивному забезпеченні безпеки і конкурентному статусі авіаційного підприємства [1, с. 133]. Переконливими є висновки Крейдич І. М., Товмасян В. Р. щодо аналізу та оцінювання економічних результатів фінансової політики підприємств авіаційної промисловості [2, с. 45]. Науковим доробком Маслак О. І., Коломицева О. В., Гришко Н. Є., Яковенко Я. Ю. є ідентифікація бізнес-моделей конкурентоспроможності авіаційних підприємств на основі інновацій [3, с. 50]. Побережною З. М. вдало систематизовано конкурентні переваги основних видів бізнес-моделей авіаційних підприємств [4, с. 242]. Результати дослідження стану розвитку та фінансового забезпечення управління інтелектуальним капіталом авіаційних підприємств України узагальнено Савицькою О. М., Лютенко О. А. [5]. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід зазначити, що потребує подальшого системного дослідження питання фінансової конкурентоспроможності та ділової активності авіаційних підприємств.

**Мета статті** – розробка рекомендацій з підтримки та зміцнення фінансової конкурентоспроможності і ділової активності авіаційних підприємств в умовах воєнного стану

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансова конкурентоспроможність авіаційних підприємств – це здатність підприємств авіаційної галузі ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення стабільного розвитку, гнучкого реагування на ринкові виклики та збереження лідерських позицій у висококонкурентному середовищі. Фінансова конкурентоспроможність є комплексною характеристикою фінансового стану підприємства, що відображає його можливість: залучати інвестиції; забезпечувати ліквідність; зберігати платоспроможність; ефективно використовувати капітал; конкурувати за ціною, якістю і фінансовою стійкістю.

Особливості авіаційної галузі, що впливають на фінансову конкурентоспроможність підприємств, та її індикатори систематизовано у табл. 1.

Пропонуються такі стратегії підвищення фінансової конкурентоспроможності авіаційних підприємств [6, с. 123]: оптимізація витрат за рахунок зниження витрат на обслуговування, паливо, модернізація флоту; диверсифікація джерел доходів за рахунок карго-перевезень, техобслуговування сторонніх компаній, лізингу; удосконалення фінансового планування; впровадження ERP-систем для удосконалення систем управління ризиками; підвищення інвестиційної привабливості за рахунок поширення аудитованої звітності, участі у проектах державно-приватного партнерства; інтеграція в міжнародні альянси для забезпечення доступу до спільного ресурсу, партнерства з провідними авіакомпаніями; залучення державної підтримки для субсидювання на маршрути, експортно-кредитне фінансування для літакобудування тощо.

Слабкими місцями українських авіаційних підприємств, починаючи з 2020 року, є: хронічний дефіцит обігового капіталу, висока зношеність авіаційної техніки, обмежений доступ до довгострокового фінансування, низький рівень інноваційних інвестицій, обмежена присутність на міжнародних ринках, падіння пасажиропотоку внаслідок війни та COVID-19.

SWOT-аналіз фінансової конкурентоспроможності авіаційних підприємств, який відображає сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози для його

стійкого розвитку, розглянемо на прикладі АТ «Антонов» (табл. 2).

Ділова активність – це здатність підприємства швидко обертати свої ресурси (активи, запаси, оборотні кошти) для досягнення максимального економічного ефекту. У сфері авіації це означає: швидке виконання замовлень на перевезення / виробництво; оптимізацію оборотного капіталу (паливо, комплектуючі, техобслуговування); скорочення простоїв і покращення обіговості авіатехніки; реакцію на зміну попиту, кліматичних або геополітичних умов. Авіаційне підприємство з низькою діловою активністю не здатно вчасно перерозподіляти флот, швидко адаптувати маршрути або мобілізувати ресурси для евакуації чи вантажоперевезень.

Ділова активність є індикатором ефективності операційної діяльності підприємства, здатності підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, спроможності забезпечувати стабільний обіг ресурсів і досягати стратегічних цілей. Для авіаційного підприємства це включає: цикли виробництва авіатехніки або надання перевезень; оперативність логістичних і технічних процесів; комерціалізацію інновацій (якщо це авіабудівне підприємство); залучення нових клієнтів, маршрутів, контрактів.

Фактори, що впливають на ділову активність авіапідприємства, систематизовані у табл. 3.

