

Олена М. Саркісова\*

## ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ УКРАЇНСЬКИХ ВАНТАЖНИХ АВІАКОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЗМІН

*У статті досліджено трансформацію бізнес-моделей українських вантажних авіакомпаній в умовах глобальних логістичних змін, зумовлених пандемією COVID-19, повномасштабною війною в Україні, зміною міжнародних транспортних маршрутів, геополітичною нестабільністю, розвитком електронної комерції та цифровізацією логістичних процесів. Обґрунтовано актуальність дослідження в контексті необхідності адаптації українських авіаперевізників до нових умов функціонування світового ринку авіавантажних перевезень та їх інтеграції до європейського транспортно-логістичного простору.*

*Проаналізовано сучасні тенденції розвитку світового ринку авіавантажних перевезень на основі показника Cargo Tonne-Kilometres (CTK), визначено ключові фактори, що впливають на зміну попиту на авіавантажні перевезення, структуру міжнародних логістичних ланцюгів і конкурентне середовище галузі. Проведено комплексний аналіз діяльності провідних українських вантажних авіакомпаній після закриття повітряного простору України, зокрема Antonov Airlines, Constanta Airline, Cavok Air, Vulkan Air, Motor Sich Airlines, Ukraine Air Alliance, Aerovis Airlines та Supernova Airlines. Досліджено особливості їх адаптації до нових умов господарювання, зміни географії базування, структури флоту, спеціалізації, організації операційної діяльності та напрямів міжнародного співробітництва.*

*У результаті дослідження встановлено, що більшість українських вантажних авіакомпаній зберегла операційну діяльність завдяки релокації до країн Європейського Союзу, створенню закордонних операційних і технічних баз, використанню моделей АСМІ та wet lease, розвитку міжнародного партнерства, участі у гуманітарних місіях і глобальних логістичних проєктах. Систематизовано основні напрями трансформації їх бізнес-моделей та визначено конкурентні переваги, сформовані в умовах воєнного стану.*

*Доведено, що повномасштабна війна стала не лише кризовим фактором, а й каталізатором структурної модернізації українського сектору авіавантажних перевезень. Обґрунтовано, що сучасна модель розвитку українських вантажних авіакомпаній базується на міжнародній кооперації, диверсифікації операційної діяльності, розвитку аутсорсингових авіаційних послуг і поглибленні інтеграції до європейського авіаційно-логістичного простору. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час формування стратегій післявоєнного розвитку авіаційної галузі України, підвищення конкурентоспроможності українських вантажних авіакомпаній та розроблення державної політики інтеграції до єдиного авіаційного простору Європейського Союзу.*

*Ключові слова:* авіаційний транспорт; вантажні авіаперевезення; вантажні авіакомпанії; трансформація бізнес-моделей; українські авіакомпанії.

*Табл. 1. Рис. 1. Літ. 23.*

*DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-300-325-337*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3022-1395>*

---

\* Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi. Ukraine.

Olena Sarkisova

## TRANSFORMATION OF THE BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN AIR CARGO AIRLINES IN THE CONTEXT OF GLOBAL LOGISTICS TRANSFORMATIONS

*The article examines the transformation of the business models of Ukrainian air cargo airlines under the conditions of global logistics transformations caused by the COVID-19 pandemic, the full-scale war in Ukraine, changes in international transport routes, geopolitical instability, the rapid development of e-commerce, and the digitalization of logistics processes. The relevance of the study is substantiated by the need to adapt Ukrainian air carriers to the new conditions of the global air cargo market and to strengthen their integration into the European transport and logistics environment.*

*The study analyzes current trends in the global air cargo market using the Cargo Tonne-Kilometres (CTK) indicator and identifies the key factors influencing demand for air cargo transportation, the transformation of international supply chains, and changes in the competitive environment of the industry. A comprehensive analysis of the activities of the leading Ukrainian air cargo airlines following the closure of Ukraine's airspace is conducted, including Antonov Airlines, Constanta Airline, Cavok Air, Vulkan Air, Motor Sich Airlines, Ukraine Air Alliance, Aerovis Airlines, and Supernova Airlines. Particular attention is paid to the adaptation of these carriers to the new operating environment, including changes in operational bases, fleet structure, market specialization, and international cooperation.*

*The findings demonstrate that the majority of Ukrainian air cargo airlines have successfully maintained their operations through relocation to European Union countries, establishment of foreign operational and maintenance bases, implementation of ACMI and wet lease business models, expansion of international partnerships, and participation in humanitarian and global logistics projects. The principal directions of business model transformation are systematized, and the competitive advantages developed under wartime conditions are identified.*

*The study proves that the full-scale war has become not only a major crisis factor but also a catalyst for the structural modernization of the Ukrainian air cargo sector. It is concluded that the current development model of Ukrainian air cargo airlines is based on international cooperation, diversification of operational activities, the expansion of aviation outsourcing services, and deeper integration into the European aviation and logistics market. The practical significance of the research lies in the possibility of applying its findings to the development of post-war recovery strategies for Ukraine's aviation industry, enhancing the competitiveness of Ukrainian air cargo airlines, and supporting the integration of Ukraine into the European Common Aviation Area.*

**Keywords:** aviation transport; air cargo transportation; Ukrainian air cargo airlines; business model transformation; international logistics.

