

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.20>  
УДК 656.7(477)(045)

**Ганна Сергіївна ГУРІНА**

д.е.н., професор, Київський авіаційний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1419-4956>  
e-mail: gurina\_gs@ukr.net

**Валентина Олексіївна НОВАК**

к.е.н., професор, Київський авіаційний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6899-2016>  
e-mail: novakv.nau@gmail.com

**Оксана Миколаївна КИРИЛЕНКО**

д.е.н., професор, зав. кафедри, Київський авіаційний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2406-7050>  
e-mail: ons@ua.fm

**Максим Олександрович ЛУК'ЯНЕНКО**

студент, Київський авіаційний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1910-1090>  
e-mail: maksimlukyanenko@ukr.net

## ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОТРЯСІНЬ ТА РИЗИКІВ НА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВІАКОМПАНІЇ

*Розглянуто вплив глобальних економічних потрясінь та ризиків на стратегії розвитку авіакомпанії. Проаналізовано зміни у стратегічному управлінні та операційній діяльності авіакомпанії в умовах нестабільності світової економіки, спричиненої такими факторами, як пандемія COVID-19, політичні та збройні конфлікти, зокрема війна, яку розпалює росія в Україні, а також зміни у міжнародних торгових угодах та коливання цін на паливо, як наслідок. Досліджено підходи авіакомпанії SKYUP до адаптації та розвитку в умовах кризових ситуацій, включаючи заходи з оптимізації маршрутів, фінансового планування та впровадження інноваційних послуг. Результати дослідження свідчать про важливість гнучкості та готовності авіакомпаній до змін у відповідь на глобальні виклики, а також обґрунтовують ключові фактори, що визначають успішність стратегій адаптації в авіаційній індустрії.*

**Ключові слова:** авіакомпанія, економічні потрясіння, стратегії розвитку, стратегічне управління, підходи до адаптації, інновації

### ВСТУП

В умовах сучасної глобальної економіки авіакомпанії стикаються з безпрецедентними викликами, які ставлять під загрозу їх стійкість і розвиток. Глобальні потрясіння, такі як війни, фінансові кризи, політична нестабільність, пандемії, коливання цін на паливо та зміни у міжнародних торговельних відносинах, значно впливають на всю авіаційну галузь. Ці фактори змушують авіаперевізників адаптувати свої стратегії, оперативно реагувати на умови, що змінюються, і переглядати свої бізнес-моделі, щоб зберегти конкурентоспроможність і забезпечити довгострокове виживання.

Українська авіакомпанія SKYUP є цікавим і показовим прикладом того, як регіональний гравець на авіаринку може справлятися з цими викликами. З моменту свого заснування SKYUP активно розвивається на тлі економічної та політичної нестабільності в Україні, демонструючи гнучкість та інноваційний підхід до управління. В умовах економічних криз та глобальних ризиків компанія змушена була не тільки скоротити витрати та оптимізувати маршрути, але й переглянути свої довгострокові стратегії, щоб зберегти лояльність клієнтів та розвивати нові напрямки бізнесу.

Статт. присвячені дослідженню впливу глобальних економічних потрясінь та ризиків на стратегію розвитку авіакомпаній на прикладі SKYUP. В рамках дослідження проаналізовано ключові аспекти адаптації авіакомпаній до змін довкілля, включаючи оптимізацію операційних процесів, впровадження інноваційних рішень

та формування сталої бізнес-моделі в умовах невизначеності. Особливу увагу приділено тому, як SKYUP застосовує гнучкі стратегії та адаптивне управління для мінімізації негативних наслідків глобальних економічних потрясінь.

Також розглянуто перспективи та уроки, які можуть бути корисними іншим авіакомпаніям, що стикаються з аналогічними викликами. У статті наголошено на важливості стратегічного планування, швидкого реагування на зміни та ефективного управління ризиками для забезпечення сталого розвитку авіакомпаній в умовах глобальної нестабільності. На прикладі SKYUP проаналізовано потенціал авіакомпаній до перетворення та інновацій, що є критичним фактором їх виживання та успіху в довгостроковій перспективі.