Напрямами підвищення ділової активності авіапідприємств є: оптимізація обігових активів за рахунок зменшення запасів, підвищення оборотності дебіторської заборгованості; авто-

Таблиця 1

**Особливості авіаційної галузі, що впливають на фінансову конкурентоспроможність підприємств та її індикатори**

| Показник                                                   | Вплив та значення                                                             |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Особливості</b>                                         |                                                                               |
| Високий рівень капіталоемності                             | Необхідність залучення значних інвестицій для оновлення флоту, інфраструктури |
| Волатильність витрат (паливо, обслуговування)              | Ускладнює фінансове планування та управління прибутком                        |
| Залежність від регуляторного середовища                    | Впливає на тарифи, субсидії, правила безпеки                                  |
| Геополітична нестабільність                                | Ризики блокування повітряного простору, скорочення маршрутів                  |
| Зношеність основних засобів (в Україні)                    | Вимагає модернізації та додаткових витрат на підтримку технічного стану       |
| <b>Ключові фінансові індикатори конкурентоспроможності</b> |                                                                               |
| ROA / ROE                                                  | Рентабельність активів / власного капіталу                                    |
| Коефіцієнт покриття відсотків                              | Здатність обслуговувати борг (EBIT / відсотки)                                |
| EBITDA margin                                              | Ефективність основної операційної діяльності                                  |
| Debt/Equity                                                | Фінансова стійкість (залежність від позик)                                    |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                            | Здатність погашати короткострокові зобов'язання                               |
| Коефіцієнт оборотності активів                             | Ефективність використання активів для генерації доходу                        |

Джерело: власна розробка

Таблиця 2

**SWOT-аналіз фінансової конкурентоспроможності АТ «Антонов»**

| <b>СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)</b>                                                                                                                                                        | <b>СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)</b>                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наявність власного конструкторського бюро та повного циклу авіаційного виробництва                                                                                                       | Хронічна нестача обігових коштів і залежність від бюджетного фінансування                  |
| Міжнародна репутація в нішевому сегменті важких та надважких транспортних літаків (Ан-124)                                                                                               | Зношеність виробничих потужностей, потреба в модернізації                                  |
| Досвід виконання складних міжнародних замовлень (Національне управління з авіонавтики і дослідження космічного простору NASA (National Aeronautics and Space Administration), НАТО, ООН) | Відсутність серійного виробництва нових моделей літаків (Ан-178, Ан-132D)                  |
| Власна льотна експлуатація (авіакомпанія «Авіалінії Антонова»)                                                                                                                           | Низький рівень цифровізації та управлінських ІТ-рішень                                     |
| Досвід логістичних рішень для важкого та гуманітарного транспорту                                                                                                                        | Обмежений доступ до довгострокового недорогого фінансування (державні гарантії, кредити)   |
| <b>МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)</b>                                                                                                                                                        | <b>ЗАГРОЗИ (Threats)</b>                                                                   |
| Зростання попиту на авіап перевезення гуманітарного, військового, технічного призначення                                                                                                 | Втрата російського ринку (після 2014 р.) та залежність від іноземних комплектуючих         |
| Можливість міжнародної кооперації з європейськими / американськими виробниками                                                                                                           | Військові дії та ризики авіаційної інфраструктури в Україні                                |
| Залучення інвестицій під модернізацію (у межах національних проектів або програм відбудови)                                                                                              | Посилення конкуренції з боку Airbus, Boeing, Embraer у транспортному сегменті              |
| Державна підтримка стратегічних підприємств оборонно-промислового комплексу (пріоритет «Антонова» у відновленні)                                                                         | Недостатній попит на великі літаки у звичайних ринкових умовах (через високу собівартість) |
| Можливість трансформації в гібридну компанію, яка поєднує функції виробництва, логістики та інжинірингу                                                                                  | Застаріла управлінська модель, обмежена гнучкість корпоративного управління                |

Джерело: побудовано за даними [7]

Таблиця 3

**Фактори, що впливають на ділову активність авіапідприємства**

| <b>Внутрішні</b>                          | <b>Зовнішні</b>                                  |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Ефективність виробництва / обслуговування | Геополітичні ризики (війна, санкції)             |
| Стратегія управління активами             | Кон'юнктура світового ринку авіап перевезень     |
| Рівень цифровізації процесів              | Коливання цін на паливо, логістику, комплектуючі |
| Компетентність менеджменту                | Конкуренція з глобальними гравцями               |
| Інвестиції в інновації                    | Законодавче та митне регулювання, субсидії       |

Джерело: власна розробка

матизація та цифровізація процесів – ERP (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства), CRM (Customer Relationship Management – система управління взаємовідносинами з клієнтами), Smart MRO (Maintenance, Repair, and Overhaul – розумне технічне обслуговування, ремонт та капітальний ремонт); інвестування в модернізацію шляхом підвищення ефективності та зменшення простоїв; удосконалення логістики за рахунок скорочення циклу виконання замовлень; фінансове планування та прогнозування шляхом впровадження cash-flow моделей; диверсифікація доходів за рахунок пропозиції нових послуг із технічного обслуговування, інжинірингу, навчання.

