

УДК 005.934:338.47:656

Васютін Євген Васильович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0000-7956-0040

Козут Роман Анатолійович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0007-6951-5116

ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ БЕЗПЕКИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті досліджено оцінювання зовнішніх загроз економічної безпеки як інструмент управління системою безпеки транспортних підприємств. Обґрунтовано, що транспортні підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, яке формується під впливом воєнних, геополітичних, інфраструктурних, фінансових, логістичних, енергетичних, технологічних, регуляторних і ринкових ризиків. Визначено, що зовнішні загрози економічній безпеці транспортних підприємств мають комплексний характер і впливають на фінансову стійкість, безперервність перевезень, збереження активів, якість логістичних процесів, виконання договірних зобов'язань, конкурентоспроможність та здатність підприємств адаптуватися до кризових умов. Проаналізовано основні групи зовнішніх загроз, серед яких виокремлено воєнно-політичні, макроекономічні, інфраструктурні, ринкові, правові, технологічні, кібернетичні та екологічні загрози. Обґрунтовано доцільність застосування системного оцінювання зовнішніх загроз із використанням індикаторного, експертного, сценарного, рейтингового, матричного та ризик-орієнтованого підходів. Доведено, що результати оцінювання зовнішніх загроз мають бути інтегровані в систему управління безпекою транспортного підприємства, оскільки вони забезпечують інформаційну основу для стратегічного планування, розподілу ресурсів, формування превентивних заходів, антикризового реагування та підвищення економічної стійкості підприємства.

Ключові слова: економічна безпека, зовнішні загрози, транспортні підприємства, система безпеки, управління ризиками, оцінювання загроз, логістика, стійкість.

Постановка проблеми. Транспортні підприємства є важливою складовою економічної системи держави, оскільки забезпечують переміщення вантажів і пасажирів, підтримують функціонування виробничих ланцюгів, зовнішньої торгівлі, внутрішнього ринку, оборонної логістики та соціальної мобільності населення. Стабільність транспортної сфери безпосередньо впливає на економічну активність підприємств інших галузей, рівень доступності товарів і послуг, конкурентоспроможність національної економіки та здатність держави реагувати на кризові виклики.

В умовах сучасної України проблема управління системою безпеки транспортних підприємств набуває особливої актуальності. Транспортна інфраструктура і транспортні потоки перебувають під впливом воєнних ризиків, пошкодження об'єктів інфраструктури, зміни логістичних маршрутів, зростання вартості ресурсів, нестабільності паливного ринку, коливань попиту, дефіциту кадрів, кіберзагроз, регуляторних змін та посилення вимог до інтеграції транспортної системи України в європейський простір. За таких умов транспортні підприємства потребують не лише оперативного реагування на окремі проблеми, а й побудови цілісної системи економічної безпеки.

Важливою умовою ефективного управління такою системою є своєчасне оцінювання зовнішніх загроз. Якщо підприємство не має методичного інструментарію для виявлення,

аналізу й ранжування загроз, його управлінські рішення стають реактивними, запізнілими й недостатньо обґрунтованими. Навпаки, системне оцінювання зовнішнього середовища дозволяє керівництву транспортного підприємства визначати найбільш небезпечні фактори, прогнозувати можливі втрати, обирати пріоритетні напрями захисту, формувати резерви, коригувати маршрути, переглядати фінансові плани та забезпечувати безперервність діяльності.

