
ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АВІАЦІЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ

Ареф'єва Олена, Васюткіна Наталія, Ватащук Владислав
DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-539-6-28>

ВСТУП

Авіаційна промисловість є одним із ключових секторів економіки, що визначає науково-технологічний потенціал і глобальну конкурентоспроможність держави. Проте сучасні виклики, пов'язані зі зростаючим конкурентним тиском, економічною нестабільністю та технологічними ризиками, вимагають особливої уваги до забезпечення економічної безпеки підприємств галузі. Формування ефективної системи економічної безпеки стає не лише необхідною умовою захисту підприємств від зовнішніх і внутрішніх загроз, але й стратегічною основою для створення механізму сталого розвитку авіаційної промисловості. У цій статті розглядаються підходи до розробки такої системи, враховуючи сучасні економічні реалії та перспективи галузі. Основна мета статті полягає у визначенні підходів до формування ефективної системи економічної безпеки підприємств як стратегічної основи для сталого розвитку авіаційної промисловості.

Підприємства авіаційної промисловості є технологічно насиченою сферою, де інновації відіграють вирішальну роль у їх конкурентоспроможності. Захист інтелектуальної власності, управління ресурсами та зниження фінансових ризиків сприяють створенню умов для активного впровадження нових технологій. Ефективна система економічної безпеки забезпечує виявлення та нейтралізацію загроз, що дозволяє підприємствам функціонувати безперебійно навіть у нестабільних економічних умовах. Вона дозволяє підприємствам бути більш стійкими до зовнішнього тиску, зокрема з боку глобальних конкурентів. Це сприяє посиленню позицій на міжнародних ринках, що є важливим фактором сталого розвитку.

Економічна безпека передбачає оптимізацію управління ресурсами, запобігання корупції, витокам капіталу та іншим негативним факторам. Така раціоналізація сприяє забезпеченню екологічної, соціальної та економічної стійкості підприємств. Створення ефективної системи економічної безпеки підвищує довіру інвесторів, що сприяє збільшенню обсягів інвестицій у галузь. Це, у свою чергу, створює основу для модернізації, розвитку інфраструктури та сталого функціонування підприємств. Забезпечення економічної безпеки дозволяє підприємствам підтримувати стабільний рівень зайнятості та конкурентоспроможну заробітну плату, що сприяє покращенню соціально-економічного стану регіонів і країни в цілому.

У сучасних умовах формування дієвої системи економічної безпеки підприємств авіаційної галузі в Україні значною мірою визначається рядом конкурентних чинників. Криза, викликана війною, суттєво загострила макроекономічні ризики, які впливають на діяльність підприємств галузі. Зокрема, ключовими загрозами для стабільності виробництва та реалізації продукції є падіння ВВП і висока інфляція. Водночас зростання попиту на військову техніку стимулювало збільшення кількості підприємств, які займаються виробництвом повітряних і космічних апаратів, що сприяє посиленню конкуренції в галузі.

Тому, ефективна система економічної безпеки є не лише інструментом протидії загрозам, але й стратегічним важелем, який стимулює інноваційний розвиток, зміцнює конкурентоспроможність, підвищує інвестиційну привабливість та забезпечує соціальну стабільність. Ці аспекти формують фундамент для сталого розвитку авіаційної промисловості, що особливо важливо в умовах глобальних економічних викликів¹.

1. Моніторинг умов, можливостей і загроз у макроекономічному середовищі стійкості підприємств авіаційної промисловості

Сьогодні нестабільність факторів макросередовища створює пряму загрозу стійкості підприємств авіаційної промисловості і їх конкурентній позиції в галузі. Вчасний та об'єктивний моніторинг умов, можливостей і загроз у макроекономічному середовищі, а також ухвалення відповідних

¹ Ваташука В.В. Обґрунтування напрямів удосконалення ефективності системи економічної безпеки підприємства в умовах конкурентної економіки. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра спеціальності «Економіка». Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут». Київ, 2024. 110 с.

управлінських рішень сприятимуть їхньому стабільному розвитку на конкурентних ринках^{2 3}.

Авіаційна промисловість України під час війни належить до найбільш кризових галузей, оскільки цивільна авіація фактично не функціонує. Водночас підприємства, які займаються виробництвом повітряних і космічних апаратів та супутнього обладнання, продовжують свою діяльність (рис. 1). До 2021 року кількість підприємств переробної промисловості в Україні зростала, попри виклики постковідної кризи. Однак війна спричинила значне скорочення кількості діючих підприємств у цій галузі – на 25,9% порівняно з 2021 роком, через припинення діяльності, знищення або окупацію. У 2023 році ситуація почала змінюватися: підприємства частково відновили роботу, і їх кількість зросла до 33 887, хоча цей показник ще не досягнув довоєнного рівня.



Рис. 1. Кількість діючих підприємств переробної промисловості в Україні, 2019–2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі⁴.

Щодо кількості діючих підприємств, що займаються виробництвом повітряних та космічних літальних апаратів та супутнього обладнання, то з 2019 по 2021 роки їх кількість збільшилася на 14 підприємств. Однак у 2022 році кількість таких підприємств знизилася на 27,9%, досягнувши 67 одиниць. Водночас активні військові дії та потреба в оснащенні Збройних Сил призвели до зростання кількості діючих підприємств у цій галузі до 137, що навіть перевищує показник

² Arefieva O., Tulchynska S., Popelo, O., Arefiev S., Tkachenko T. The Economic Security System in the Conditions of the Powers Transformation. *International Journal of Computer Science & Network Security*. 2021. № 1(7). P. 35–42.

³ Побережна З. М. Методичний інструментарій оцінки впливу макроекономічних факторів на діяльність авіапідприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 39. С. 52–59.