Поняття ділової активності та фінансової конкурентоспроможності авіаційних підприємств тісно пов'язані між собою (табл. 4).

Підтримка операційної діяльності авіаційних перевізників України в умовах воєнного стану і закриття неба є критично важливим завданням для збереження галузі, персоналу, інфраструктури та підготовки до повоєнного відновлення ринку авіап перевезень.

Починаючи з 2022 року негативний вплив на фінансову конкурентоспроможність та ділову активність авіап перевізників мають такі фактори: закриття повітряного простору призвело до зупинки регулярних рейсів усіх українських перевізників; руйнування інфраструктури аеропортів (Гостомель, Жуляни, Миколаїв

Таблиця 4  
**Формалізація механізмів впливу ділової активності на фінансову конкурентоспроможність авіаційних підприємств**

| Ділова активність                            | → | Фінансова конкурентоспроможність                       |
|----------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------|
| Швидкість обігу активів і зобов'язань        | → | Зниження витрат, покращення прибутковості              |
| Оптимізація циклу виробництва або перевезень | → | Ефективніше використання капіталу                      |
| Удосконалення операційних процесів           | → | Зростання рентабельності і привабливості для інвестора |
| Гнучкість управління флотом та екіпажем      | → | Більша стійкість у кризовий період                     |

Джерело: власна розробка

тощо); втрата основного джерела виручки від пасажирських перевезень; вимушена міграція персоналу через виїзд пілотів, інженерів за кордон та укладання контрактів із іноземними перевізниками; через замороження лізингових контрактів частина флоту була повернута, частина – зберігається за кордоном.

Напрями підтримки операційної діяльності українських авіакомпаній в умовах війни представлені у табл. 5.

Напрями підтримки операційної діяльності українських авіакомпаній в умовах війни є: збереження флоту та технічна підтримка, міжнародне ACMI-співробітництво, переведення частини діяльності за кордон, участь у гуманітарних та

логістичних місіях, онлайн-підготовка персоналу, державна підтримка та пільги, співпраця з міжнародними донорами. ACMI у контексті авіації розшифровується як Aircraft, Crew, Maintenance, and Insurance (повітряне судно, екіпаж, технічне обслуговування та страхування).

Протягом 2022–2025 років SkyUp Airlines активно використовувала модель ACMI-послуг, для чого було створено підрозділи SkyUp MT (Мальта), SkyUp Europe (Словаччина), що дозволяє продовжувати операційну діяльність компанії. У результаті збережено кадровий склад – екіпажі літають у ЄС, технічний персонал залучений до обслуговування.

Ключовими завданнями операційної підтримки авіаційних перевізників в умовах воєнного стану є: збереження інституційної цілісності перевізників через ліцензії, флот, IT-системи, авіаційні сертифікати; збереження персоналу та знань, оскільки авіаційні кадри є високовартісним активом, підготовка якого триває роками; забезпечення фінансової подушки виживання через гранти, донорську підтримку, національні програми; підготовка перезапуску ринку після війни на основі бізнес-планів, мережевого планування, інфраструктурних проектів. Рекомендовані заходи державної політики в частині підтримки операційної діяльності авіаперевізників в умовах воєнного стану представлені у табл. 6.