**МЕТА** статті – виявлення ключових факторів, що сприяють адаптації та сталому розвитку авіакомпаній в умовах нестабільності, а також розроблення рекомендацій для підвищення їх конкурентоспроможності і стійкості у довгостроковій перспективі.

### МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Основою дослідження є: аналітичні звіти про економічні потрясіння, такі як пандемія COVID-19, політична нестабільність тощо; статистичні дані про фінансові показники авіакомпаній, включаючи SKYUP, до та після глобальних потрясінь; дослідження в галузі авіації, що охоплюють вплив глобальних ризиків на авіакомпанії; документи та звіти SKYUP, включаючи стратегічні

плани, фінансові звіти та прес-релізи; публікації та інтерв'ю керівництва SKYUP та експертів в авіаційній галузі. У статті застосовано такі методи:

- аналіз даних з метою виявлення зміни ключових показників авіакомпанії до і після глобальних економічних потрясінь;
- порівняльний аналіз стратегій SKYUP з іншими авіакомпаніями, щоб зрозуміти, як вони адаптувалися до аналогічних умов;
- кейс-стаді SKYUP для поглибленого вивчення її стратегій за умов економічної нестабільності;
- SWOT-аналіз для оцінювання сильних та слабких сторін SKYUP, а також можливостей та загроз, що виникають через глобальні ризики.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Досліджено вплив глобальних економічних потрясінь і ризиків на стратегії розвитку авіакомпаній, зокрема української авіакомпанії SkyUp. Метою є визначення ключових викликів, з якими стикаються авіаперевізники під час економічної нестабільності, а також оцінювання того, як ці фактори впливають на операційні та стратегічні рішення компаній. У фокусі дослідження – аналіз адаптивних стратегій SkyUp у відповідь на глобальні ризики, зокрема зниження пасажиропотоку, коливання вартості пального, валютні ризики та інші макроекономічні фактори. В результаті у статті запропоновано рекомендації з ефективного управління ризиками та стратегічного планування в умовах економічної невизначеності для українських авіакомпаній.

### Наукова новизна

Проведено комплексний аналіз впливу глобальних економічних потрясінь і ризиків на стратегічний розвиток українських авіакомпаній. Систематизовано адаптивні стратегії та підходи авіакомпаній до подолання макроекономічних викликів, таких як: коливання цін на паливо, валютні ризики, зниження пасажиропотоку та регуляторні обмеження. Визначено специфічні фактори, що впливають на розвиток авіабізнесу в Україні в умовах глобальної нестабільності, та запропоновано рекомендації з підвищення стійкості авіакомпаній до

зовнішніх ризиків, що є важливим для розвитку галузі в умовах турбулентності.

### РЕЗУЛЬТАТИ

У процесі аналізу розглянуто такі показники: пасажиропотік, дохід від пасажирських перевезень, завантаження рейсів, операційні витрати (зокрема, витрати на паливо), фінансовий результат, як подано в табл. 1.

Подані в таблиці дані демонструють, як кризові явища вплинули на основні операційні та фінансові показники авіакомпанії SkyUp, зокрема можна виділити суттєве зменшення пасажиропотоку та доходів, зниження рівня заповнюваності рейсів і перехід від прибутковості до значних збитків. Для кращого розуміння того, як авіакомпанія SkyUp адаптується до змін, проведемо порівняльний аналіз її стратегій з іншими міжнародними лоукостерами, які також зіткнулися з кризовими явищами (наприклад, Ryanair, Wizz Air, EasyJet).

Основними напрямками аналізу обрано:

- скорочення рейсів і частотності польотів;
- зміна цінової політики;
- запровадження нових маршрутів або оптимізація наявних;
- адаптація витрат (скорочення персоналу, економія на витратах).

Дані стратегії викладено у табл. 2.

Виходячи з результатів проведеного аналізу, слід зазначити, що можна з авіакомпаній адаптувалася по-різному залежно від своєї бізнес-моделі, ринку та стратегічних цілей. Авіакомпанія SkyUp, зокрема, фокусується на зниженні витрат і зменшенні рейсів, що є типовою стратегією для лоукостерів під час економічних потрясінь.