⁴ Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html (дата звернення: 25.10.2024).

2021 року. Таким чином, наявність попиту спричинила розширення галузі та посилення конкуренції на цих ринках. Ці дані свідчать про значні зміни в конкурентному середовищі галузі.

У період поглиблення економічної кризи макроекономічні показники стають важливим фактором впливу на конкурентне середовище, оскільки система економічної безпеки підприємств у кризових умовах є вкрай чутливою до змін у національній економіці. Основним показником рівня розвитку економіки країни та підприємств у ній є ВВП (рис. 2.) та його темпи зростання.

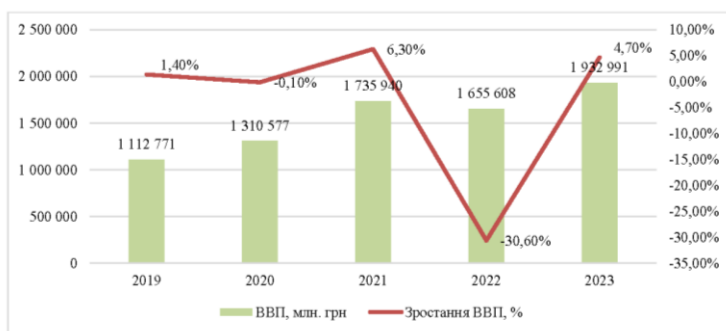


Рис. 2. Динаміка ВВП України за 2019–2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

За наведеними даними, у 2022 році спостерігалась економічна криза, що супроводжувалася падінням ВВП на понад 30%, основною причиною якого стали війна та економічні виклики, спричинені нею. Зниження рівня ВВП на такому рівні є індикатором економічної кризи на мікрорівні, зокрема у вигляді зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції підприємствами. Це також стало основною загрозою для систем економічної безпеки промислових підприємств. У грошовому вираженні скорочення ВВП у 2022 році склало 80332 млн грн. У 2023 році економіка України змогла стабілізувати обсяги виробництва, що відобразилось на незначному зростанні ВВП на 4,7% у гривневому еквіваленті. Однак це зростання не мало значного ефекту через значне підвищення рівня інфляції в країні.

Оскільки авіаційна промисловість значною мірою залежить від експортно-імпортних операцій, а також через девальвацію гривні, більш об'єктивним макроекономічним показником, який відображає загальний рівень розвитку економіки та впливає на конкурентне середовище

підприємств авіабудування, є ВВП у міжнародній валюті – доларах США (рис. 3), згідно з даними Світового банку⁵.

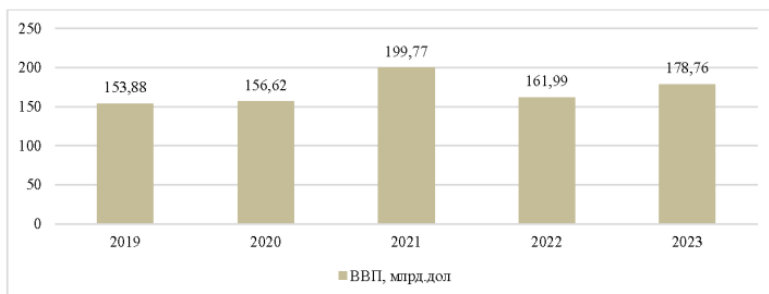


Рис. 3. Динаміка ВВП України за даними Світового банку, млрд дол.

Щодо динаміки ВВП України у млрд. дол. США за період 2019–2023 років відбулись значні коливання: у 2019 році ВВП становив 153,88 млрд дол, у 2020 році відбулося незначне зростання до 156,62 млрд доларів (зауважимо, що темпи зростання ВВП знизилися до -8%) що, ймовірно, пов'язано з негативним впливом пандемії COVID-19. У **2021 році** ВВП України значно зріс до 199,73 млрд дол., що свідчило про відновлення економіки від шоків COVID кризи після спаду 2020 року. Найбільше падіння обсягів ВВП відбулось у **2022 році** до 161,99 млрд дол., що становило -28,8% у наслідок активної війни та початку економічної кризи. Для економіки країни та для налагодження рівня економічної безпеки вітчизняних підприємства важливим показником стало зростання ВВП у 2023 році до рівня 178,76 млрд дол або 5,3%, що може свідчити про помірну стабілізацію економічної ситуації, відновлення виробництва, налагодження транспортної інфраструктури, тобто поступове відновлення економіки після кризового періоду.

Ще одним напрямом дослідження передумов забезпечення ефективності системи економічної безпеки підприємств авіаційної промисловості є визначення особливостей регіонального розміщення – місця знаходження підприємства. Як свідчать дані (рис. 4) основними регіонами і областями зосередження підприємств авіаційної промисловості є Київ, Київська обл., Одеська обл., Харківська обл., Дніпропетровська обл., Полтавська обл., Волинська обл.

⁵ World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/overview#2> (дата звернення: 25.10.2024).