**Peer-reviewed, approved and placed:** 05.06.2026

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Вантажні авіап перевезення є одним із ключових елементів глобальної транспортно-логістичної системи, забезпечуючи швидке переміщення високовартісних, термінових та спеціалізованих вантажів між країнами та континентами. У сучасних умовах розвитку світової економіки роль авіаційного транспорту суттєво зростає внаслідок розширення міжнародної торгівлі, розвитку електронної комерції та підвищення вимог до швидкості й надійності доставки товарів [5; 12; 23].

Протягом останніх років світовий ринок вантажних авіап перевезень зазнав значних трансформацій під впливом низки глобальних викликів. Пандемія

COVID-19 спричинила суттєві порушення міжнародних ланцюгів постачання та водночас посилила попит на авіавантажні перевезення, особливо в сегментах медичних товарів та електронної комерції. Повномасштабна війна в Україні призвела до зміни логістичних маршрутів, перерозподілу вантажопотоків і трансформації діяльності авіаперевізників. Додатковий вплив на функціонування ринку здійснюють геополітична нестабільність у різних регіонах світу, зокрема конфлікти на Близькому Сході, які спричиняють зміни повітряних маршрутів та збільшення транспортних витрат. Суттєвим фактором розвитку галузі залишаються коливання цін на авіаційне паливо, оскільки паливна складова формує значну частину витрат авіакомпаній та безпосередньо впливає на вартість авіавантажних перевезень [2]. Одночасно відбувається активна цифровізація логістичних процесів, впровадження електронного документообігу, автоматизація управління вантажними потоками та використання сучасних інформаційних технологій [13].

Особливого значення набуває дослідження розвитку українського сегмента вантажних авіаперевезень. В умовах воєнного стану українські авіакомпанії були змушені адаптуватися до нових умов функціонування та розширювати свою присутність на міжнародному ринку, зокрема в країнах Європейського Союзу. Це створює нові можливості для інтеграції української авіаційної галузі до європейського транспортно-логістичного простору та формує передумови для її післявоєнного розвитку.

У зв'язку з цим дослідження сучасних тенденцій розвитку вантажних авіаперевезень в умовах глобальних логістичних змін набуває особливої актуальності та має важливе наукове і практичне значення.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Проблеми розвитку авіаційної галузі України в умовах євроінтеграції, постпандемічного періоду та воєнного стану висвітлено у працях Н. Горбаль та Я. Радченко [2], М. Висоцької [4], І. Суворової та М. Ігнатуші [6], С. Бойка, С. Вишневського, Д. Шокарьова, П. Поліщука та С. Гвоздіка [7]. Питання управління бізнес-моделями авіакомпаній, конкурентоспроможності авіаційного транспорту та розвитку міжнародного ринку авіаперевезень досліджували А. Слободяник, І. Салькова, О. Могилевська [3], А. Вінюков-Прощенко [5], О. Кириленко, Б. Овсак, О. Овсак, І. Садловська [10], К. Sydorenko, О. Sydorenko, О. Lozhachevska та О. Pashchenko [11].

Важливим інформаційним підґрунтям дослідження є аналітичні матеріали International Air Transport Association (IATA) [12], галузеві аналітичні ресурси та офіційні сайти українських вантажних авіакомпаній [14-22], що дозволяють оцінити сучасний стан світового ринку авіавантажних перевезень, особливості функціонування українських перевізників та напрями їх адаптації до нових умов діяльності.

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що питання трансформації бізнес-моделей українських вантажних авіакомпаній в умовах повномасштабної війни, їх інтеграції до європейського ринку авіавантажних перевезень, використання моделей ACMI та wet lease, а також формування нових конкурентних переваг залишаються недостатньо дослідженими, що й зумовило вибір теми даної статті.

**Формулювання цілей дослідження (мета статті)** є дослідження трансформації бізнес-моделей українських вантажних авіакомпаній під впливом глобальних логістичних змін та обґрунтування основних напрямів їх адаптації до європейського ринку авіавантажних перевезень.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Світовий ринок авіавантажних перевезень являє собою складну систему економічних відносин, що складається між суб'єктами, які беруть участь у процесі перевезення вантажів повітряним транспортом і є найважливішим елементом міжнародної логістики, який забезпечує транспортування високовартісних, термінових і технологічно складних вантажів. Незважаючи на те, що частка авіаційного транспорту у світовому вантажообігу за масою становить менше 1 % світового вантажопотоку за масою, їх економічне значення є значно більшим. Як зазначає в своїй праці науковець Касим Кіраджи [23], авіаційним транспортом перевозиться близько 35 % світової торгівлі у вартісному вираженні. Така диспропорція пояснюється спеціалізацією авіаційного транспорту на перевезенні високовартісної, швидкопсувної та технологічно складної продукції, для якої швидкість доставки є визначальним фактором конкурентоспроможності. Саме тому розвиток авіавантажних перевезень тісно пов'язаний не стільки зі збільшенням фізичних обсягів вантажів, скільки зі зміною структури міжнародної торгівлі та зростанням частки товарів із високою доданою вартістю [5].