Проблема полягає в тому, що на практиці оцінювання загроз економічній безпеці часто має фрагментарний характер. Воно може зводитися лише до аналізу фінансових показників, моніторингу поточних ризиків або реагування на вже наявні кризові ситуації. Водночас зовнішні загрози для транспортних підприємств є багатовимірними і не обмежуються лише фінансовою сферою. Вони охоплюють політичне середовище, безпекову ситуацію, інфраструктурний стан, ринок перевезень, партнерські зв'язки, технологічну надійність, енергетичну залежність, інформаційну безпеку та екологічні вимоги. Саме тому виникає потреба в науковому обґрунтуванні оцінювання зовнішніх загроз як одного з ключових інструментів управління системою безпеки транспортних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання економічної безпеки підприємств, управління ризиками, транспортної стійкості та оцінювання зовнішніх загроз розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також у документах державних органів і міжнародних організацій. У Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року визначено стратегічні орієнтири розвитку транспортної сфери, зокрема відновлення та розвиток конкурентоспроможної транспортної системи, її інтеграцію до Транс'європейської транспортної мережі, підвищення якості перевезень, безпеки, енергоефективності та управлінської спроможності [1]. Постанова Кабінету Міністрів України № 1550 від 27 грудня 2024 року є чинним документом, яким схвалено Національну транспортну стратегію та операційний план її реалізації у 2025–2027 роках.

У дослідженнях OECD щодо транспортного сектору України підкреслюється, що якість торговельної та транспортної інфраструктури України залишається нижчою порівняно з сусідніми країнами ЄС, а хронічне недоінвестування і руйнування внаслідок повномасштабної війни стримують експортну конкурентоспроможність та підвищують логістичні витрати бізнесу [2]. OECD також зазначає, що оновлена Національна транспортна стратегія 2030 враховує виклики воєнного стану, післявоєнного відновлення та євроінтеграційних прагнень України.

Звіти Світового банку, Європейського Союзу, ООН та Уряду України щодо оцінки потреб відновлення і реконструкції свідчать про значний масштаб пошкоджень інфраструктури. За оновленою оцінкою, станом на кінець 2025 року транспортний сектор належить до найбільш постраждалих, а довгострокові потреби у відновленні та реконструкції транспорту оцінюються як одні з найвищих серед секторів економіки [3]. У повідомленні Світового банку зазначено, що потреби транспортного сектору зросли приблизно на 24% порівняно з попередньою оцінкою, зокрема через посилені атаки на залізничну та портову інфраструктуру у 2025 році.

Важливим методичним орієнтиром для оцінювання загроз і ризиків є міжнародний стандарт ISO 31000:2018, який визначає принципи та загальні підходи до управління ризиками, зокрема ідентифікацію, аналіз, оцінювання, оброблення, моніторинг і комунікацію ризиків [4]. ISO підкреслює, що цей стандарт може застосовуватися організаціями незалежно від їхнього розміру, виду діяльності чи сектору, а його використання допомагає підвищити ймовірність досягнення цілей, краще визначати можливості й загрози та ефективніше розподіляти ресурси.

У дослідженні Міжнародного транспортного форуму щодо стійкості транспортних систем наголошується, що геополітичні конфлікти можуть спричиняти руйнування транспортної інфраструктури, порушення мобільності, погіршення зв'язності та негативні наслідки для

глобальних транспортних мереж [5]. На прикладі України зазначено, що війна з 2022 року суттєво вплинула на інфраструктуру, доступність і транспортну зв'язність країни, а також мала ширші наслідки для залізничного, авіаційного та морського транспорту.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання прикладного використання оцінювання зовнішніх загроз саме як управлінського інструменту в системі безпеки транспортних підприємств. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу методів оцінювання загроз, їх класифікації, управлінського значення та можливостей інтеграції результатів оцінювання у процес прийняття рішень.

Мета статті. Метою статті є дослідження оцінювання зовнішніх загроз економічної безпеки як інструменту управління системою безпеки транспортних підприємств, а також обґрунтування методичних підходів до виявлення, аналізу, ранжування та використання результатів оцінювання зовнішніх загроз у процесі управлінського реагування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна безпека транспортного підприємства може бути визначена як такий стан його ресурсів, процесів, фінансових результатів, управлінської системи та зовнішніх зв'язків, за якого підприємство здатне стабільно функціонувати, виконувати договірні зобов'язання, протидіяти загрозам, мінімізувати втрати та забезпечувати довгостроковий розвиток. Для транспортних підприємств економічна безпека має особливе значення, оскільки їхня діяльність залежить від безперервності перевезень, справності рухомого складу, стану інфраструктури, доступності пального, надійності маршрутів, стабільності попиту та якості взаємодії з клієнтами, державою і партнерами.