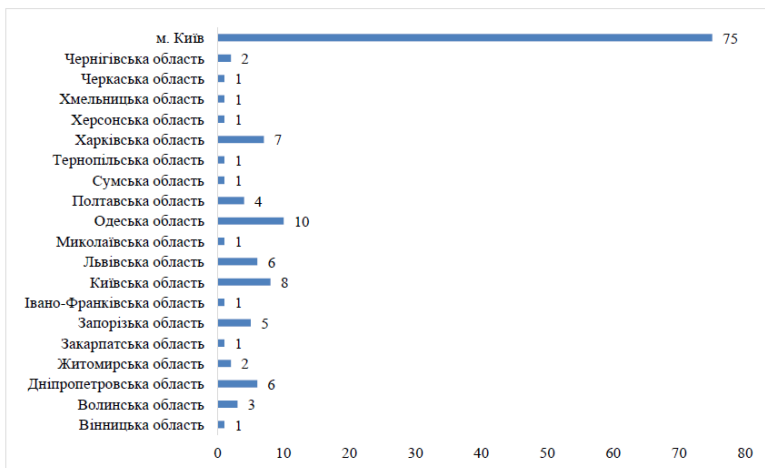


Рис. 4. Регіональний розподіл підприємств виробництва повітряних, космічних літальних апаратів та супутнього устаткування, 2023 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

Регіональне розташування підприємств забезпечує їм певні переваги, такі як доступ до кваліфікованих фахівців, розвиненої логістичної інфраструктури та налагоджених зв'язків. Водночас існують потенційні загрози, серед яких політична та економічна нестабільність у регіоні, а також труднощі з постачанням сировини та компонентів. Раціональне управління цими регіональними чинниками дозволить підприємствам підтримувати конкурентоспроможність і зміцнювати свою економічну безпеку.

З огляду на специфіку діяльності підприємств авіаційної промисловості, для їхньої роботи та підтримки належного рівня економічної безпеки важливе значення мають як регіональні, так і галузеві аспекти. Однією з ключових галузевих особливостей, що впливає на економічну безпеку підприємств, є обсяги виробленої продукції. (рис. 5).

Дані, що наведені на рис. 5 свідчать про неоднозначні коливання обсягів виробництва підприємствами авіаційної промисловості. Так, у 2020 році спостерігається зниження обсягів виробленої продукції до 18,473,865.5 тис. грн порівняно 2019 роком, що було пов'язано із економічними наслідками пандемії COVID-19, яка сильно вплинула авіаційну галузь. Проте, уже у 2021 році обсяг продукції зріс що свідчить про початок відновлення галузі після кризового 2020 року.

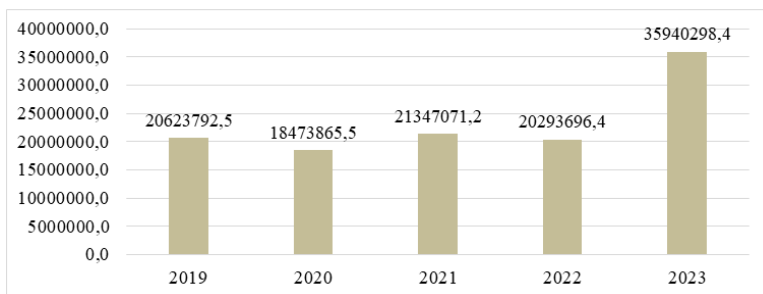


Рис. 5. Обсяги виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств галузі виробництва повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування, 2019–2023 р. тис. грн

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

Цікавим є факт того, що попри зменшення кількості працюючих підприємств у галузі (рис. 1) у 2022 році вартісне вираження обсягів виробництва залишився майже на рівні 2021 року і склав 20,293,696.4 тис. грн. Що може бути пов'язане із зростаючим попитом на продукцію, дорожчанням виробництва та інфляцією. У 2023 році відбувся «різкий стрибок» – значний приріст виробництва (до 35,940,298.4 тис. грн), що є максимальним значенням за весь досліджуваний період. Він зумовлений: збільшенням попиту на продукцію галузі, можливими інвестиціями іноземних інвесторів та зростанням державного замовлення і активізації програм підтримки.

З точки зору ефективності системи економічної безпеки підприємств авіаційної промисловості важливими показниками галузі є активи таких підприємств та їх структура (рис. 6).



Рис. 6. Динаміка активів підприємств авіаційної промисловості, 2019–2023 р. тис. грн

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

Аналіз структури активів підприємств авіаційної промисловості свідчить про значне домінування оборотних активів. Особливо помітною є тенденція до зростання розриву між оборотними та необоротними активами після 2022 року. Зокрема, у 2023 році обсяг оборотних активів перевищив необоротні більш ніж у 4 рази. Це може свідчити про збільшення капіталу за рахунок позикових та залучених коштів, зокрема завдяки активізації іноземних інвестицій у підприємства авіабудування. Зменшення частки необоротних активів, у свою чергу, пов'язане з наслідками військових дій, які призвели до знищення основних засобів цих підприємств.

Зростаюча конкуренція на ринку спонукає підприємства до посилення власного конкурентного потенціалу, що вимагає формування ефективної системи економічної безпеки, що включає пошук нових конкурентних переваг, а також розробку методів для їх захисту та утримання в умовах постійних ринкових змін⁶. Дослідження конкурентного середовища є необхідним для функціонування підприємств в умовах посилення тиску суворої конкуренції⁷ (рис. 7).

Специфіка діяльності таких підприємств забезпечує їм можливість спеціалізуватися, водночас задовольняючи потреби ринку та ефективно доповнюючи роботу одне одного. Це набуває особливої важливості в умовах критичної економічної та політичної ситуації в галузі.

Фінальним етапом дослідження конкурентних чинників формування ефективної системи економічної безпеки підприємств авіаційної промисловості стало групування цих факторів за допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу. Застосування цих методів дозволяє виокремити основні загрози та позитивні чинники, які мають враховуватися під час створення системи економічної безпеки підприємств (табл. 1).

⁶ Савко О., Жибак І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі аналізу конкурентних переваг. *Наукові перспективи*. 2024. № 2 (44). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9510/9563> (дата звернення: 01.11.2024).

⁷ Васюткіна Н. В., Лазебник О. О., Методи проведення маркетингових досліджень в умовах діджиталізації ринків: нові можливості. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 18–25.