Для оцінювання динаміки розвитку світового ринку авіавантажних перевезень у міжнародній практиці використовується показник СТК (Cargo Tonne-Kilometres), який відображає вантажообіг у тонно-кілометрах. Цей показник характеризує фактичний обсяг виконаної транспортної роботи та визначається як добуток маси перевезеного вантажу (у тоннах) на відстань його транспортування (у кілометрах) [12]. На відміну від показників, що відображають лише фізичний обсяг перевезених вантажів, СТК враховує одночасно як масу вантажу, так і дальність перевезення, тому є одним із ключових індикаторів оцінювання попиту на послуги авіавантажних перевезень. Саме цей показник використовується Міжнародною асоціацією повітряного транспорту (IATA) для аналізу тенденцій розвитку світового ринку авіавантажних перевезень.

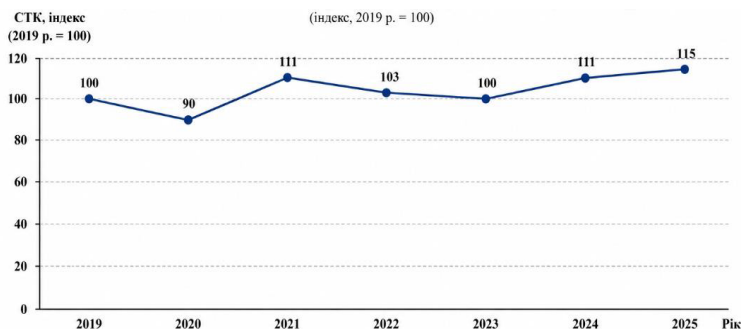


Рис. 1. Динаміка світового попиту на авіавантажні перевезення (СТК), 2019–2025 рр. (індекс, 2019 р. = 100), сформовано автором за даними IATA [12]

Як свідчать дані рис. 1, світовий ринок авіавантажних перевезень після різкого скорочення попиту у 2020 році досить швидко відновився. Уже у 2021 році значення показника СТК перевищило докризовий рівень, що було зумовлено стрімким розвитком електронної комерції, дефіцитом морських контейнерних перевезень та відновленням міжнародної торгівлі. Незважаючи на вплив повномасштабної війни в Україні, геополітичну нестабільність та інфляційні процеси, у 2024-2025 роках світовий ринок авіавантажних перевезень досяг найвищих показників за досліджуваний період, що свідчить про його високу адаптивність та зростання ролі авіаційного транспорту у забезпеченні глобальних логістичних ланцюгів [5; 12].

Після стрімкого зростання попиту під час пандемії COVID-19 світовий ринок авіавантажних перевезень увійшов у нову фазу розвитку, яка характеризується адаптацією до геополітичних ризиків, зміною структури міжнародної торгівлі та активною цифровізацією логістичних процесів. Якщо у 2020-2021 роках основним драйвером розвитку стали медичні перевезення та електронна комерція, то починаючи з 2022 року визначальний вплив на ринок почали здійснювати повномасштабна війна в Україні, зміна традиційних логістичних маршрутів, конфлікти на Близькому Сході та коливання цін на авіаційне паливо [14].

За даними IATA, у 2025 році попит на авіавантажні перевезення, виміряний у вантажо-тонно-кілометрах (СТК), зріс на 3,4 % порівняно з попереднім роком, тоді як міжнародний сегмент продемонстрував приріст 4,2 %. Одночасно пропускна спроможність ринку (АСТК) збільшилася на 3,7 %, що свідчить про поступове відновлення балансу між попитом і пропозицією після кризових років. Незважаючи на певне зниження дохідності, середній рівень тарифів залишається більш ніж на 37 % вищим порівняно з докризовим 2019 роком [12].

У результаті відбулися зміни в географії перевезень, структурі попиту, логістичних маршрутах, тарифній політиці авіакомпаній та організації міжнародних ланцюгів постачання. Водночас зазначені процеси не лише створили нові ризики для діяльності авіаперевізників, а й відкрили додаткові можливості для розвитку окремих сегментів ринку.

Аналіз сучасного стану світового ринку дозволяє виокремити основні фактори, які сьогодні визначають розвиток авіавантажних перевезень:

1. Геополітична нестабільність. Повномасштабна війна в Україні, конфлікти на Близькому Сході та інші регіональні протистояння призводять до закриття окремих зон повітряного простору, зміни маршрутів польотів, збільшення часу доставки та експлуатаційних витрат авіакомпаній [14].

2. Зростання вартості авіаційного палива. Паливна складова залишається однією з найбільших статей витрат авіаперевізників. Коливання світових цін на нафту безпосередньо впливають на собівартість авіавантажних перевезень і рівень транспортних тарифів [12].