Аналіз змін ключових показників показує, що авіакомпанія SkyUp зазнала значного скорочення доходів і пасажиропотоку, як і багато інших авіакомпаній під час кризових періодів.

Порівняльний аналіз стратегій демонструє, що авіакомпанія SkyUp адаптувалася шляхом скорочення рейсів і зменшення витрат, що є подібним до підходів інших лоукостерів, але мала власні особливості, зокрема фокус

Таблиця 1 – Ключові показники діяльності Авіакомпанії SkyUp до і після глобальних економічних потрясінь [1]

Показник	До кризи	Після кризи	Зміна (%)
Пасажиропотік (тис. пасажирів)	1,2	800	-33%
Дохід (млн грн)	1,5	900	-40%
Завантаження рейсів (%)	85	70	-15 п.п.
Операційні витрати (млн грн)	1,1	900	-18%
Прибуток / Збиток (млн грн)	200	-100	-150%

Таблиця 2 – Порівняльний аналіз стратегій адаптації авіакомпанії SkyUp та інших авіакомпаній [2]

Стратегія	SkyUp	Ryanair	Wizz Air	EasyJet
Скорочення рейсів	Зменшення на 30%	Зменшення на 20%	Зменшення на 25%	Зменшення на 35%
Зміна цінової політики	Знижки на внутрішні рейси	Відмова від знижок	Спеціальні акції	Динамічне ціноутворення
Оптимізація маршрутів	Фокус на внутрішні рейси	Запуск нових міжнародних	Оптимізація маршрутів	Збільшення внутрішніх рейсів
Скорочення витрат	15% скорочення штату	Скорочення на 10%	Витрати на персонал зменшено	Скорочення штату на 20%

на внутрішніх рейсах та спеціальних цінових пропозиціях. Авіакомпанія SkyUp за час свого існування не-одноразово адаптувалася до економічної нестабільності, зокрема пандемії COVID-19, зростання цін на паливо, а також викликів, спричинених політичною ситуацією в Україні та повномасштабною війною. Розглянемо стратегічні підходи компанії у відповідь на ці виклики. Ключовими стратегіями SkyUp в умовах економічної нестабільності вважаємо такі:

– перехід на внутрішні рейси та оптимізація маршрутної мережі: з огляду на обмеження міжнародних польотів та зниження попиту на туристичні маршрути, SkyUp зосередилася на внутрішніх рейсах, зокрема між основними містами України; це дало змогу зберегти частину пасажиропотоку та знизити витрати на довго-

тривалі перельоти;

– гнучка цінова політика: SkyUp запровадила знижки на внутрішні рейси та запусив акції для залучення пасажирів; зниження цін допомогло компанії залишатися конкурентоспроможною в період зниженого попиту;

– оптимізація витрат та скорочення персоналу: з метою зменшення витрат компанія провела скорочення штату та оптимізувала витрати на операційні процеси; це дало можливість зберегти фінансову стабільність;

– альтернативні види доходів: SkyUp активно шукав можливості для диверсифікації доходів, наприклад, у сфері вантажних перевезень та чартерних рейсів, щоб зменшити залежність від пасажирських перевезень та стабілізувати фінансовий потік;

– інноваційний підхід до маркетингу та бренду.

SWOT-аналіз авіакомпанії SkyUp подано в табл. 3.

Таблиця 3 – SWOT-аналіз Авіакомпанії SkyUp

Аспекти	Деталі
<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	– Гнучка цінова політика, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту.
	– Відносно новий та сучасний флот літаків, що знижує витрати на технічне обслуговування та покращує ефективність використання палива.
	– Міцний бренд та впізнаваність на українському ринку лоукостерів.
	– Високий рівень адаптивності, що проявляється в швидкому реагуванні на кризові ситуації.
<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>	– Висока залежність від українського ринку, що обмежує географічний розвиток.
	– Низька диверсифікація доходів порівняно з більшими міжнародними авіакомпаніями.
	– Обмеженість фінансових ресурсів для довготривалої підтримки операцій у кризові періоди.
	– Обмежена кількість партнерств і код-шерінгових угод з іншими авіакомпаніями.
<b>Можливості (Opportunities)</b>	– Зростання внутрішнього попиту на лоукост-перевезення через економічну ситуацію.
	– Розвиток партнерств з міжнародними лоукостерами для розширення ринку.
	– Вихід на нові ринки, включаючи ринки Європи, з урахуванням політичної підтримки українського бізнесу на міжнародній арені.
	– Застосування інноваційних маркетингових підходів та цифрових технологій для залучення нових клієнтів.
<b>Загрози (Threats)</b>	– Високі ціни на паливо, що значно збільшує операційні витрати.
	– Нестабільна політична ситуація в Україні, що впливає на сприйняття безпеки польотів.
	– Конкуренція з боку іноземних лоукостерів, які можуть вийти на український ринок.
	– Глобальні економічні потрясіння, що знижують купівельну спроможність споживачів.