Авіабудівні підприємства Укроборонпрому	Акціонерне товариство «Антонов»
	Вінницький авіаційний завод
	Жулянський машинобудівний завод «Візар»
	Запорізький державний авіаційний ремонтний завод «МіГремонт»
	Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»
	Конструкторське бюро «Прогрес» (Запоріжжя)
	Луцький ремонтний завод «Мотор»
	Львівський державний авіаційно-ремонтний завод
	Миколаївський авіаремонтний завод
	Новатор (підприємство)
	Одеський авіаційний завод
	Серійний завод «Антонов»
	Харківське державне авіаційне виробниче підприємство
	Чугуївський авіаційний ремонтний завод
	Вібстон Аеро
	ІнтерАМІ
	Мотор Січ
	Одеський авіаційний завод
	Aeros
	Softex-Aero

Рис. 7. Підприємства авіапромисловості України⁸

⁸ Категорія: авіабудівні підприємства Укроборонпрому. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F:%D0%90%D0%B2%D1%96%D0%B0%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D1%83

**PEST-аналіз конкурентного середовища підприємств
авіаційної галузі в Україні**

Група	Фактори
Політичні фактори	- Державна підтримка оборонної галузі: підприємства авіаційної промисловості мають можливість отримувати державну допомогу, орієнтуючись на ремонт військових літаків, що є стратегічно важливим напрямком для зміцнення обороноздатності. - Вплив міжнародної політики: санкції, міжнародні конфлікти та зовнішньополітичні обмеження можуть суттєво впливати на співпрацю з іноземними партнерами та постачальниками, ускладнюючи операційну діяльність підприємств. - Ліцензування та регулювання: авіаремонтна діяльність перебуває під суворим контролем держави через вимоги щодо безпеки та сертифікації, що іноді створює перешкоди для швидкого впровадження нових технологій або розширення сфери діяльності.
Економічні фактори	- Коливання валютного курсу: впливає на собівартість імпортованих комплектуючих та витрати на придбання обладнання, що може збільшувати фінансове навантаження на підприємства. - Обмежені можливості для інвестицій: українські авіаційні підприємства часто стикаються з труднощами у залученні інвестицій, необхідних для модернізації та оновлення виробничої бази, що обмежує їхній розвиток. - Посилення конкуренції: інтенсивна конкуренція з боку іноземних авіаремонтних компаній, які володіють сучаснішим обладнанням і потужностями, обмежує можливості українських підприємств виходити на міжнародні ринки.
Соціальні фактори	- Дефіцит кваліфікованих кадрів: масовий відтік спеціалістів за кордон значно послаблює кадровий потенціал підприємств і створює труднощі у залученні молодих фахівців до галузі. - Зростаючий попит на авіаремонт: військові конфлікти та постійна потреба в технічному обслуговуванні авіатехніки сприяють підвищенню попиту на авіаремонтні послуги, особливо в сегменті військової техніки.

	- Інвестиції в соціальний капітал: Підтримка навчання та професійного розвитку працівників є ключовим фактором для збереження високого рівня кваліфікації персоналу та підвищення загальної ефективності роботи підприємств.
Технологічні фактори	- Застаріла технологічна база: українські авіаремонтні та авіабудівні підприємства гостро потребують модернізації технологій, що впливає на їхню ефективність і конкурентоспроможність на ринку. - Впровадження інновацій: технологічний прогрес у напрямках цифровізації та автоматизації створює нові можливості для підвищення продуктивності, але реалізація таких проєктів потребує значних фінансових вкладень. - Залежність від іноземних технологій: значна частина компонентів і технологічних рішень імпортується, що ускладнює діяльність підприємств у разі введення міжнародних обмежень чи санкцій.

Джерело: складено авторами

Матриця SWOT-аналізу галузі авіаційної промисловості України наведена у табл. 2.

Таблиця 2

**Матриця SWOT-аналізу конкурентного середовища
галузі авіаційної промисловості України**

Strengths	Weaknesses
- Висококваліфіковані фахівці з досвідом у авіаційному ремонті та технічному обслуговуванні. - Відносно низькі витрати на робочу силу порівняно з іншими країнами регіону - Наявність багаторічного досвіду ремонту та технічного обслуговування авіаційної техніки. - Підтримка держави у вигляді замовлень на військову авіаційну техніку.	- Застарілі виробничі потужності та недостатня технічна модернізація. - Обмежені можливості для інвестицій в інновації та новітні технології. - Бюрократичні перешкоди та складне регулювання, що ускладнює вихід на міжнародний ринок. - Залежність від постачання комплектуючих, зокрема з інших країн. - Розрив логістичних ланцюгів .

Opportunities	Threats
- Розширення співпраці з іноземними авіакомпаніями та оборонними підприємствами. - Вихід на ринки країн, що потребують модернізації старих літаків. - Залучення інвестицій для оновлення та модернізації обладнання. - Розвиток послуг з ремонту та обслуговування дронів та нових авіаційних технологій.	- Економічна криза в Україні - Висока конкуренція з боку іноземних авіаремонтних компаній - Залежність від зовнішньополітичної ситуації, зокрема від міжнародних санкцій та обмежень. - Коливання валютного курсу, що впливає на витрати та постачання комплектуючих. - Дефіцит молодих фахівців через відтік кадрів за кордон.

Джерело: складено авторами

Оскільки конкурентні передумови формування системи економічної безпеки підприємств авіаційної промисловості постійно змінюються, важливо провести аналіз сильних і слабких сторін галузі, а також визначити можливості та загрози для підприємств за допомогою SWOT-аналізу. Цей підхід дозволяє оцінити ризики галузевого середовища, в якому функціонують підприємства, з метою розробки ефективної системи економічної безпеки та виявлення резервів, які може забезпечити конкурентна економіка [5].