3. Трансформація міжнародної торгівлі та логістичних ланцюгів. Переорієнтація виробництва, зміна торговельних маршрутів, санкційні обмеження та прагнення диверсифікувати ланцюги постачання формують нову конфігурацію міжнародного ринку транспортних послуг [23].

4. Стрімкий розвиток електронної комерції. Зростання обсягів транскордонної онлайн-торгівлі стимулює попит на швидкі міжнародні перевезення та сприяє розвитку сегмента експрес-доставки [5; 23].

5. Цифровізація логістичних процесів. Впровадження електронного документообігу, цифрових платформ, технологій штучного інтелекту та систем відстеження вантажів підвищує ефективність управління авіавантажними перевезеннями та якість логістичного сервісу [5].

6. Розширення діяльності українських авіаперевізників на європейському ринку. В умовах закритого повітряного простору України окремі українські оператори адаптували свою діяльність, розширивши присутність на ринку Європейського Союзу, що створює передумови для подальшої інтеграції до європейської транспортно-логістичної системи.

У контексті дослідження сучасних тенденцій розвитку авіавантажних перевезень особливої уваги потребує аналіз трансформації діяльності українських вантажних авіакомпаній в умовах воєнного стану. Повномасштабна війна та закриття повітряного простору України для цивільної авіації фактично унеможливили виконання регулярних комерційних рейсів з території держави. Водночас для частини українських вантажних авіаперевізників це не означало повного припинення діяльності, а стало поштовхом до зміни бізнес-моделі, переорієнтації на міжнародний ринок та посилення співпраці з європейськими партнерами. Так, робота вантажних авіакомпаній у воєнний час набула особливого значення, оскільки це дозволило зберегти операційну діяльність, підтримати кадровий і технічний потенціал галузі та забезпечити присутність українських операторів на світовому ринку авіавантажних перевезень. За умов неможливості використання українських аеропортів авіакомпанії були змушені перебазувати повітряні судна за кордон, виконувати рейси з європейських аеропортів, працювати за чартерними контрактами та інтегруватися у міжнародні логістичні ланцюги [1; 2; 6; 9].

Саме тому воєнний період для українського сегмента авіавантажних перевезень має подвійний характер. З одного боку, закриття повітряного простору, пошкодження інфраструктури, втрата частини внутрішнього ринку та зростання операційних ризиків стали серйозними обмеженнями для розвитку галузі. З іншого боку, саме ці обставини прискорили вихід окремих українських вантажних авіакомпаній на європейський ринок, стимулювали отримання необхідних міжнародних дозволів, адаптацію до вимог ЄС та пошук нових комерційних ніш.

Особливістю українського ринку вантажних авіаперевезень є те, що значна частина операторів історично спеціалізувалася на виконанні чартерних, спеціалізованих та нестандартних перевезень. Це дало змогу частині компаній швидше адаптуватися до нових умов, оскільки їхня діяльність меншою мірою залежала від регулярної маршрутної мережі всередині України. Водночас робота на європейському ринку потребує відповідності вимогам льотної придатності, авіаційної безпеки, екологічним і шумовим нормам, а також наявності відповідних сертифікатів та дозволів. Отже для українських вантажних авіакомпаній війна стала каталізатором структурної трансформації їх бізнес-моделей [1; 6; 9].



Проведений аналіз діяльності українських вантажних авіакомпаній свідчить, що, на відміну від пасажирського сегмента авіаційного ринку, вантажні авіап перевезення продемонстрували значно вищий рівень адаптивності до умов воєнного стану. Дослідження показало, що ключові українські оператори, які здійснювали міжнародні вантажні перевезення до початку повномасштабної війни, зберегли свою присутність на світовому ринку. Основною особливістю їх адаптації стала трансформація бізнес-моделі: перебазування повітряних суден та операційних центрів до країн Європейського Союзу, розширення співпраці з міжнародними логістичними компаніями, виконання чартерних перевезень із європейських аеропортів, а також активніше використання моделей ACMI та wet lease.

Варто зазначити, що така адаптація стала можливою завдяки специфіці діяльності українських вантажних авіакомпаній ще до 2022 року. На відміну від пасажирських перевізників, більшість із них працювала переважно на міжнародному ринку, виконуючи нерегулярні чартерні рейси, спеціалізовані перевезення великогабаритних, небезпечних, гуманітарних та проєктних вантажів. Це забезпечило достатню гнучкість операційної діяльності та можливість швидкого перенесення експлуатаційної діяльності за межі України.

Особливо показовим є досвід Antonov Airlines [15], яка після втрати базового аеропорту в Гостомелі перебазувала експлуатацію літаків до аеропорту Лейпциг/Галле (Німеччина) та продовжила виконання міжнародних перевезень надважких вантажів. Близько половини рейсів компанії виконується в межах програми SALIS для країн НАТО, інша частина — за комерційними контрактами з перевезення великогабаритного обладнання та спеціалізованих вантажів. За підсумками 2024 року доходи компанії практично досягли рівня 2021 року, незважаючи на втрату частини флоту внаслідок бойових дій.