Аеропорти є об'єктами критичної інфраструктури, що мають стратегічне значення для економіки, безпеки та мобільності. Їх підтримка під час війни є запорукою швидкого відновлення після перемоги. Підтримка операційної діяльності аеропортів України в умовах воєнного стану і закриття неба є надважливою для збереження критичної інфраструктури, персоналу та технологічної спроможності, а також

Таблиця 5

**Напрями підтримки операційної діяльності авіакомпаній в умовах війни**

| Напрямок                                       | Зміст / Приклади                                                                                                         |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Збереження флоту та технічна підтримка      | Консервація літаків, обслуговування на базах за межами України (наприклад, Міжнародні авіалінії України (МАУ) у Варшаві) |
| 2. Міжнародне ACMI-співробітництво             | «Мокрий лізинг» українських екіпажів та літаків іноземним компаніям (МАУ, SkyUp, Windrose)                               |
| 3. Переведення частини діяльності за кордон    | Реєстрація філій за межами України, тимчасові офіси, тренажерні центри                                                   |
| 4. Участь у гуманітарних та логістичних місіях | Перевезення вантажів у співпраці з міжнародними гуманітарними організаціями                                              |
| 5. Онлайн-підготовка персоналу                 | Збереження сертифікації пілотів, обслуговуючого персоналу через віддалене навчання                                       |
| 6. Державна підтримка та пільги                | Скасування податкових платежів, часткова компенсація витрат на зберігання флоту                                          |
| 7. Співпраця з міжнародними донорами           | Підтримка з боку ICAO, EASA, IATA у вигляді грантів або технічної допомоги                                               |

Джерело: власна розробка

Таблиця 6

**Рекомендовані заходи державної політики в частині підтримки операційної діяльності авіаперевізників в умовах воєнного стану**

| Заходи                                         | Ціль                                                       |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Створення державної програми підтримки авіації | Мінімізація втрат і підготовка до відновлення              |
| Забезпечення фінансування консервації флоту    | Збереження літаків у робочому стані                        |
| Визнання авіаційної галузі стратегічною        | Пріоритет у відновленні після війни                        |
| Створення платформи міжнародного лобювання     | Представництво України у глобальних авіаційних асоціаціях  |
| Розробка моделі поступового відкриття неба     | Сценарії поетапного відновлення польотів у безпечних зонах |

*Джерело: власна розробка*

для забезпечення оперативної готовності до повоєнного відновлення авіаційної системи країни. Поточна ситуація аеропортів України протягом 2022–2025 років характеризується закриттям польотів через цивільні аеропорти, фізичні пошкодження, кадрові втрати, фінансове виснаження, консервацію інфраструктури. Усі повітряні польоти закриті з 24.02.2022 через NOTAM (Notice to Air Missions – Повідомлення для повітряних місій). Частково або повністю зруйновані аеропорти Гостомеля, Харкова, Миколаєва, Херсона, Вінниці. Частина персоналу аеропортів мобілізована або виїхала, інші працівники знадяться у вимушеній відпустці. Відбулася майже повна втрата доходів аеропортів від обслуговування авіаперевезень, аеропортових зборів, паркування, оренди приміщень. Проте відбулося відносно зростання витрат на охорону й утримання аеропортів

через підтримання мінімального функціоналу, технічної справності об'єктів інфраструктури.

Основні напрями підтримки операційної діяльності аеропортів в умовах воєнного стану представлені у табл. 7.

Погоджуємося з Досужим В. А., що інвестиційна активність на ринку безпілотних авіаційних систем є запорукою національної безпеки України [8, с. 103]. Основними напрямками підтримки операційної діяльності аеропортів є: консервація критичної інфраструктури, збереження персоналу, підтримка муніципальної та державної власності, участь у гуманітарній/військовій логістиці, міжнародна технічна допомога, впровадження програм відновлення.

Після повномасштабного вторгнення РФ в Міжнародному аеропорті (МА) «Львів» вдалося частково зберегти об'єкти інфраструктури, провести їх діагностику, підготувати їх для гуманітарної логістики. МА «Бориспіль» (м. Київ) і МА «Жуляни» (м. Київ) фізично не зруйновані, проводяться роботи з підтримки їх технічного стану. МА «Одеса» має часткові пошкодження, що потребує посилення систем охорони та підтримки енергозабезпечення. У МА «Дніпро», МА «Запоріжжя», МА «Харків» проведено консервацію та розроблено плани поствоєнного оновлення за участі місцевої влади.

Аеропорт Гостомель (Antonov Airport) є стратегічним вузлом авіаційної галузі України. Його загальні характеристики наведено у табл. 8.

До початку повномасштабного вторгнення МА «Гостомель» слугував випробувальною та технічною базою ДП «Антонов»; місцем базування вантажного флоту Ан-124, Ан-225; центром авіаційного технічного обслуговування; точкою стратегічного партнерства з НАТО та міжнародними гуманітарними організаціями. При цьому були обмежені комерційні та вантажні рейси, оскільки МА «Гостомель» не був пасажирським хабом у класичному розумінні.