SWOT-аналіз авіаційної промисловості України демонструє значний потенціал для її розвитку та зростання, зокрема в сегменті виробництва та ремонту дронів і безпілотних літальних апаратів, який набуває дедалі більшої конкурентоспроможності. Водночас результати аналізу вказують на те, що попри широкий потенціал у сфері модернізації та розширення міжнародної співпраці, підприємства галузі стикаються з низкою серйозних внутрішніх і зовнішніх викликів, які необхідно враховувати для забезпечення ефективного розвитку.

2. Сучасні напрями зростання ефективності системи економічної безпеки підприємства галузі авіаційної промисловості

Система економічної безпеки підприємства, враховуючи динамічність сучасної економіки, є чутливою до змін у ключових показниках її функціональних складових. Тому доцільно розглядати напрями підвищення ефективності системи економічної безпеки підприємств авіаційної промисловості через призму її основних елементів: фінансової, виробничо-збутової, кадрової та техніко-технологічної складових.

Ключовими напрямками підвищення ефективності фінансової складової системи економічної безпеки підприємств авіаційної галузі є:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз;
- формування стабільної та стійкої фінансової бази;
- забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств. (рис. 8).



Рис. 8. Вектори зростання ефективності фінансової складової системи економічної безпеки підприємства галузі авіаційної промисловості

Джерело: побудовано авторами

Виробничо-збутова складова є не менш важливим елементом економічної безпеки в умовах конкурентної економіки. Вона забезпечує здатність підприємства протистояти загрозам з боку конкурентів та сприяє завоюванню визначеної конкурентної позиції на ринку. Основними векторами розвитку цієї складової є:

- підвищення ефективності виробничих процесів;

- розробка та впровадження стратегії розвитку збуту та маркетингу;
- забезпечення гнучкості й адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 3

**Вектори зростання ефективності виробничо-збутової
складової системи економічної безпеки підприємства
галузі авіаційної промисловості**

Вектор	Заходи
Підвищення ефективності виробничих процесів	В умовах високої конкуренції необхідно постійно працювати над підвищенням ефективності виробничих процесів, зниженням витрат і оптимізацією ресурсного забезпечення.
	Впровадження D-технологій, автоматизація виробництва та скорочення циклів обробки замовлень дозволяють не лише знизити витрати, а й покращити якість продукції.
Стратегія розвитку збуту та маркетингу	Стратегію розвитку каналів збуту та маркетингу, що дозволяє зберігати та розширювати ринкову частку
	Розробку нових продуктів та послуг та адаптацію до змінних вимог споживачів на ринку
Гнучкість і адаптація до змін зовнішнього середовища	В умовах нестабільності та високої динамічності конкурентного середовища необхідно впроваджувати гнучкі стратегії управління, здатні швидко адаптуватися до змін.
	Моніторинг нових ринків (у т. ч. закордонних), змін у споживчих вподобаннях, а також реагування на глобальні економічні та політичні виклики.

Джерело: побудовано авторами

В умовах зростання негативного впливу війни на промислові підприємства та поглиблення демографічної кризи, кадрова складова набуває особливого значення в забезпеченні ефективності системи економічної безпеки в умовах конкурентної економіки. Вона є ключовим фактором, що визначає стабільність роботи підприємств, їхню здатність адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток.

Результати аналізу показали значне зниження рівня економічної безпеки авіапідприємств за кадровою складовою, що може бути

наслідком впливу зовнішніх кризових факторів, таких як проблеми управління персоналом, його міграція, недостатні інвестиції у кадрову політику через війну та економічні потрясіння. Різке падіння у 2022 році свідчить про низьку ефективність кадрової складової та втрату кваліфікованих фахівців.

Для підвищення ефективності кадрової складової системи економічної безпеки підприємств авіаційної промисловості доцільно реалізувати заходи за такими напрямами (табл. 4):

- Мінімізація ризиків та зменшення невизначеності: впровадження систем моніторингу ефективності роботи персоналу.
- Підвищення кваліфікації та мотивації працівників: організація навчальних програм і розробка ефективних систем мотивації.
- Розробка програм управління ризиками: акцент на утриманні та розвитку ключових спеціалістів.
- Автоматизація та цифровізація: модернізація управлінських і виробничих процесів для зменшення залежності від кадрових ресурсів.
- Інтеграція системи корпоративного управління: створення умов для більш ефективної взаємодії між управлінськими та виробничими ланками.

Таблиця 4

Вектори зростання ефективності кадрової складової системи економічної безпеки підприємства галузі авіаційної промисловості

Вектор	Заходи
Кадрове управління та розвиток персоналу	Створення стратегії з розвитку висококваліфікованих кадрів є важливим елементом вдосконалення системи економічної безпеки.
	Залучення та утримання талановитих працівників, а також управління потенційними ризиками плинності кадрів, є основою для досягнення стабільності та конкурентоспроможності
Інтеграція системи корпоративного управління	Забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства потребує тісної взаємодії різних відділів і підрозділів підприємства.
	Розвиток корпоративної культури, побудований на принципах прозорості, ефективного комунікаційного процесу та належного контролю, сприяє підвищенню рівня економічної безпеки
Моніторинг і постійне	Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності економічної безпеки дозволяє

вдосконалення системи економічної безпеки	своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі
	Постійне вдосконалення процесів забезпечує високий рівень готовності підприємства до можливих загроз.
Автоматизація та цифровізація	Впровадження програмного забезпечення у систему управління кадрами
	Використання цифрових технологій та автоматизація виробництва позитивно впливатиме на безпеку персоналу та скорочення впливу загроз демографічної кризи

Джерело: побудовано авторами.