Не менш показовою є діяльність Constanta Airline [18], яка розширила міжнародну присутність, створивши технічну базу та представництво у Словаччині. Компанія продовжує виконувати чартерні перевезення, гуманітарні місії та контракти міжнародних організацій у країнах Європи, Африки та Близького Сходу. Подібну модель адаптації реалізували також Cavok Air [19], Aerovis Airlines, Ukraine Air Alliance [16], Vulkan Air [20] та Motor Sich Airlines [21], які зберегли міжнародну операційну діяльність, використовуючи європейські аеропорти як бази для виконання рейсів.

З метою визначення основних напрямів трансформації бізнес-моделей українських вантажних авіакомпаній проведено порівняльний аналіз їх діяльності в умовах воєнного стану. Для систематизації результатів дослідження проведено порівняльний аналіз діяльності основних українських вантажних авіакомпаній за такими критеріями: структура флоту, спеціалізація, особливості операційної діяльності після 2022 року та сформовані конкурентні переваги. Узагальнені результати наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Трансформація діяльності українських вантажних авіакомпаній після початку повномасштабної війни, сформовано автором на основі [15-24]

| Авіакомпанія         | Основний флот (2025-2026 рр.)                                       | Спеціалізація                                                                              | Операційна діяльність після 2022 р.                                                                                                                                                   | Конкурентна перевага після 2022 року                                                                                              |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Antonov Airlines     | 7 × Ан-124-100/100М «Руслан» (після втрати Ан-225 та частини парку) | Надважкі та негабаритні вантажі, проєктина логістика, військові та гуманітарні перевезення | Перебазування до Лейпцига (Німеччина), виконання рейсів у межах програми SALIS для НАТО та комерційних контрактів по всьому світу.                                                    | Унікальний сегмент надважких перевезень, скорочення конкуренції після виходу російських операторів із частини міжнародного ринку. |
| Constanta Airline    | 6 × Ан-26;<br>3 × Ан-74;<br>2 × Ан-32П;<br>1 × Boeing 737-300SF     | Гуманітарні місії, перевезення ООН, нестандартні та небезпечні вантажі                     | Представництво та сертифікована технічна база у Тренчін (Словаччина), міжнародні операції в Європі, Африці та на Близькому Сході, сертифікація EASA, FAA, UK CAA.                     | Сертифікована база в Словаччині, контракти ООН, висока мобільність флоту.                                                         |
| Vulkan Air           | 3 × Ан-26                                                           | Чартерні перевезення, АОГ, гуманітарні та спеціальні вантажі                               | Представництво та сертифікована технічна база у П'єштяни (Словаччина), Робота з аеропортів Європейського Союзу, міжнародні чартерні перевезення та спеціалізовані логістичні проєкти. | Термінові перевезення авіаційних запасних частин (Aircraft on Ground), спеціалізованих, небезпечних та гуманітарних вантажів.     |
| Cavok Air            | 7 × Ан-12                                                           | Міжнародні вантажні чартери                                                                | Продовження міжнародної діяльності з використанням європейських аеропортів як операційних баз. Базування в Братислава, П'єштяни (Словаччина).                                         | Спеціалізація на чартерних перевезеннях і гнучка модель експлуатації Ан-12.                                                       |
| Ukraine Air Alliance | 5 × Ан-12                                                           | Міжнародні вантажні перевезення                                                            | Виконання міжнародних чартерних рейсів до країн Європи, Азії, Африки та Америки, робота поза територією України.                                                                      | Багаторічний досвід глобальних чартерів.                                                                                          |
| Aerovis Airlines     | 2 × Ан-12                                                           | Вантажні чартерні перевезення                                                              | Збереження діяльності на ринку, перевезення до Європи, Африки та Близького Сходу.                                                                                                     | Робота на ринках Африки та Близького Сходу.                                                                                       |
| Motor Sich Airlines  | 2 × Ан-12; змішаний парк літаків Ан-24/26/74 та ін.                 | Вантажні та чартерні перевезення                                                           | Після закриття повітряного простору України пасажирські рейси призупинені, вантажні перевезення продовжено. Базування в П'єштяни (Словаччина).                                        | Власна технічна база й компетенції з обслуговування літаків                                                                       |
| Supernova Airlines   | 1 × Boeing 737-800SF                                                | Експрес-доставка та e-commerce                                                             | Отримано АОС у 2023 р., польоти між європейськими аеропортами, розвиток власної мережі вантажних перевезень NOVA.                                                                     | Інтеграція з логістичною мережею NOVA, орієнтація на e-commerce.                                                                  |



Результати проведеного аналізу свідчать, що трансформація відбувалася одночасно за кількома напрямками. Насамперед змінилася географія базування авіакомпаній. Якщо до початку повномасштабної війни їхні виробничі потужності були зосереджені переважно в Україні, то сьогодні значна частина операцій здійснюється з аеропортів Німеччини, Словаччини, Польщі та інших країн Європейського Союзу. Це забезпечило можливість збереження міжнародної діяльності, незважаючи на закриття українського повітряного простору [15-22].