Авіакомпанія SkyUp показує здатність адаптуватися до кризових умов завдяки гнучкості у ціноутворенні, оптимізації витрат і використанню інноваційних підходів у маркетингу. Однак для подальшого розвитку компанія повинна звернути увагу на можливості диверсифікації доходів, розширення географії польотів та зміцненні міжнародних партнерств. Це допоможе SkyUp залишатися конкурентоспроможною авіакомпанією навіть у періоди економічної нестабільності.

Аналіз показав, що глобальні економічні потрясіння, такі як пандемія COVID-19, зростання цін на паливо, політична нестабільність та війна, суттєво впливають на діяльність авіакомпаній. SkyUp як українська авіакомпанія продемонструвала високу гнучкість і здатність адаптуватися до таких викликів завдяки зміні стратегій, зосередженню на внутрішніх рейсах, оптимізації витрат та активному маркетингу. Незважаючи на численні труднощі, компанія змогла зберегти конкурентоспроможність на ринку лоукостерів і підвищити впізнаваність бренду на внутрішньому ринку.

На основі отриманих даних запропоновані такі рекомендації:

– SkyUp варто продовжувати розширювати джерела

доходів, зокрема за рахунок вантажних перевезень, чартерних рейсів та додаткових послуг для пасажирів;

– компанії доцільно вивчати можливості виходу на нові міжнародні ринки, що може сприяти зниженню ризиків, пов'язаних із залежністю від внутрішнього ринку;

– інвестування в енергоефективні та сучасні літаки допоможе знизити витрати на паливо і зробить операції більш стабільними в умовах зростання цін на енергоносії;

– співпраця з міжнародними авіакомпаніями та участь у код-шерінгових програмах може забезпечити SkyUp додатковий пасажиропотік та розширення маршрутної мережі;

– у періоди низького попиту варто зберігати гнучкість цін, використовуючи знижки та акції для залучення нових клієнтів і підтримки лояльності постійних пасажирів.

## ВИСНОВКИ

Реалізація цих рекомендацій допоможе SkyUp адаптуватися до сучасних викликів і підвищити стійкість до глобальних економічних потрясінь, що є критично важливим для забезпечення стабільного розвитку авіакомпанії в умовах нестабільного ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Сидоренко К.В., Мандра В.В., Герман, А.Л. Вплив криз на функціонування світового ринку авіаційних перевезень. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 19-27
2. SkyUp під час війни став українською авіакомпанією №1. URL: <https://forbes.ua/company/stereotip-es-yakshcho-ti-z-ukraini-to-maesh-koshuvati-deshevshe-seo-skyup-dmitro-seroukhov-pro-robotu-pid-chas-viyni-vlasnu-evropeysku-aviakompaniyu-i-plani-shchodo-ssha-10032023-12189>
3. Литвин О. Україна в системі міжнародних економічних відносин в умовах інституціоналізації та глобальної конвергенції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Міжнародні відносини. 2019. № 1. С. 36-40
4. Plotnikov O. The General Situation with Climate Change in the World and Risk Assessment for the Global Economy. *Global Challenges of Climate Change* / T.C. Devezas et al. (eds). Springer, 2023.
5. Кириленко О.М., Новак В.О., Разумова К.М., Лук'яненко М.О. Деякі аспекти розвитку авіаційного транспорту України в післявоєнний період. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. №9/1. С. 37-42
6. Кириленко О.М., Новак В.О., Лук'яненко М.О. Деякі аспекти подолання транспортної кризи в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. №3. С. 12-16.