Таблиця 7

**Основні напрями підтримки операційної діяльності аеропортів в умовах воєнного стану**

| Напрямок                                       | Зміст / Мета                                                                                                   |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Консервація критичної інфраструктури           | Утримання злітно-посадкових смуг (ЗПС), перону, світлосигнальних систем, систем охорони                        |
| Збереження персоналу                           | Підтримка мінімального штату для охорони, технічної діагностики, ремонту                                       |
| Підтримка муніципальної та державної власності | Запобігання банкрутству та втраті активів                                                                      |
| Участь у гуманітарній/військовій логістиці     | Тимчасове використання для складування, вантажів, безпілотних літальних апаратів (БПЛА)                        |
| Міжнародна технічна допомога                   | Отримання грантів, програм технічної підтримки (EU4UA, USAID тощо)                                             |
| Впровадження програм відновлення               | Підготовка техніко-економічного обґрунтування для майбутніх інфраструктурних проєктів за стандартами ICAO / ЕС |

*Джерело: власна розробка*

Таблиця 8

## Загальна характеристика МА «Гостомель (Antonov Airport)»

| Параметр               | Інформація                                                   |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Повна назва            | Міжнародний аеропорт «Гостомель» (Antonov Airport)           |
| Код ICAO               | UKKM                                                         |
| Розташування           | м. Гостомель, Київська обл., близько 25 км від Києва         |
| Власник/оператор       | АТ «Антонов» (входить до складу АТ «Укроборонпром»)          |
| Основна функція        | Випробування, експлуатація та база обслуговування літаків Ан |
| Особливість            | Базування літака Ан-225 «Мрія», одного з найбільших у світі  |
| Злітно-посадкова смуга | 3 500 м x 80 м, придатна для прийому найважчих літаків       |

Джерело: власна розробка

24.02.2022 відбулися перші атаки на аеропорт Гостомель, який розглядався ключовим об'єктом для висадки десанту рф. Протягом 24.02.2022–25.02.2022 відбувалися масштабні бої з застосування гелікоптерів, артилерії, десантників. На жаль, під час боїв був знищений найбільший транспортний літак у світі Ан-225 «Мрія». МА «Гостомель» має масштабні пошкодження через руйнування інфраструктури (ЗПС, ангари, диспетчерська вежа, пожежна станція). За експертними оцінками аеропорт зруйнований більш ніж на 70%, частина території замінована або потребує розмінування. На даний час проводиться робота з очищення та демонтажу залишків конструкцій, а АТ «Антонов» почав проектування нового об'єкта на місці зазначеного аеропорту.

Перспективами відновлення діяльності МА «Гостомель» є: створення нового мультифункціонального центру авіаційної логістики; проектування сучасного комплексу за міжнародними стандартами; побудова другого екземпляру з наявних вузлів за умов наявності міжнародної підтримки; можливе фінансування від ООН, НАТО, Airbus, аеропортів Німеччини, ОАЕ; навчання, технічне обслуговування, гуманітарна логістика, евакуація як резервної бази для Збройних Сил України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій. Основними пріоритетами розвитку МА «Гостомель» є: відновлення аеропорту як вантажного хабу, реконструкція ангара та інфраструктури, відновлення «Мрії» (Ан-225), залучення донорів, створення національного авіаційного центру.

Стратегічне значення МА «Гостомель» визначається тим, що він є: об'єктом критичної інфраструктури національного значення, майбутнім центром авіаційного вантажного хабу України, потенційним учасником міжнародних місій з гуманітарної допомоги, технічною та навчальною базою для підтримки фінансової конкурентоспроможності авіаційної індустрії України. Відновлення МА «Гостомель», як символу національної авіаційної спроможності, передбачає стратегічні інвестиції в безпеку, логістику та відродження авіації в Україні.

Пропонуються такі основні механізми державної та міжнародної підтримки фінансової конкурентоспроможності та ділової активності авіаційних підприємств: створення державного фонду відновлення для фінансування консервації стратегічних об'єктів, проектів техніко-економічного обґрунтування їх відбудови. Контроль технічної допомоги ICAO передбачає застосування процедур аудиту, планування безпеки, підтримки сертифікації. Міжнародні гранти ЕУ та Світового банку призначені для реалізації програм підготовки до реконструкції інфраструктури авіаційної галузі. Державно-приватне партнерство орієнтовано на планування довгострокових інвестиційних проектів з іноземними операторами. Важливою є підтримка професійного навчання персоналу авіаційних підприємств шляхом вебінарів, сертифікації, мовної підготовки тощо. Слушними є пропозиції Гриценка С. І. щодо активізації маркетингового підходу до інвестиційної привабливості диверсифікованих підприємств авіаційних транспортно-логістичних кластерів [9, с. 126].