Система безпеки транспортного підприємства повинна охоплювати фінансову, виробничо-експлуатаційну, кадрову, інформаційну, техніко-технологічну, правову, логістичну та інфраструктурну складові. Кожна з них може зазнавати впливу зовнішніх загроз. Наприклад, фінансова складова залежить від тарифної політики, платоспроможності клієнтів, вартості кредитних ресурсів і рівня інфляції [1]. Виробничо-експлуатаційна складова залежить від стану доріг, залізничної інфраструктури, портів, потужностей, пунктів пропуску, ремонтної бази та доступності запасних частин. Інформаційна складова дедалі більше залежить від цифрових систем управління перевезеннями, електронного документообігу, кіберзахисту та безпеки даних.

Зовнішні загрози економічній безпеці транспортних підприємств доцільно класифікувати за декількома групами. До першої групи належать воєнно-політичні загрози, пов'язані з бойовими діями, пошкодженням інфраструктури, обмеженням доступу до територій, блокуванням маршрутів, ризиками для персоналу, вантажів і рухомого складу. Для українських транспортних підприємств ця група загроз є однією з найвагоміших, оскільки безпосередньо впливає на фізичну можливість здійснення перевезень і збереження активів.

Друга група охоплює макроекономічні загрози. До них належать інфляція, валютні коливання, зростання вартості пального, подорожчання кредитів, зниження платоспроможності клієнтів, скорочення інвестиційної активності та нестабільність ділового середовища. Для транспортних підприємств макроекономічні загрози проявляються через зростання операційних витрат, зменшення маржинальності перевезень, ускладнення оновлення рухомого складу та зниження фінансової стійкості.

Третю групу становлять інфраструктурні загрози. Вони пов'язані зі зношеністю транспортної інфраструктури, руйнуванням мостів, доріг, залізничних вузлів, портів, об'єктів, складів, терміналів і логістичних центрів. Інфраструктурна загроза є особливо небезпечною, оскільки транспортне підприємство часто не має повного контролю над інфраструктурою, якою користується, але безпосередньо залежить від її стану. Пошкодження або перевантаження окремих вузлів може спричинити затримки, зриви поставок, додаткові витрати та втрату клієнтів.

Четверта група охоплює ринкові загрози, пов'язані зі зміною попиту на перевезення, появою нових конкурентів, демпінгом, зміною структури вантажопотоків, переорієнтацією експорту, втратою ключових клієнтів або зниженням обсягів виробництва в суміжних галузях. Транспортне підприємство не може бути економічно безпечним, якщо його бізнес-модель є надмірно залежною від одного клієнта, одного маршруту, одного виду вантажу або одного ринку [2].

П'ята група включає правові та регуляторні загрози. Вони можуть виникати внаслідок зміни тарифного регулювання, митних процедур, податкового навантаження, ліцензійних вимог, правил міжнародних перевезень, екологічних стандартів або вимог безпеки. Для транспортних підприємств регуляторна нестабільність може означати необхідність швидкої адаптації документів, маршрутів, технічних стандартів, систем звітності та договірної політики.

Шоста група - технологічні та кібернетичні загрози. Сучасні транспортні підприємства дедалі активніше використовують цифрові системи диспетчеризації, GPS-моніторинг, електронні транспортні документи, складські системи, системи управління автопарком, клієнтські платформи та фінансові сервіси. Це підвищує ефективність діяльності, але водночас створює залежність від інформаційних систем. Кібератаки, технічні збої, втрата даних або несанкціонований доступ можуть призвести до зупинки операцій, фінансових втрат і репутаційних ризиків.

