



**ЕКОНОМІКА**

**УДК 336.763.4**

**DOI** <https://doi.org/10.5281/zenodo.14978001>

**Концепція забезпечення фінансової безпеки підприємств  
пасажирського транспорту в умовах воєнного стану**

**Назаренко Ярослава Ярославівна**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту, Національний транспортний університет, 01010 Україна, Київ, вул. Омеляновича-Павленка 1, iaroslavanazarenko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2343-6988>

**Теслюк Наталія Петрівна**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту, Національний транспортний університет, 01010 Україна, Київ, вул. Омеляновича-Павленка 1, natalitesliuk@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0338-9088>

**Прийнято: 18.02.2025 | Опубліковано: 28.02.2025**

***Анотація.** Метою статті є розробка та обґрунтування методичних підходів, які сприятимуть формуванню ефективних концепції забезпечення фінансової безпеки підприємств пасажирського транспорту. Для досягнення поставленої мети в ході дослідження було використано комплекс відомих наукових методів: методи узагальнення було використано для узагальнення сучасних підходів до формування фінансової безпеки підприємств пасажирського транспорту, а також для формування висновків і рекомендацій; для теоретичного обґрунтування важливості формування ефективної концепції забезпечення фінансової стабільності застосовано метод логічного синтезу; для наочного представлення результатів*



дослідження та їх схематичної інтерпретації використовувався метод побудови схем і моделей. **Результати.** Запропоновано концепцію забезпечення фінансової безпеки підприємств пасажирського транспорту, яка ґрунтується на системному підході та враховує специфіку діяльності галузі в умовах воєнного стану. Концепція передбачає комплекс заходів, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості підприємств, мінімізацію ризиків, оптимізацію фінансових потоків та забезпечення безперебійного функціонування транспортної інфраструктури. **Висновки.** Реалізація запропонованої концепції сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності, зменшенню ризиків фінансової нестабільності та забезпеченню безперебійного функціонування транспортної галузі навіть в умовах надзвичайних ситуацій. Це, у свою чергу, позитивно вплине не лише на діяльність самих підприємств, а й на забезпечення мобільності населення, розвиток транспортної інфраструктури та відновлення економіки країни в післявоєнний період.

**Ключові слова:** концепція, фінансова безпека, пасажирський транспорт, економічний потенціал, сталий розвиток

## **The concept of ensuring the financial security of passenger transport enterprises under martial law**

**Iaroslava Nazarenko**

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit, National Transport University, 01010 Ukraine, Kyiv, 1 Omelianovycha-Pavlenka street, iaroslavazanarenko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2343-6988>



Tesliiuk Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit, National Transport University, 01010 Ukraine, Kyiv, 1 Omelianovycha-Pavlenka street, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0338-9088>

**Abstract.** *The purpose of the article is to develop and substantiate methodological approaches that will contribute to the formation of effective concepts for ensuring the financial security of passenger transport enterprises. To achieve this purpose, the study used several established **scientific methods**. Generalization methods were utilized to summarize contemporary approaches to enhancing the financial security of passenger transport enterprises and to develop conclusions and recommendations. The method of logical synthesis was applied to theoretically support the significance of creating an effective strategy for ensuring financial stability. Additionally, various methods were employed for the visual presentation and schematic interpretation of the research results. **Results.** Implementing the proposed concept will enhance the financial stability of enterprises, boost their competitiveness, minimize the risks of financial instability, and ensure the smooth operation of the transport industry, even during emergencies. This improvement will positively impact not only the enterprises themselves but also the mobility of the population, the development of transport infrastructure, and the recovery of the country's economy in the post-war period.*

**Keywords:** *concept, financial security, passenger transport, economic potential, sustainable development*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах воєнного стану підприємства пасажирського транспорту опинилися у надзвичайно складній ситуації, яка супроводжується численними викликами, що безпосередньо впливають на їх фінансову стабільність та здатність продовжувати функціонування. Зміни в



економічному, соціальному та безпековому середовищі, що виникають в умовах воєнного стану, значною мірою впливають на функціонування підприємств пасажирського транспорту та створюють цілий комплекс факторів, які суттєво ускладнюють їхню діяльність.

З економічної точки зору, війна спричинила значне уповільнення економічної активності у більшості секторів. Це призводить до зменшення попиту на транспортні послуги, адже люди скорочують поїздки через втрату роботи, зниження доходів чи зміну пріоритетів у витратах. До того ж підвищення цін на паливо та енергоносії створює додаткове навантаження на витратну частину бюджетів підприємств. Зростання інфляції та коливання валютного курсу також ускладнюють планування витрат та надходжень, що підриває фінансову стійкість компаній.