Стратегічними завданнями забезпечення конкурентоспроможності авіаційної галузі в умовах воєнного стану є: неприпустимість втрати персоналу через утримання ключових кадрів інженерної, безпекової та експлуатаційної сфер; збереження інфраструктури на основі підтримки ЗПС, енергосистем, терміналів у безпечному стані. Для активізації ділової активності авіаційних підприємств у післявоєнний період потрібно вже зараз запровадити елементи стратегічного планування, оновлювати технічні паспорти, інвестиційні паспорти, забезпечити сертифікаційну готовність діяльності у сфері авіаційного транспорту та допоміжної діяльності відповідно до нових умов. Надзвичайно важливою є інтеграція авіаційних підприємств в національну програму відновлення транспорту з урахуванням мультимодальної логістики та євроінтеграції.

#### Висновки.

1. Встановлено, що фінансова конкурентоспроможність і ділова активність є ключовими

показниками ефективності і умовами для виживання та розвитку авіаційних підприємств України в умовах війни, глобальних змін ринку та потреб модернізації.

2. Показано, що фінансова конкурентоспроможність авіаційного підприємства – це його здатність виживати, розвиватися у складних ринкових умовах, а також нарощувати фінансовий потенціал у сприятливому середовищі. Її зміцнення потребує системного управління фінансами, стратегічного бачення, інвестиційної активності та адаптації до глобальних змін, включаючи цифровізацію, екологічні вимоги та інтеграцію у міжнародні ринки.

3. Обґрунтовано, що ділова активність авіаційного підприємства – це комплекс показників, що характеризують здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси (активи, капітал, персонал, інфраструктуру) для здійснення господарської діяльності, генерації доходів і забезпечення зростання рентабельності в умовах високої конкуренції та зовнішніх ризиків. Показано, що ділова активність є ключем до сталого функціонування авіаційного підприємства. Вона визначає його адаптивність, здатність до зростання, рівень конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

4. Ідентифіковано слабкі місця українських авіаційних підприємств, починаючи з 2020 року, якими є: хронічний дефіцит обігового капіталу,

висока зношеність авіаційної техніки, обмежений доступ до довгострокового фінансування, низький рівень інноваційних інвестицій, обмежена присутність на міжнародних ринках, падіння пасажиропотоку внаслідок війни та COVID-19. Проведено SWOT-аналіз фінансової конкурентоспроможності авіаційних підприємств, який відображає їх сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози для стійкого розвитку, на прикладі АТ «Антонов».

5. Виявлено дестимулятори розвитку авіаційної галузі в умовах воєнного стану, представлені закриттям повітряного простору, загрозою інфраструктурі, втратою доходів, вимушеною міграцією персоналу, замороженими лізинговими контрактами. Обґрунтовано напрямки підтримки операційної діяльності авіаційних перевізників і аеропортів України в умовах воєнного стану і закриття неба. Доведено, що критично важливим завданням є збереження авіаційної галузі, персоналу, інфраструктури та підготовка до повоєнного відновлення ринку авіаперевезень. Обґрунтовано, що інвестиції в авіаційну галузь країни підтримуватимуть її логістичні, економічні та безпекові функції, а також забезпечать стратегічне майбутнє розвитку національної економіки.

Перспективою подальших досліджень є розробка пропозицій із активізації інвестиційної діяльності в авіаційній галузі.