Сьома група охоплює енергетичні та екологічні загрози. Транспортні підприємства залежать від доступності пального, електроенергії, зарядної інфраструктури, ремонтних потужностей і технічного обслуговування. Зростання екологічних вимог, декарбонізація транспорту, перехід до енергоефективних технологій і необхідність зменшення шкідливих викидів змінюють економіку транспортної діяльності. Підприємства, які не адаптуються до цих вимог, можуть втрачати конкурентні позиції, особливо у міжнародних перевезеннях.

Оцінювання зовнішніх загроз економічній безпеці транспортного підприємства має здійснюватися системно. Першим етапом є ідентифікація загроз. На цьому етапі підприємство формує перелік зовнішніх факторів, які потенційно можуть вплинути на його діяльність. Джерелами інформації можуть бути макроекономічні показники, державні стратегії, галузева статистика, аналітичні звіти, інформація від клієнтів і партнерів, дані про стан інфраструктури, фінансові показники контрагентів, новини про безпекову ситуацію та внутрішня управлінська звітність підприємства.

Другим етапом є аналіз загроз. Він передбачає визначення ймовірності виникнення загрози, масштабу її можливого впливу, швидкості поширення, тривалості наслідків і здатності підприємства до реагування [3]. Наприклад, зростання цін на пальне може мати високий рівень ймовірності та значний фінансовий вплив, але підприємство може частково реагувати через перегляд тарифів, оптимізацію маршрутів або скорочення порожніх пробігів. Натомість руйнування критичного інфраструктурного вузла може мати меншу прогнозованість, але значно більший операційний ефект.

Третім етапом є ранжування загроз. Воно дозволяє визначити, які загрози потребують першочергової управлінської уваги. Доцільним є використання матриці ризиків, у якій загрози розміщуються залежно від ймовірності та сили впливу. Високий пріоритет мають загрози, які одночасно є ймовірними та здатні завдати суттєвих втрат. Середній пріоритет можуть мати загрози з високою ймовірністю, але помірним впливом, або з низькою ймовірністю, але значним потенційним збитком. Низький пріоритет мають загрози з обмеженим впливом і низькою ймовірністю.

Четвертим етапом є формування управлінських рішень. Саме на цьому етапі оцінювання зовнішніх загроз перетворюється з аналітичної процедури на інструмент управління системою безпеки. За результатами оцінювання керівництво підприємства може ухвалювати рішення щодо диверсифікації маршрутів, перегляду договірних умов, створення страхових і

фінансових резервів, посилення кіберзахисту, зміни структури клієнтського портфеля, оновлення рухомого складу, укладення партнерських угод, розвитку альтернативних логістичних схем або впровадження антикризових планів.

Для оцінювання зовнішніх загроз транспортним підприємствам доцільно застосовувати комплекс методів. PESTEL-аналіз дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори зовнішнього середовища. SWOT-аналіз дає змогу поєднати зовнішні загрози з внутрішніми сильними та слабкими сторонами підприємства. Сценарний аналіз дозволяє моделювати декілька варіантів розвитку подій, зокрема оптимістичний, базовий і кризовий сценарії. Експертне оцінювання є корисним у ситуаціях, коли кількісні дані є неповними або швидко змінюються. Індикаторний підхід дає змогу відстежувати загрози через систему кількісних і якісних показників.