З соціальної точки зору, зміни у демографічній ситуації, викликані масовою евакуацією населення з регіонів, охоплених бойовими діями, призводять до суттєвого скорочення обсягів пасажиропотоку. Багато людей змушені були покинути свої домівки, переселитися до інших областей чи за кордон, що змінило структуру попиту на транспортні послуги. Крім того, через постійний стрес та небезпеку більшість громадян уникають поїздки, які не є критично необхідними, що додатково впливає на зниження виручки підприємств галузі.

З боку безпекового середовища, підприємства пасажирського транспорту працюють у постійно змінюваних та небезпечних умовах. Загрози, пов'язані з фізичним знищенням транспорту, пошкодженням інфраструктури, такими як вокзали, зупинки, дороги, а також можливість потрапити під обстріл, стають реальністю щоденної діяльності. Забезпечення безпеки пасажирів, персоналу та транспорту потребує значних додаткових витрат на посилення охорони, страхування ризиків і забезпечення матеріально-технічного резерву для роботи в екстрених умовах.

Крім того, в умовах воєнного стану багато підприємств стикаються з



перебоями у логістиці та постачанні ресурсів, таких як запасні частини, паливо чи інші матеріали, необхідні для обслуговування транспорту. Пошкодження транспортних коридорів, знищення складів чи заводів, що виробляють необхідну продукцію, лише погіршують ситуацію, змушуючи підприємства шукати альтернативні джерела постачання, які часто є дорожчими та менш доступними.

Таким чином, ці численні фактори, зумовлені змінами в економічному, соціальному та безпековому середовищі, не лише ускладнюють діяльність підприємств пасажирського транспорту, але й змушують їх переглядати існуючі підходи до управління, оптимізації ресурсів та забезпечення фінансової стабільності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних та практичних аспектів, а також проблем та перспектив забезпечення фінансової безпеки підприємства вчені приділяють значну увагу. Питанням забезпечення фінансової безпеки підприємства присвячені праці Сукрушевої Г. О., Коляда К. В. [3], Цвайг Х.І., Галайко Н.В. [4], Єпіфанової І., Джеджули В., Розводюк О., Шевчук Д. [5], Варналій З., Мехед А. [6], Марусяк Н. Л., Бак Н. А. [9], Сусіденко О. В. [11], Єпіфанова І., Джеджула В., Розводюк О., Шевчук Д. [14], Ткаченко Є.В [15].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Існуючі праці з різних сторін висвітлюють проблеми забезпечення фінансової стійкості підприємств. Проте ці підходи не враховують специфіку діяльності підприємств пасажирського транспорту, їхніх поточних фінансових труднощів та проблем із забезпеченням фінансової безпеки. Сьогодні компанії цього сектору стикаються з унікальними операційними й фінансовими викликами, що пов'язані з особливостями надання транспортних послуг, а й з викликами пов'язаними з війною. Таким чином, подальші дослідження мають зосередитися на розробці заходів забезпечення фінансової безпеки підприємств пасажирського транспорту в умовах воєнного стану. У роботі авторами



визначено основні складові, що впливають на фінансову безпеку підприємств пасажирського транспорту та запропоновано концепцію системи фінансової безпеки підприємств пасажирського транспорту і етапи її реалізації, яка враховує як особливості функціонування підприємств пасажирського транспорту, так і виклики пов'язані з війною.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є розробка та обґрунтування методичних підходів та напрямів забезпечення фінансової безпеки підприємств пасажирського транспорту, які забезпечать ефективне функціонування підприємства на ринку транспортних послуг та забезпечать надання якісних послуг. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначення основних складових, що впливають на фінансову безпеку підприємств пасажирського транспорту,
- розробка концепції системи фінансової безпеки підприємств пасажирського транспорту,
- визначення основних етапів реалізації концепції фінансової безпеки підприємств пасажирського транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Забезпечення фінансової безпеки підприємства, особливо в умовах кризи або невизначеності економічної ситуації, є ключовим завданням для керівництва, яке прагне зберегти стабільність та життєздатність підприємства. Фінансова безпека виступає основою для забезпечення ефективного функціонування підприємства, його здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, а також реалізовувати свої стратегічні цілі.

Фінансова безпека підприємства – це не просто стан фінансової стабільності, а динамічний процес, який вимагає постійного моніторингу, аналізу та прийняття рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків та забезпечення стійкого розвитку. Її досягнення повинно базуватися на комплексному підході, який включає взаємопов'язані та збалансовані рішення у





кількох ключових сферах.