Техніко-технологічна складова системи економічної безпеки підприємств авіаційної промисловості є ключовим елементом у формуванні конкурентних переваг. Вона сприяє забезпеченню захищеності технологічної та інноваційної діяльності, що має особливу актуальність в умовах підвищених загроз із зовнішнього середовища. Ефективне управління цією складовою дозволяє підприємствам зберігати технологічну незалежність, впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності навіть за умов значного тиску зовнішніх факторів.

Технічна складова відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах швидких технологічних змін. Відсутність впровадження сучасних технологій може спричинити втрату ринкових позицій. Для підвищення ефективності технічної складової системи економічної безпеки підприємств авіаційної промисловості доцільно розробити та реалізувати заходи за такими напрямками: (табл. 5.): оновлення обладнання та інфраструктури підприємств, інтеграція сучасних інформаційно-цифрових технологій, інвестиції в інноваційний розвиток та проекти, управління ризиками.

Отже, для забезпечення стійкого розвитку техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємств авіаційної промисловості необхідно реалізувати заходи, спрямовані на модернізацію технічної бази, активне впровадження інновацій та посилення контролю за ефективністю. Це дозволить зменшити ризики та загрози, забезпечивши довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємств у сучасних економічних умовах.

Таблиця 5

Вектори зростання ефективності технічної складової системи економічної безпеки підприємства галузі авіаційної промисловості

Вектор	Заходи
Оновлення обладнання та інфраструктури підприємства	Проведення періодичного аудиту технічного забезпечення для виявлення застарілих ділянок виробництва та
	Запровадження програми оновлення основних засобів підприємства
	Аналіз ринку інновацій для виявлення сучасних тенденцій та впровадження їх у виробничі процеси
Інтеграція сучасних інформаційно-цифрових технологій	Впровадження цифрових технологій для моніторингу фінансової, виробничої та кадрової безпеки підприємства може значно підвищити ефективність управлінських рішень.
	Оптимізація контролю за ресурсами та загрозами, які пов'язані з шахрайством, несанкціонованими витоками інформації
Інвестиції в інноваційний розвиток та проекти	Техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства вимагає постійних інвестицій в оновлення основних засобів, дослідження та розробки нових технологій.
	Інновації є засобом утримання конкурентних позицій та створення нових конкурентних переваг
Управління ризиками	Системне управління ризиками включає в себе як фінансові, так і операційні ризики, що виникають через зміни в законодавстві, проблеми зі збутом продукції або перебої в постачанні сировини.
	Розробка стратегії ризик-менеджменту допоможе мінімізувати потенційні негативні впливи зовнішніх загроз

Джерело: побудовано авторами

Система економічної безпеки підприємства має забезпечувати не лише ефективний захист від загроз і негативних впливів, але й сприяти стратегічному розвитку, підтримуючи досягнення довгострокових цілей і інтеграцію в корпоративні стратегії. У динамічному та постійно змінюваному середовищі підприємства стикаються з численними

викликами, такими як зростання ринкових ризиків, глобалізація, посилення регуляторного контролю та цифровізація бізнесу. За таких умов стратегічний підхід до економічної безпеки стає ключовим інструментом не лише для забезпечення виживання підприємства, а й для досягнення його сталого розвитку.

В умовах динамічного конкурентного середовища підприємствам авіаційної промисловості необхідно посилити зусилля щодо формування ефективної системи економічної безпеки, спираючись на впровадження таких економічних заходів:⁹

- покращення механізмів взаєморозрахунків із партнерами та постачальниками комплектуючих і сировини;
- запровадження цільового фінансування та централізованого управління витратами;
- забезпечення раціонального використання ресурсів, зокрема трудових – через автоматизацію, а матеріальних – через оптимізацію виробничих процесів;
- зниження рівня дебіторської заборгованості шляхом ефективного перерозподілу замовників;
- оптимізація структури собівартості продукції за рахунок коректного співвідношення прямих і непрямих витрат;
- удосконалення системи мотивації персоналу та стимулювання праці;
- перегляд підходів до ціноутворення з переходом на сучасні ринкові методи;
- диверсифікація джерел фінансування для розвитку підприємства, зокрема залучення міжнародних грантів та участь у проєктах із впровадження інновацій у будівництво, ремонт і обслуговування повітряних суден.

Основними стратегічними напрямками, які сприятимуть створенню механізму сталого розвитку галузі та забезпеченню ефективної системи економічної безпеки підприємств, з урахуванням потреби в її управлінні, можна визначити такі:¹⁰

- підтримка оптимального рівня боргових зобов'язань і дебіторської заборгованості для уникнення надмірного фінансового навантаження;
- забезпечення стабільного економічного зростання підприємства, досягнення ключових показників ефективності за умов збереження

⁹ Беялов Т. Е., Корінь І. В. Фінансово-економічна безпека підприємства та напрями її підвищення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 7. С. 235–238.

¹⁰ Доценко І. О., Мельничук О. П. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 79–84.

ліквідності та фінансової незалежності, необхідних для стійкого функціонування у короткостроковій перспективі;

- залучення додаткових фінансових ресурсів на вигідних умовах, відповідних стратегічним цілям підприємства (зокрема, через міжнародні гранти та проєкти);

- мінімізація впливу кризових явищ в економіці, конкурентного тиску та спрямованих дій з боку інших учасників ринку;

- запобігання випадкам недбалості, шахрайства чи свідомого порушення правил співробітниками у відносинах із контрагентами, а також усунення інших порушень у фінансовій сфері;

- розробка та впровадження системи постійного моніторингу фінансових показників для оперативного виявлення кризових ситуацій чи загроз банкрутства;

- створення ефективної системи управління фінансовими потоками, покращення контролю за фінансовими операціями та підвищення їхньої результативності.