Особливого значення набуває індикаторна система оцінювання [4]. Для транспортного підприємства такими індикаторами можуть бути частка витрат на паливе у загальних витратах, рівень завантаження транспорту, частка простоїв, частка порожніх пробігів, динаміка дебіторської заборгованості, кількість затримок перевезень, залежність від ключових клієнтів, частка перевезень через ризикові маршрути, рівень технічної готовності рухомого складу, кількість інцидентів інформаційної безпеки, рівень страхового покриття, коефіцієнт фінансової автономії та рівень ліквідності. Такі показники дозволяють не лише фіксувати поточний стан, а й бачити ранні сигнали погіршення економічної безпеки. Оцінювання зовнішніх загроз має бути регулярним, а не разовим. Транспортне середовище змінюється динамічно, тому інформація швидко втрачає актуальність. Доцільно формувати систему моніторингу, яка передбачає періодичний перегляд ключових загроз, оновлення ризикових карт, аналіз відхилень, підготовку управлінських звітів і комунікацію результатів оцінювання між структурними підрозділами підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише реагування, а й попередження кризових ситуацій.

Важливим елементом управління системою безпеки є зв'язок між оцінюванням загроз і ресурсним забезпеченням. Якщо підприємство визначило певну загрозу як критичну, воно повинно мати ресурси для її нейтралізації або зменшення впливу. Це можуть бути фінансові резерви, альтернативні постачальники, резервні маршрути, договори страхування, додаткові транспортні потужності, цифрові резервні копії, навчений персонал, плани евакуації активів або алгоритми кризової комунікації. Без ресурсного забезпечення оцінювання загроз залишається формальним. Окремої уваги потребує управління інформаційною безпекою транспортних підприємств. У багатьох випадках транспортна діяльність залежить від цифрових даних про маршрути, вантажі, клієнтів, договори, оплату, місцезнаходження транспортних засобів і графіки поставок. Втрата або компрометація таких даних може створювати не лише технічні, а й економічні загрози. Тому оцінювання зовнішніх загроз повинно включати аналіз кіберризиків, захисту інформаційних систем, надійності програмного забезпечення, доступу працівників до даних і готовності підприємства до відновлення роботи після цифрового збою.

Значну роль відіграє також кадровий аспект. Навіть найбільш якісна система оцінювання загроз не буде ефективною, якщо працівники не розуміють її значення або не здатні правильно інтерпретувати результати. Для транспортних підприємств важливо формувати культуру безпеки, у межах якої керівники, диспетчери, логісти, фінансисти, водії, технічні працівники й фахівці з інформаційних систем усвідомлюють свою роль у забезпеченні економічної стійкості підприємства. Система безпеки не повинна бути лише функцією окремого підрозділу; вона має бути інтегрована в повсякденне управління підприємством. В умовах кризових викликів транспортні підприємства повинні переходити від пасивної моделі безпеки до адаптивної. Пасивна модель передбачає реагування після виникнення проблеми. Адаптивна модель ґрунтується на постійному моніторингу, прогнозуванні, ранньому попередженні, гнучкому плануванні та швидкому коригуванні управлінських дій. Саме

оцінювання зовнішніх загроз є основою такої адаптивної моделі, оскільки дозволяє підприємству не лише бачити поточний стан, а й готуватися до можливих змін.

Управлінське значення оцінювання зовнішніх загроз полягає також у підвищенні якості стратегічного планування [5]. Транспортне підприємство, яке розуміє структуру зовнішніх загроз, може більш обґрунтовано визначати напрями розвитку: у які види перевезень інвестувати, які маршрути розвивати, які активи оновлювати, з якими партнерами співпрацювати, які ринки є перспективними, а які - надмірно ризиковими. Отже, оцінювання загроз є не лише елементом захисту, а й інструментом стратегічного вибору.

Таким чином, оцінювання зовнішніх загроз економічної безпеки транспортних підприємств має розглядатися як комплексний управлінський процес. Він поєднує ідентифікацію загроз, їх аналіз, кількісне та якісне оцінювання, ранжування, формування управлінських рішень, моніторинг результатів і коригування системи безпеки. Найбільший ефект досягається тоді, коли оцінювання загроз інтегроване у фінансове планування, операційне управління, логістику, кадрову політику, інформаційну безпеку та стратегічний менеджмент підприємства.