Фінансова безпека підприємства – це багатовимірне поняття, яке виходить далеко за межі простого підтримання фінансової стабільності. Вона являє собою динамічний та безперервний процес, який передбачає постійний моніторинг, аналіз і прийняття стратегічних і тактичних рішень. Ці заходи спрямовані на виявлення, мінімізацію та усунення фінансових ризиків, а також на забезпечення стійкого розвитку підприємства навіть в умовах нестабільності економічного середовища.

Досягнення фінансової безпеки вимагає інтегрованого підходу, який враховує всі аспекти діяльності підприємства та охоплює різні напрями управління. Такий підхід забезпечує не лише захист від потенційних загроз, але й створює умови для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності, що є особливо важливим для підприємств пасажирського транспорту в умовах війни. Основні складові цього комплексного підходу представлені на рис.1.

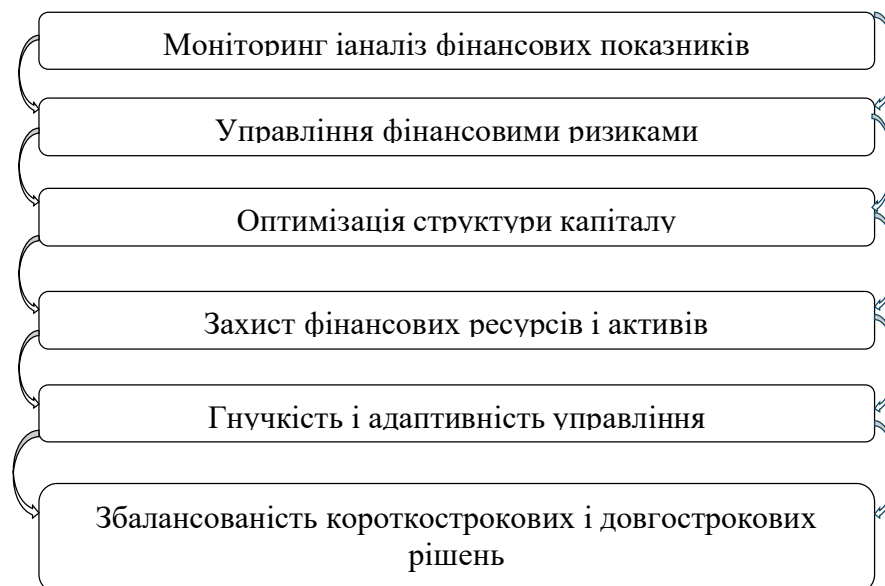


Рис. 1 Складові фінансової безпеки підприємства пасажирського транспорту

Джерело: складено на основі узагальнення наукової літератури



Моніторинг і аналіз фінансових показників є важливою складовою забезпечення фінансової безпеки підприємства пасажирського транспорту, оскільки регулярний аналіз основних фінансових показників дозволяє виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах і приймати своєчасні управлінські рішення для їх вирішення. Крім того, моніторинг зовнішнього середовища дозволяє реагувати на зміни ринку, економічну політику, валютні коливання та інші фактори.

Ризик-менеджмент є ключовим компонентом фінансової безпеки. Підприємству необхідно ідентифікувати основні загрози, які можуть негативно вплинути на фінансову стабільність, наприклад, зміни попиту, зростання витрат, коливання валютних курсів або кредитні ризики. На основі цього слід розробляти заходи для мінімізації ризиків, такі як страхування, хеджування або диверсифікація джерел доходу.

Важливим аспектом забезпечення фінансової безпеки підприємства пасажирського транспорту є формування оптимальної структури капіталу. Це включає пошук балансу між власними і позиковими коштами, мінімізацію фінансового навантаження та забезпечення доступу до додаткових ресурсів для фінансування розвитку. Ефективне управління капіталом сприяє зниженню витрат на обслуговування боргу та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

Забезпечення фінансової безпеки не обмежується лише захистом від ризиків. Воно також включає створення умов для зростання та розвитку. Підприємство повинно інвестувати в нові технології, модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволяє не лише підтримувати фінансову стабільність, але й зміцнювати конкурентні позиції.

Стійкість фінансової системи підприємства значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це вимагає гнучкого підходу до управління, зокрема, швидкого перегляду планів,





оптимізації витрат, коригування цінової політики та інших заходів для збереження ефективності в умовах змін.