Другим напрямом трансформації стала зміна структури замовників. Поряд із традиційними чартерними перевезеннями суттєво збільшилася частка контрактів із міжнародними логістичними операторами, урядовими структурами, гуманітарними організаціями та міжнародними інституціями. Особливого значення набули перевезення для Організації Об'єднаних Націй, програми SALIS, а також виконання спеціалізованих рейсів із доставки гуманітарної допомоги, великогабаритного обладнання, авіаційних запасних частин та небезпечних вантажів.

Водночас змінилися й організаційні підходи до здійснення авіаперевезень. Поширення набули моделі ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance) та wet lease, які передбачають надання повітряного судна разом з екіпажем, технічним обслуговуванням і страхуванням. Використання цих моделей дозволило українським авіакомпаніям інтегруватися в міжнародні логістичні мережі, оптимізувати використання повітряних суден та забезпечити стабільне завантаження флоту навіть за відсутності можливості виконання польотів з території України.

Таким чином, адаптація українських вантажних авіакомпаній вийшла далеко за межі простого перенесення операційної діяльності. Фактично відбулося формування нової бізнес-моделі, орієнтованої на міжнародний ринок, довгострокові контракти, високий рівень сертифікації та інтеграцію до європейського транспортно-логістичного простору.

Аналіз діяльності українських вантажних авіакомпаній дозволяє виділити основні переваги такої трансформації та можливі напрямки подальшого розвитку:

1. Розширення географії діяльності вітчизняних авіакомпаній. Перебазування повітряних суден до країн Європейського Союзу забезпечило українським авіакомпаніям безперервний доступ до міжнародного ринку авіавантажних перевезень. Це дозволило виконувати рейси між країнами Європи, Азії, Африки та Північної Америки без використання української авіаційної інфраструктури.

2. Формування мережі закордонних операційних баз. Створення технічних та операційних баз у країнах Європейського Союзу (зокрема у Німеччині та Словаччині) забезпечило можливість оперативного технічного обслуговування повітряних суден, скорочення часу простою флоту та підвищення ефективності експлуатації.

3. Розширення спектра авіаційних послуг. Окрім традиційних чартерних перевезень, українські оператори активно розвивають надання послуг за моделями ACMI, wet lease, виконують перевезення для міжнародних

логістичних компаній, гуманітарних організацій, урядових структур, а також спеціалізуються на транспортуванні великогабаритних, небезпечних, гуманітарних та термінових вантажів [3; 15-22].

4. Інтеграція до європейської системи аутсорсингу авіаційних послуг. Українські вантажні авіакомпанії дедалі частіше виступають не лише як перевізники, а і як постачальники комплексних авіаційних послуг для іноземних операторів. Це включає надання повітряних суден разом з екіпажем, технічним обслуговуванням та страхуванням (АСМІ), виконання спеціалізованих чартерних перевезень, технічний супровід експлуатації літаків та інші форми виробничого аутсорсингу.

5. Доступ до нових сегментів ринку. Участь у міжнародних гуманітарних місіях, програмах Організації Об'єднаних Націй, перевезеннях для оборонного сектору, а також у швидкозростаючому сегменті електронної комерції [18].

6. Підвищення рівня відповідності міжнародним стандартам. Для роботи на ринку Європейського Союзу українські оператори були змушені пройти додаткові процедури сертифікації, впровадити сучасні стандарти управління безпекою польотів, технічного обслуговування та якості авіаційних послуг. Це сприяло підвищенню їх конкурентоспроможності не лише на європейському, а й на світовому ринку авіавантажних перевезень.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що закриття повітряного простору України стало каталізатором переорієнтації українських вантажних авіакомпаній із моделі національних операторів на модель міжнародних провайдерів авіаційно-логістичних послуг. Якщо до 2022 року основною конкурентною перевагою був унікальний парк повітряних суден та досвід виконання спеціалізованих перевезень, то сьогодні дедалі більшого значення набувають інтеграція до європейського авіаційного простору, розвиток аутсорсингових моделей співпраці, участь у глобальних логістичних ланцюгах та здатність надавати комплексні авіаційні послуги відповідно до міжнародних стандартів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дозволило встановити, що сучасний розвиток світового ринку авіавантажних перевезень відбувається в умовах глибокої трансформації міжнародної транспортно-логістичної системи. Визначальними чинниками розвитку галузі стали пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, геополітична нестабільність на Близькому Сході, зміна міжнародних логістичних маршрутів, зростання вартості авіаційного палива, розвиток електронної комерції та цифровізація логістичних процесів. Сукупний вплив цих факторів сприяв формуванню нової моделі функціонування світового ринку авіавантажних перевезень, у якій ключового значення набувають швидкість адаптації перевізників, гнучкість бізнес-моделей та інтеграція до глобальних логістичних мереж.