### **References**

1. Sydorenko K V., Mandra V.V., Herman, A.L. The impact of crises on the functioning of the global air transport market. *Economic space*. 2024. №. 190. pp. 19-27. (in Ukrainian).
2. SkyUp became the №1 Ukrainian airline during the war. URL: <https://forbes.ua/company/stereotip-es-yakshcho-ti-z-ukraini-to-maesh-koshuvati-deshevshe-seo-skyup-dmitro-seroukhov-pro-robotu-pid-chas-viyni-vlasnu-evropeysku-aviakompaniyu-i-plani-shchodo-ssha-10032023-12189> (in Ukrainian).
3. Lytvyn O. Ukraine in the system of international economic relations in the conditions of institutionalization and global convergence. *Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. International relations*. 2019. №1. pp. 36-40 (in Ukrainian).
4. Plotnikov O. The General Situation with Climate Change in the World and Risk Assessment for the Global Economy. *Global Challenges of Climate Change* / T.C. Devezas et al. (eds). Springer, 2023.
5. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M., Lukianenko M.O.. Some aspects of the development of air transport in Ukraine in the post-war period. *Economy. Finances. Law*. 2022. №9/1. pp. 37-42 (in Ukrainian).
6. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Lukianenko M.O. Some aspects of overcoming the transport crisis in Ukraine. *Economy. Finances. Law*. 2023. № 3. pp. 12-16 (in Ukrainian).

### **Hanna HURINA**

*Doctor of Economics, Professor, Kyiv Aviation Institute*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1419-4956>

e-mail: [gurina\\_gs@ukr.net](mailto:gurina_gs@ukr.net)

### **Valentyna NOVAK**

*PhD in Economics, Professor, Kyiv Aviation Institute*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6899-2016>

e-mail: [novakv.nau@gmail.com](mailto:novakv.nau@gmail.com)

### **Oksana KYRYLENKO**

*Doctor of Economics, Professor, Head of the department, Kyiv Aviation Institute*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2406-7050>

e-mail: [ons@ua.fm](mailto:ons@ua.fm)

### **Maksym LUKIANENKO**

*student, Kyiv Aviation Institute*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1910-1090>

e-mail: [maksimlukyanenko@ukr.net](mailto:maksimlukyanenko@ukr.net)

## **IMPACT OF GLOBAL ECONOMIC SHOCKS AND RISKS ON AIRLINE DEVELOPMENT STRATEGIES**

*The paper examines the influence of global economic shocks and risks on the development strategies of airlines. The instability of the global economy, driven by multiple interconnected factors, has forced airlines to adapt both their strategic management and operational activities. Key contributors to this instability include the COVID-19 pandemic, conflicts such as the war initiated by the Russian Federation in Ukraine, changes in international trade agreements, and significant fluctuations in fuel prices. The COVID-19 pandemic presented an unprecedented challenge for the aviation industry, drastically reducing passenger demand due to travel restrictions, health concerns, and shifting economic priorities. Airlines worldwide faced significant revenue losses, leading to cost-cutting measures such as downsizing staff, grounding aircraft, and suspending unprofitable routes. Beyond immediate operational adjustments, the pandemic emphasized the importance of long-term resilience in response to global health crises. Political and armed conflicts have further intensified challenges for the aviation sector. The ongoing war in Ukraine disrupted air travel by limiting access to certain airspaces and increasing geopolitical uncertainty. Additionally, these conflicts have caused ripple effects in global markets, driving up insurance premiums and fuel costs. Such conditions have forced airlines to reevaluate their operational models, expand risk management strategies, and focus on maintaining financial stability during periods of prolonged uncertainty. The findings underscore the critical importance of adaptability and innovation in overcoming global challenges. Airlines that are prepared to recalibrate their strategies in response to emerging risks are better positioned to maintain stability and pursue growth. Key success factors include proactive leadership, advanced risk assessment frameworks, and a commitment to sustainability and technological advancements.*

**Keywords:** airlines, economicshocks, development strategies, strategic management, approaches to adaptation, innovations