У процесі забезпечення фінансової безпеки важливо знаходити баланс між короткостроковими цілями, такими як підтримання ліквідності, і довгостроковими перспективами, що передбачають розвиток бізнесу. Надмірна концентрація на короткострокових вигодах може призвести до втрати стратегічних можливостей, тоді як ігнорування поточних проблем може зумовити кризові ситуації.

Фінансова безпека – це інтегральна характеристика, яка охоплює всі аспекти фінансової діяльності підприємства. Вона вимагає комплексного, збалансованого і системного підходу, який враховує як внутрішні процеси, так і зовнішні впливи. Реалізація такої стратегії дозволяє підприємству не лише виживати у складних економічних умовах, але й ефективно розвиватися, досягаючи своїх стратегічних і фінансових цілей.

Важливим кроком на шляху забезпечення фінансової безпеки підприємства пасажирського транспорту підприємства є розробка концепції фінансової безпеки (рис. 2).

Концепція фінансової безпеки – це сукупність уявлень про її забезпечення, що включає комплексне визначення загроз та системний підхід до їх усунення. Вона охоплює методи ідентифікації та нейтралізації загроз, принципи, які слід застосовувати, можливі сценарії змін у сфері фінансової безпеки, а також необхідні інструменти та технології. Крім того, концепція містить алгоритм забезпечення фінансової безпеки та слугує базою для формування стратегії фінансової безпеки підприємства пасажирського транспорту.



Рис. 2 Концептуальні засади формування фінансової безпеки підприємства пасажирського транспорту

Джерело: запропоновано авторами

Концепція управління фінансовою безпекою підприємства пасажирського транспорту має включати такі послідовні етапи: оцінку загроз і ризиків для фінансової безпеки підприємства; визначення стратегії управління фінансовою безпекою; формування системи управління фінансовою безпекою; розробку комплексу заходів для реалізації ключових положень концепції; створення методологічних інструментів для оцінки рівня фінансової безпеки; розробку механізму управління фінансовими ризиками; аналіз ефективності



впровадження концепції; а також коригування тактичних і стратегічних підходів відповідно до змін зовнішніх та внутрішніх умов. (рис. 3).

На початковому етапі здійснюється діагностика фінансового аспекту економічної безпеки підприємства, що включає виявлення потенційних і реальних загроз, їх класифікацію за рівнем важливості та масштабом можливих збитків. Також аналізуються причини виникнення ризиків, прогнозуються ймовірні наслідки їх реалізації та оцінюються можливі фінансові втрати. На основі отриманих даних формуються проблемні ситуації у сфері фінансової безпеки підприємства [12, 13].

Другий етап спрямований на розробку стратегії управління фінансовою безпекою. На цьому етапі визначаються конкретні цілі щодо забезпечення фінансової стабільності підприємства, формулюється загальна мета управління фінансовою безпекою з урахуванням виявлених проблемних ситуацій. Також встановлюються завдання, виконання яких сприятиме досягненню поставленої мети та ефективній реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства.

На третьому етапі формується система управління фінансовою безпекою підприємства. Визначаються основні принципи та функції управління, розробляється організаційна структура, яка забезпечить ефективний контроль фінансової безпеки [12, 13].

Цей етап також включає розробку комплексу заходів для реалізації концепції фінансової безпеки, що передбачає:

- створення необхідних умов для впровадження процесу управління фінансовою безпекою;
- пошук джерел ресурсного забезпечення;
- підготовку та навчання фахівців у сфері фінансової безпеки;
- проведення інструктажів щодо збереження комерційної таємниці, роботи з документацією та технічними засобами;
- створення підрозділу фінансової безпеки та ефективну організацію його діяльності;



- впровадження технічних засобів захисту;
- контроль ефективності виконання концепції;
- розвиток системи фінансової безпеки та вдосконалення методів її управління.



Рис. 3 Етапи забезпечення формування та реалізації фінансової безпеки підприємства пасажирського транспорту

Джерело: складено авторами



Розробка методичних інструментів для оцінки стану фінансової безпеки підприємства включає вибір оцінювальних методів і визначення основних критеріїв та показників фінансової безпеки підприємства.

Створення механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства є основою концепції управління фінансовою безпекою. Без ефективного механізму неможливо досягти кінцевої мети концепції.

Оцінка ефективності впровадження концепції фінансової безпеки підприємства передбачає порівняння досягнутих результатів із цілями та завданнями концепції, а також оцінку ефективності реалізованої стратегії фінансової безпеки.