Реалізація визначених стратегічних орієнтирів забезпечить підприємствам необхідний запас міцності у системі економічної безпеки на стратегічному рівні, а також надасть їх корпоративним стратегіям адаптивного характеру. Це сприятиме ефективному подоланню наслідків кризових ситуацій у довгостроковій перспективі, враховуючи необхідність адаптації систем економічної безпеки до умов динамічного та конкурентного середовища.

Отже, сучасні стратегічні підходи до підвищення ефективності системи економічної безпеки мають сприяти протидії процесам дестабілізації в розвитку підприємств. Для цього доцільно застосовувати коеволюційний підхід до управління економічною безпекою як інтегрованою та цілісною системою¹¹.

В умовах високих ризиків та одночасно значного потенціалу для зростання підприємства авіаційної промисловості повинні формувати свої системи економічної безпеки з урахуванням потреби в інноваційному розвитку та змінах. Це передбачає активне впровадження інновацій у виробництво, оскільки саме інновації та здатність адаптуватися до них допоможуть зберегти конкурентні позиції підприємств та забезпечити високий рівень конкурентних переваг.

Отже, на сучасному етапі економічного розвитку промислові підприємства, що належать до високотехнологічних галузей (зокрема

¹¹ Прохорова В., Крутова А., Дяченко, К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. № 14(28). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10) (дата звернення: 11.11.2024)

авіаційна промисловість), повинні формувати свої системи економічної безпеки з урахуванням інноваційного розвитку. Кожне підприємство, що прагне підвищити ефективність своєї економічної безпеки в умовах посиленої конкуренції, повинно орієнтувати її на досягнення цілей інноваційного розвитку. На етапах розробки системи економічної безпеки важливо врахувати технологічний вибір, здатність до впровадження інновацій, тривалість життєвого циклу інновацій та обсяг необхідних інвестицій. Для підприємств авіаційної промисловості особливо важливим є забезпечення конкурентоспроможності та здатності виходити на міжнародні ринки, зокрема на перспективні азійські ринки¹².

Разом з тим, розвиток стратегічних аспектів вдосконалення ефективності системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища передбачає активне впровадження на підприємствах авіаційної промисловості технологій Індустрії 4.0. Це включає формування цифрового розвитку бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність, гнучкість та адаптивність підприємства до змінюваних умов ринку та технологічних викликів¹³. Для українських підприємств авіаційної промисловості впровадження цифровізації є досить складним процесом, оскільки воно вимагає наявності стабільної фінансово-економічної бази, а також здатності мінімізувати ризики та загрози, пов'язані з конкурентним середовищем. Цей процес потребує значних інвестицій та стратегічного підходу до управління змінами в умовах постійної нестабільності.

Таким чином, на сучасному етапі економічного розвитку системи економічної безпеки підприємств авіаційної промисловості можуть вважатися ефективними, якщо вони підтримують впровадження інновацій та цифрових технологій у виробництво, реалізацію та збут продукції, що забезпечує підприємствам довгострокові можливості для зростання в умовах конкурентної економіки.

ВИСНОВКИ

Ефективна система економічної безпеки є критично важливою для підприємств авіаційної промисловості України в умовах високого конкурентного тиску, економічної кризи та війни. Нестабільність макроекономічного середовища створює серйозні загрози для

¹² Boiko O., Vasiutkina N., Marchenko S., Kondratiuk O. Implementation of the experience of Asian countries in the creation and development of innovatively active enterprises in Ukraine. *Journal of Hygienic Engineering & Design*. 2022. № 41. pp. 412–421.

¹³ Arefieva O., Poberezhna Z., Petrovska S., Arefiev S., Kopcha Y. Devising approaches to modeling enterprise business processes under conditions of modern digital technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. № 1 (13 (127)). pp. 69–79. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.298143>

стабільності цих підприємств, що потребує постійного моніторингу та оперативного прийняття управлінських рішень. Попри складнощі, у 2023 році спостерігалось зростання кількості діючих підприємств галузі завдяки підвищенню попиту на їх продукцію. Хоча динаміка ВВП свідчить про певну стабілізацію економіки, показники все ще не досягли довоєнного рівня. Розташування підприємств у ключових транспортних вузлах забезпечує їм певні конкурентні переваги, проте ризики політичної та економічної нестабільності залишаються актуальними. Галузь також стикається з низкою викликів, зокрема дефіцитом кваліфікованих кадрів, потребою в модернізації технологій та залежністю від імпортних компонентів. SWOT-аналіз вказує на значний потенціал для розвитку, але одночасно висвітлює як внутрішні, так і зовнішні загрози, які необхідно враховувати для забезпечення економічної безпеки.

Ефективність системи економічної безпеки потребує врахування галузевих показників, зокрема обсягів виробництва і активів, що впливають на фінансову стійкість. Застарілі технології та залежність від імпорту також обмежують конкурентні можливості, проте зростаюча потреба у військовій техніці відкриває перспективи для модернізації. Використання PEST- та SWOT-аналізів допомагає визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що дозволяє підприємствам галузі адаптуватися до змін і зберегти конкурентну перевагу.