#### Список використаних джерел:

1. Вовк О. М., Сафонік Н. П., Фрідріх Ю. В. Превентивне забезпечення безпеки і конкурентного статусу авіаційного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3. С. 123–134.
2. Крейдич І. М., Товмасян В. Р. Аналіз та оцінювання економічних результатів фінансової політики підприємств авіаційної промисловості. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2020. № 3. С. 32–47.
3. Маслак О. І., Коломицева О. В., Гришко Н. Є., Яковенко Я. Ю. Конкурентоспроможність бізнес-моделей авіаційних підприємств: інноваційний аспект. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 62. С. 45–52.
4. Побережна З. М. Конкурентні переваги основних видів бізнес-моделей авіаційних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 239–243.
5. Савицька О. М., Лютенко О. А. Результати дослідження стану розвитку та фінансового забезпечення управління інтелектуальним капіталом авіаційних підприємств України. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_2\\_87](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_87)
6. Рекун І. І., Трубай Ю. С. Аналіз та оцінювання конкурентоспроможності авіаційного підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Review of transport economics and management*. 2020. Вип. 3. С. 120–125.
7. ДП «АНТОНОВ» перетворено на Акціонерне товариство. Акціонерне товариство «Українська оборонна промисловість», 2024. URL: <https://ukroboronprom.com.ua/news/dp-antonov-peretvoreno-na-akcionerne-tovaristvo>
8. Досужий В. А. Інвестиційна активність на ринку безпілотних авіаційних систем. *Науковий вісник Львівської академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2020. Вип. 2. С. 99–105.
9. Гриценко С. І. Маркетинговий підхід до інвестиційної привабливості диверсифікованих підприємств авіаційних транспортно-логістичних кластерів. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3(2). С. 121–127.

#### References:

1. Vovk O. M., Safonik N. P., Fridrikh Yu. V. (2021) Preventyvne zabezpechennia bezpeky i konkurentnoho statusu aviatsiinoho pidpriemstva [Preventive assurance of the safety and

- competitive status of an aviation enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, vol. 3, pp. 123–134. (in Ukrainian)
2. Kreidych I. M., Tovmasian V. R. (2020) Analiz ta otsiniuvannya ekonomichnykh rezultativ finansovoi polityky pidpriemstv aviatsiinoi promyslovosti [Analysis and evaluation of economic results of financial policy of aviation industry enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriya : Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 32–47. (in Ukrainian)
  3. Maslak O. I., Kolomytseva O. V., Hryshko N. Ye., Yakovenko Ya. Yu. (2021) Konkurentospromozhnist biznes-modelei aviatsiinykh pidpriemstv: innovatsiinyi aspekt [Competitiveness of business models of aviation enterprises: innovation aspect]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky*, vol. 62, pp. 45–52. (in Ukrainian)
  4. Poberezhna Z. M. (2020) Konkurentni perevahy osnovnykh vydiv biznes-modelei aviatsiinykh pidpriemstv [Competitive advantages of the main types of business models of aviation enterprises]. *Infrastruktura rynku*, vol. 43, pp. 239–243. (in Ukrainian)
  5. Savytska O. M., Liutenko O. A. (2025) Rezultaty doslidzhennia stanu rozvytku ta finansovoho zabezpechennia upravlinnia intelektualnym kapitalom aviatsiinykh pidpriemstv Ukrainy [Results of a study of the state of development and financial support for intellectual capital management of aviation enterprises in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, vol. 2. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_2\\_87](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_87) (in Ukrainian)
  6. Rekun I. I., Trubai Yu. S. (2020) Analiz ta otsiniuvannya konkurentospromozhnosti aviatsiinoho pidpriemstva v umovakh turbulentnosti zovnishnoho seredovyshcha [Analysis and assessment of the competitiveness of an aviation enterprise in conditions of turbulence in the external environment]. *Review of transport economics and management*, vol. 3, pp. 120–125. (in Ukrainian)
  7. Joint-Stock Company “Ukrainian Defense Industry” (2024). DP “ANTONOV” peretvoreno na Aktsionerne tovarystvo [SE “ANTONOV” was transformed into a Joint Stock Company]. Available at: <https://ukroboronprom.com.ua/news/dp-antonov-peretvoreno-na-aktsionerne-tovarystvo> (in Ukrainian)
  8. Dosuzhyi V. A. (2020) Investytsiina aktyvnist na rynku bezpilotnykh aviatsiinykh system [Investment activity in the unmanned aircraft systems market]. *Naukovyi visnyk Lotnoi akademii. Seriya : Ekonomika, menedzhment ta pravo*, vol. 2, pp. 99–105 (in Ukrainian)
  9. Hrytsenko S. I. (2020) Marketynhovi pidkhid do investytsiinoi pryvablyvosti dyversyfikovanykh pidpriemstv aviatsiinykh transportno-lohistychnykh klasteriv [Marketing approach to investment attractiveness of diversified enterprises of aviation transport and logistics clusters]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 3(2), pp. 121–127. (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 28.07.2025

Стаття прийнята: 11.09.2025

Стаття опублікована: 26.09.2025