У ході дослідження систематизовано основні напрями трансформації бізнес-моделей українських вантажних авіакомпаній в умовах воєнного стану та обґрунтовано, що їх адаптація базувалася не лише на релокації операційної діяльності, а й на інтеграції до європейського ринку авіавантажних перевезень

через розвиток міжнародного аутсорсингу авіаційних послуг, створення закордонних операційних баз, проходження європейської сертифікації та розширення міжнародного партнерства. Це дозволяє розглядати сучасний етап розвитку українських вантажних авіакомпаній не лише як період подолання кризових явищ, а як етап їх структурної модернізації та формування нових конкурентних переваг.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання при формуванні державної політики післявоєнного відновлення авіаційної галузі України, розробленні стратегій розвитку українських вантажних авіакомпаній, а також під час прийняття управлінських рішень щодо інтеграції національного сектору авіавантажних перевезень до європейського транспортно-логістичного простору.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з оцінюванням економічної ефективності використання моделей ACMI, wet lease та інших форм міжнародного аутсорсингу авіаційних послуг українськими вантажними авіакомпаніями, аналізом їх конкурентоспроможності на європейському ринку, а також розробленням сценаріїв розвитку української галузі авіавантажних перевезень після відновлення повітряного сполучення та її інтеграції до єдиного авіаційного простору Європейського Союзу.

1. Доходи та збитки українських авіакомпаній під час повномасштабної війни : інфографіка. Слово і Діло. 20.02.2025. URL: <https://www.slovovidilo.ua/2025/02/20/infografika/biznes/dohody-ta-zbytku-ukrayinskykh-aviakompanij-povnomasshtabnoyi-vijny>

2. Горбаль Н. І., Радченко Я. П. Стан та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України в умовах євроінтеграції, постпандемії та війни. Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. Т. 5, № 1. С. 253–264.

3. Слободяник А. М., Салькова І. Ю., Могилевська О. Ю. Конкуренція на міжнародних авіаринках: управління бізнес-моделями. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 2. С. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-8>.

4. Висоцька М. П. Аналіз та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України. Економічний простір. 2024. № 191. С. 160–168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-26>.

5. Вінюков-Прошенко А. С. Перспективи розвитку ринку авіаційних вантажних перевезень в умовах розвитку міжнародної електронної комерції. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2024. Т. 35 (74). № 2. С. 280–284. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/38>.

6. Суворова І., Ігнатуша М. Перспективи розвитку авіаційної галузі в Україні після конфлікту. Держава і регіони. Серія: Економіка і бізнес. 2024. № 1 (131). DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-10>.

7. Бойко С., Вишневський С., Шокар'єв Д., Поліщук П., Гвоздік С. Оцінювання рівня енергоефективності авіаційних підприємств авіаційного транспорту для післявоєнного відновлення України. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 1. С. 215–221. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-331-32>.

8. Татаренко Н. О. Авіаційна галузь в національній стратегії економічного прориву. Авіація в XXI столітті : праці XI Всесвітнього конгресу, 28–30 вересня 2022 р. Київ : НАУ, 2022. С. 35–39.

9. Терентьева В. Ю. Проблеми розвитку українських авіаційних компаній під час війни. Політ. Сучасні проблеми науки : тези доповідей XXIV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, 2–5 квітня 2024 р. Київ : НАУ, 2024. С. 162–163.

10. Kyrylenko O. M., Ovsak B. O., Ovsak O. P., Sadlovska I. P. Development of European aviation integration: Ukraine on the path to the European Common Aviation Area. European Transport. 2024. № 98. DOI: <https://doi.org/10.48295/ET.2024.98.12>.

11. Sydorenko K., Sydorenko O., Lozhachevska O., Pashchenko O. Competitiveness of International Airports Production Infrastructure in Global Air Transportation Market: Comprehensive

Situational Model. Asian Academy of Management Journal. 2021. Vol. 26, No. 2. P. 173–195. DOI: <https://doi.org/10.21315/aamj2021.26.2.8>.

12. International Air Transport Association (IATA). Airlines Set to Earn 2.7% Net Profit Margin on Record Revenues in 2024. URL: <https://www.iata.org/en/pressroom/2024-releases/2024-net-profit-forecast>

13. Status and Prospects for Development of the Aviation Transport Industry of Ukraine in the Conditions of European Integration, Post-Pandemic and War. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-5-number-1-2023/status-and-prospects-development-aviation>

14. How Does the War in Ukraine Affect Air Travel? URL: <https://www.poenetetechnical.com/news/how-does-the-war-in-ukraine-affect-air-travel/>

15. Офіційний сайт авіакомпанії Antonov Airlines. URL: <https://www.antonov-airlines.aero/>

16. Офіційний сайт авіакомпанії Ukraine Air Alliance. URL: <https://www.uaa-avia.com/>

17. Офіційний сайт авіакомпанії Supernova Airlines. URL: <https://supernova.aero/>

18. Офіційний сайт авіакомпанії Constanta Airline. URL: <https://constanta.aero/>

19. Офіційний сайт авіакомпанії Cavok Air. URL: <https://cavok.aero/>

20. Офіційний сайт авіакомпанії Vulkan Air. URL: <https://vulkanair.com/>

21. Офіційний сайт авіакомпанії Motor Sich Airlines. URL: <https://www.motorsich.com/eng/airlines/>

22. Офіційний сайт авіакомпанії Aerovis Airlines. URL: <https://aerovis.aero/>

23. Kirac K. The nexus between air cargo and international trade: empirical evidence from country groups. Journal of Air Transport Management. 2025. Vol. 125. Article 102778. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2025.102778>.