Дослідження акцентує увагу на важливості підвищення ефективності системи економічної безпеки підприємств авіаційної галузі, зосереджуючись на ключових складових: фінансовій, виробничо-збутовій, кадровій та техніко-технологічній. Для фінансової складової першочерговими завданнями є залучення інвестицій, аналіз ризиків і зміцнення стійкості підприємств, причому прогнозні дані свідчать про позитивну динаміку. У виробничо-збутовій сфері особливого значення набуває розвиток маркетингових стратегій і адаптація до змін у зовнішньому середовищі, хоча очікуване зростання залишається помірним. Кадрова складова потребує стабілізації та значних інвестицій у професійний розвиток персоналу, оскільки ризик втрати кваліфікованих фахівців є вагомим. У техніко-технологічній сфері, незважаючи на потенціал для інновацій, існує висока невизначеність, зумовлена впливом зовнішніх факторів.

Для підвищення ефективності кожної складової необхідно впроваджувати сучасні підходи, такі як цифровізація, системний моніторинг ризиків та інтеграція управлінських рішень.

Ефективна система економічної безпеки підприємства повинна не лише забезпечувати захист від зовнішніх і внутрішніх загроз, але й сприяти стратегічному розвитку через інтеграцію в корпоративну стратегію. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у конкурентному середовищі, підвищуючи їхню стійкість і забезпечуючи перспективи сталого розвитку.

У сучасних умовах конкуренції стратегічними пріоритетами для підвищення ефективності системи економічної безпеки підприємств авіаційної промисловості є оптимізація управління ресурсами, фінансовими потоками, а також активне впровадження інновацій і цифрових технологій. Така система економічної безпеки сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємств і їхній здатності адаптуватися до глобалізаційних викликів та дій конкурентів, забезпечуючи формування ефективного механізму сталого розвитку галузі.

АНОТАЦІЯ

Авіаційна промисловість є стратегічно важливою галуззю, яка відіграє ключову роль у забезпеченні технологічного розвитку та економічної стабільності держави. Однак сучасні виклики, зокрема посилення міжнародної конкуренції, фінансові ризики, залежність від зовнішніх ресурсів і вплив економічної нестабільності, створюють загрози економічній безпеці підприємств. У статті розглядається важливість формування ефективної системи економічної безпеки як стратегічної основи для забезпечення сталого розвитку авіаційної промисловості. Проведено моніторинг умов, можливостей і загроз у макроекономічному середовищі стійкості підприємств авіаційної промисловості. Зокрема, визначено в період з 2019-2023р.р. динаміку кількості діючих підприємств, ВВП, обсяги виробленої продукції, регіональний розподіл підприємств, динаміку активів підприємств авіаційної промисловості. Результати дослідження свідчать, що для зростання ефективності системи економічної безпеки підприємств галузі авіаційної промисловості важливе зосередження на фінансовій, виробничо-збутовій, кадровій та технологічній складових. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для вдосконалення управлінських рішень у галузі.

Література

1. Ваташук В.В. Обґрунтування напрямів удосконалення ефективності системи економічної безпеки підприємства в умовах конкурентної економіки. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього

ступеня магістра спеціальності «Економіка». Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут». Київ, 2024. 110 с.

2. Arefieva O., Tulchynska S., Popelo, O., Arefiev S., Tkachenko T. The Economic Security System in the Conditions of the Powers Transformation. *International Journal of Computer Science & Network Security*. 2021. №21(7). P. 35–42.

3. Побережна З. М. Методичний інструментарій оцінки впливу макроекономічних факторів на діяльність авіапідприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. №39. С. 52–59.

4. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html (дата звернення: 25.10.2024).

5. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/overview#2> (дата звернення: 25.10.2024).

6. Савко О., Жибак І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі аналізу конкурентних переваг. *Наукові перспективи*. 2024. №2 (44). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9510/9563> (дата звернення: 01.11.2024).

7. Васюткіна Н. В., Лазебник О. О., Методи проведення маркетингових досліджень в умовах діджиталізації ринків: нові можливості. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 18–25.

8. Категорія: Авіабудівні підприємства Укроборонпрому. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F:%D0%90%D0%B2%D1%96%D0%B0%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D1%83

9. Белялов Т. Е., Корінь І. В. Фінансово-економічна безпека підприємства та напрями її підвищення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 7. С. 235–238.

10. Доценко І. О., Мельничук О. П. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 79–84.

11. Прохорова В., Крутова А., Дяченко, К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. № 14(28). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10) (дата звернення: 11.11.2024)

12. Бондарчук Н., Васільєва Л., Міньковська А. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. №23. С. 37–41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>

13. Boiko O., Vasiutkina N., Marchenko S., Kondratiuk O. Implementation of the experience of Asian countries in the creation and development of innovatively active enterprises in Ukraine. *Journal of Hygienic Engineering & Design*. 2022. №41. pp. 412–421.

14. Arefieva O., Poberezhna Z., Petrovska S., Arefiev S., Kopcha Y. Devising approaches to modeling enterprise business processes under conditions of modern digital technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. №1 (13 (127)). pp. 69–79. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.298143>

Information about the authors:

Arefieva Olena Volodymyrivna,

Doctor of Economic Sciences,

Head of the Department of Air Transport Economics

State non-commercial company "State University

«Kyiv Aviation Institute»

1, Lubomyra Huzara ave., Kyiv, 03680, Ukraine

Vasiutkina Nataliia Volodymyrivna,

Doctor of Economics, Professor,

Professor at the Department Economics of Air Transport

State non-commercial company "State University

«Kyiv Aviation Institute»

1, Lubomyra Huzara ave., Kyiv, 03680, Ukraine

Vatashchuk Vladyslav Vadymovych,

Master at the Department of Air Transport Economics

State non-commercial company "State University

«Kyiv Aviation Institute»

1, Lubomyra Huzara ave., Kyiv, 03680, Ukraine