Висновок. Оцінювання зовнішніх загроз економічної безпеки є важливим інструментом управління системою безпеки транспортних підприємств. В умовах воєнних, інфраструктурних, макроекономічних, логістичних, технологічних, енергетичних і регуляторних викликів транспортні підприємства не можуть забезпечити стійкий розвиток лише за рахунок оперативного реагування на окремі проблеми. Необхідною є системна модель управління безпекою, що ґрунтується на постійному моніторингу зовнішнього середовища, своєчасному виявленні загроз, оцінюванні їх імовірності та впливу, а також розробленні превентивних і антикризових заходів.

Зовнішні загрози економічній безпеці транспортних підприємств мають багатовимірний характер і охоплюють воєнно-політичні, макроекономічні, інфраструктурні, ринкові, правові, технологічні, кібернетичні, енергетичні та екологічні фактори. Їхній вплив проявляється у зростанні витрат, порушенні логістичних процесів, зниженні фінансової стійкості, втраті клієнтів, пошкодженні активів, зменшенні конкурентоспроможності та підвищенні ризику переривання діяльності.

Ефективне оцінювання зовнішніх загроз має базуватися на поєднанні індикаторного, експертного, сценарного, матричного, рейтингового та ризик-орієнтованого підходів. Його результати повинні використовуватися не формально, а як основа для прийняття управлінських рішень щодо розподілу ресурсів, диверсифікації маршрутів, формування резервів, посилення кіберзахисту, оптимізації витрат, удосконалення договірної політики та підвищення стійкості підприємства. Інтеграція оцінювання зовнішніх загроз у систему управління безпекою сприятиме підвищенню адаптивності транспортних підприємств, зниженню рівня економічних втрат і зміцненню їхньої конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1550.
2. OECD. Infrastructure Policy Review of Ukraine: Transport sector considerations. Paris: OECD Publishing, 2026.
3. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. Washington, DC: World Bank, 2026.
4. ISO. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
5. International Transport Forum. Transport System Resilience: Summary and Conclusions. Paris: OECD Publishing, 2024.

REFERENCES

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025–2027 № 1550.
2. OECD. (2026). Infrastructure Policy Review of Ukraine: Transport sector considerations. Paris: OECD Publishing.
3. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. (2026). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. Washington, DC: World Bank.
4. ISO. (2018). ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization.
5. International Transport Forum. (2024). Transport System Resilience: Summary and Conclusions. Paris: OECD Publishing.

Vasiutin Yevhen

(Postgraduate student of PVNZ "European University")

Kohut Roman

(PhD student, Private Higher Educational Institution "European University")

ASSESSMENT OF EXTERNAL THREATS TO ECONOMIC SECURITY AS A TOOL FOR MANAGING THE SECURITY SYSTEM OF TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract. *The article examines management accounting as a tool for ensuring the innovative activity of an enterprise under conditions of risky entrepreneurship. It is substantiated that modern entrepreneurship is characterized by a high level of uncertainty, dynamic market changes, technological transformations, increasing competition and the growing need for well-grounded managerial decisions. It is determined that the innovative activity of an enterprise is associated with increased financial, production, market, organizational and investment risks, since it involves the use of new technologies, products, business models, management approaches and sources of financing. The article proves that management accounting provides an information and analytical basis for planning, budgeting, control, evaluation of innovation project efficiency, cost analysis, forecasting of results and identification of risk deviations. Special attention is paid to the role of management accounting in forming an internal management information system necessary for decision-making regarding the feasibility of innovation implementation, resource allocation, investment payback assessment and minimization of entrepreneurial risks. The article concludes that management accounting should be integrated into the system of strategic management of enterprise innovation activity, as it ensures the connection between entrepreneurial initiative, financial discipline, risk control and long-term competitiveness.*

Keywords: *economic security, external threats, transport enterprises, security system, risk management, threat assessment, logistics, resilience.*