Останнім етапом концепції є коригування тактики та стратегії управління фінансовою безпекою, що включає перегляд методів досягнення визначених цілей з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ключовим етапом концепції забезпечення фінансової безпеки підприємства пасажирського транспорту є розробка ефективного механізму управління фінансовою безпекою, орієнтованого на своєчасне виявлення та запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам, а також на захист фінансових інтересів підприємства [11 – 13].

Таким чином, запропонована концепція забезпечення фінансової безпеки підприємств пасажирського транспорту спрямована на підвищення їх стійкості, конкурентоспроможності та ефективності в умовах воєнного стану. Реалізація зазначених етапів допоможе мінімізувати негативний вплив кризи, забезпечити життєздатність підприємств та створити умови для їх подальшого розвитку.

**Висновки.** Забезпечення фінансової безпеки підприємств пасажирського транспорту в умовах воєнного стану є надзвичайно складним та багатовимірним завданням, яке потребує комплексного підходу, врахування специфіки галузі та застосування ефективних управлінських рішень. Воєнні дії суттєво вплинули на функціонування підприємств транспорту, створивши нові виклики та загрози, що значно ускладнюють їх фінансову стабільність та



життєздатність. Фінансова безпека підприємства є багатовимірним та динамічним процесом, який потребує постійного моніторингу, аналізу та адаптації до змін зовнішнього середовища. Особливості функціонування підприємств пасажирського транспорту, такі як безперервність послуг, коливання попиту та високі вимоги до безпеки, вимагають системного підходу до управління фінансами.

Запропонована концепція забезпечення фінансової безпеки підприємств пасажирського транспорту в умовах воєнного стану дозволить підприємствам цього сектору не лише зміцнити фінансову стійкість та мінімізувати ризики і фінансові загрози, завдяки впровадженню ефективних механізмів управління фінансовими потоками, оптимізації витрат та пошуку альтернативних джерел фінансування, створення резервних фондів, страхування активів та диверсифікацію джерел доходів, а й адаптуватися до змін навколишнього середовища, впроваджувати інноваційні технології та сприяти післявоєнному відновленню транспортної галузі. Таким чином, реалізація концепції стане ефективним інструментом для подолання поточних кризових явищ, зміцнення економічного потенціалу підприємств пасажирського транспорту та створення умов для їхнього сталого розвитку в майбутньому.

## Список використаних джерел

1. Арєф'єва О. В., Пілецька С. Т., Кравчук Н. М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. Київ : НАУ, 2020. Вип. 1(75). Ч. 1. С. 80–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>
2. Васильців Т. Г., Міценко Н. Т., Мульська О. Г., Зайченко В. В. Економічний потенціал VS економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2023. Вип. 36. С. 23–29.





3. Сукрушева Г. О., Коляда К. В. Теоретична сутність фінансової безпеки суб'єкта господарювання. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. Вип. 23. С. 560–562
4. Цвайг Х.І., Галайко Н.В. Загрози фінансовій безпеці підприємства та шляхи їх усунення. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 181—185.
5. Єпіфанова І., Джеджула В., Розводюк О., Шевчук Д. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. Innovation and Sustainability. 2023. No 1. С. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.8.14>
6. Варналій З., Мехед А. Система фінансової безпеки підприємства: забезпечення функціонування та методи оцінки її ефективності. InterConf, 2020. No 31. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/4862>
7. Нартова І.В., Кіріченко Я.О. Сутність дефініції "фінансова безпека" та суміжних категорій і понять. URL: [http://www.rusnauka.com/6\\_PNI\\_2012/Economics/3\\_102433.doc.htm](http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/3_102433.doc.htm)
8. Заросило В.О. Загрози фінансовій безпеці та їх класифікація. Наукові праці МАУП. 2017. Вип. 52 (1). С. 17—22.
9. Марусяк Н. Л., Бак Н. А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному еконо-мічному середовищі. Економіка та держава. 2022. No 2. С. 109–113. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.1098>.
10. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. Бізнес Інформ. 2020. No12. С. 245–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251>
11. Сусіденко О. В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика: монографія. Київ: ЦУЛ, 2015. 128 с.
12. Дубинська О. С. Визначення рівня фінансово-економічної безпеки на підставі аналізу фінансової звітності підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. Випуск 5. С. 112–122.



13. Малик О.В. Концептуальні засади механізму управління фінансовою безпекою підприємства. ЕКОНОМІКА: реалії часу. №4 (20), 2015 с. 82-87
14. Єпіфанова І., Джеджула В., Розводюк О., Шевчук Д. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. Innovation and Sustainability. 2023. No 1. С. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.8.14>
15. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є.В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2021. No3(65). С. 56–65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)