---

1. Slovo i Dilo (2025), “Income and losses of Ukrainian airlines during the full-scale war”, available at: <https://www.slovoidilo.ua/2025/02/20/infografika/biznes/doxody-ta-zbytky-ukrayinskyx-aviakompanij-povnomasshtabnoyi-vijny>

2. Horbal, N.I. and Radchenko, Ya.P. (2023), “The state and prospects for the development of the aviation transport industry of Ukraine under the conditions of European integration, post-pandemic and war”, *Menedzhment i pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku* [Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development], vol. 5, no. 1, pp. 253–264.

3. Slobodianyk, A.M., Salkova, I.Yu. and Mohylevska, O.Yu. (2023), “Competition in international aviation markets: business model management”, *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal* [Kyiv Economic Scientific Journal], no. 2, pp. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-8>.

4. Vysotska, M.P. (2024), “Analysis and prospects for the development of the aviation transport industry of Ukraine”, *Ekonomichnyi prostir* [Economic Scope], no. 191, pp. 160–168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-26>.

5. Viniukov-Proshchenko, A.S. (2024), “Prospects for the development of the air cargo transportation market under the development of international e-commerce”, *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho* [Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University], vol. 35(74), no. 2, pp. 280–284. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/38>.

6. Suvorova, I. and Ihnatusha, M. (2024), “Prospects for the development of the aviation industry in Ukraine after the conflict”, *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika i biznes* [State and Regions. Series: Economics and Business], no. 1(131). DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-10>.

7. Boiko, S., Vyshnevskiy, S., Shokarov, D., Polishchuk, P. and Hvozdk, S. (2024), “Assessment of the energy efficiency of aviation transport enterprises for the post-war recovery of Ukraine”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of Khmelnytskyi National University], no. 1, pp. 215–221. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-331-32>.

8. Tatarenko, N.O. (2022), “The aviation industry in the national strategy of economic breakthrough”, *Aviation in the XXI Century. Proceedings of the XI World Congress*, Kyiv, Ukraine, pp. 35–39.

9. Terentieva, V.Yu. (2024), “Problems of the development of Ukrainian airlines during the war”, *Modern Problems of Science. Proceedings of the XXIV International Scientific and Practical Conference*, Kyiv, Ukraine, pp. 162–163.

10. Kyrylenko, O.M., Ovsak, B.O., Ovsak, O.P. and Sadlovska, I.P. (2024), “Development of European aviation integration: Ukraine on the path to the European Common Aviation Area”, *European Transport*, no. 98. DOI: <https://doi.org/10.48295/ET.2024.98.12>.

11. Sydorenko, K., Sydorenko, O., Lozhachevska, O. and Pashchenko, O. (2021), "Competitiveness of International Airports Production Infrastructure in Global Air Transportation Market: Comprehensive Situational Model", *Asian Academy of Management Journal*, vol. 26, no. 2, pp. 173–195. DOI: <https://doi.org/10.21315/aamj2021.26.2.8>.
12. International Air Transport Association (IATA) (2024), "Airlines Set to Earn 2.7% Net Profit Margin on Record Revenues in 2024", available at: <https://www.iata.org/en/pressroom/2024-releases/2024-net-profit-forecast>
13. Lviv Polytechnic National University (2023), "Status and Prospects for Development of the Aviation Transport Industry of Ukraine in the Conditions of European Integration, Post-Pandemic and War", available at: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-5-number-1-2023/status-and-prospects-development-aviation>
14. Poente Technical (2024), "How Does the War in Ukraine Affect Air Travel?", available at: <https://www.poentetechnical.com/news/how-does-the-war-in-ukraine-affect-air-travel/>
15. Antonov Airlines (2026), "Official website", available at: <https://www.antonov-airlines.aero/>
16. Ukraine Air Alliance (2026), "Official website", available at: <https://www.uaa-avia.com/>
17. Supernova Airlines (2026), "Official website", available at: <https://supernova.aero/>
18. Constanta Airline (2026), "Official website", available at: <https://constanta.aero/>
19. Cavok Air (2026), "Official website", available at: <https://cavok.aero/>
20. Vulkan Air (2026), "Official website", available at: <https://vulkanair.com/>
21. Motor Sich Airlines (2026), "Official website", available at: <https://www.motorsich.com/eng/airlines/>
22. Aerovis Airlines (2026), "Official website", available at: <https://aerovis.aero/>
23. Kirac , K. (2025), "The nexus between air cargo and international trade: Empirical evidence from country groups", *Journal of Air Transport Management*, vol. 125, Article 102778. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2025.102778>.