

Каламан О. Б.доктор економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>**Olga Kalaman**
Odesa National Economic University**МЕНЕДЖМЕНТ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАЗЕМНОГО
ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА****MANAGEMENT OF BUSINESS ACTIVITY OF LAND TRANSPORT
ENTERPRISES IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT**

Анотація. У статті досліджено теоретичні та прикладні засади менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту в умовах нестабільного середовища. Обґрунтовано, що сучасне функціонування транспортних підприємств відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних дестабілізуючих чинників, серед яких воєнні ризики, коливання попиту, логістичні збої, інфляційний тиск, ресурсні обмеження, пошкодження інфраструктури, дефіцит кадрового забезпечення та висока мінливість регуляторного середовища. Доведено, що за таких умов ділову активність доцільно розглядати не лише як результат фінансово-господарської діяльності, а і як інтегровану характеристику здатності підприємства підтримувати операційну стійкість, адаптувати бізнес-процеси, забезпечувати безперервність транспортного обслуговування, зберігати ринкові позиції та формувати потенціал подальшого розвитку. На основі аналізу сучасних наукових підходів уточнено зміст категорії «менеджмент ділової активності підприємств наземного транспорту» як системи стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень, спрямованих на узгодження цілей розвитку з ресурсними можливостями підприємства та вимогами нестабільного середовища. Запропоновано структурно-логічну схему менеджменту ділової активності, що охоплює аналітичний, цільовий, ресурсний, ризик-орієнтований, організаційно-процесний, комунікаційний і контрольний блоки. Визначено пріоритетні напрями удосконалення управління, зокрема цифровий моніторинг результативності, диверсифікацію джерел фінансування, гнучке управління витратами, оновлення рухомого складу, розвиток партнерських моделей взаємодії та посилення адаптивності організаційної структури. Особливу увагу акцентовано на необхідності скоординованих управлінських рішень в умовах зростання невизначеності та підвищення операційної вразливості транспортних підприємств. Доведено, що ефективний менеджмент ділової активності формує передумови для зміцнення фінансової стійкості, підвищення якості транспортних послуг, посилення здатності підприємств до відновлення після кризових впливів та забезпечення їх довгострокової життєздатності.

Ключові слова: менеджмент, механізм, ділова активність, підприємства наземного транспорту, нестабільне середовище, адаптивність, ризик-менеджмент, стратегічне управління, операційна стійкість, транспортні послуги, розвиток.

Abstract. The article examines the theoretical and applied foundations of business activity management of land transport enterprises under conditions of an unstable environment. It is substantiated that the functioning of transport enterprises is influenced by a set of interrelated destabilizing factors, including wartime risks, fluctuations in demand, logistics disruptions, inflationary pressure, resource constraints, infrastructure damage, workforce shortages, and volatility of the regulatory environment. It is proved that under such conditions business activity should be considered not only as the result of financial and economic performance but also as an integrated characteristic of an enterprise's ability to maintain operational resilience, adapt business processes, ensure continuity of transport services, retain market positions, and build development potential. Based on the analysis of modern scientific approaches, the content of the category "business activity management of land transport enterprises" is clarified as a system of strategic, tactical, and operational decisions aimed at aligning development goals with resource capabilities and the requirements of an unstable environment. A structural and logical framework of business activity management is proposed, covering analytical, goal-setting, resource, risk-oriented, organizational and process, communication, and control blocks. Priority directions for management improvement are identified, including digital performance monitoring, diversification of funding sources, flexible cost management, renewal of rolling stock, development of partnership-based interaction models, and strengthening the adaptability of the organizational structure. Special attention is paid to the need for coordinated managerial responses under growing uncertainty, rapid environmental change, and increasing operational vulnerability of transport enterprises. It is argued that effective business activity management creates preconditions for strengthening financial stability, improving the quality of transport services, increasing resilience to external shocks, and ensuring the long-term viability and strategic development of land transport enterprises.

Keywords: management, mechanism, business activity, land transport enterprises, unstable environment, adaptability, risk management, strategic management, operational resilience, transport services, development.

Постановка проблеми. Нестабільність зовнішнього середовища в останні роки стала не винятковою обставиною, а базовою характеристикою функціонування підприємств наземного транспорту. Для українських транспортних операторів ця нестабільність посилюється поєднанням воєнних ризиків, руйну-

ванням та перевантаженням окремих елементів інфраструктури, зміною напрямів логістичних потоків, нерівномірністю платоспроможного попиту, коливанням цін на паливо та енергоносії, дефіцитом трудових ресурсів, а також високою залежністю від державної й муніципальної регуляторної політики. За таких умов

ділова активність транспортного підприємства вже не може оцінюватися лише через класичні показники оборотності чи обсяг реалізації послуг. Вона відображає реальну здатність суб'єкта господарювання зберігати інтенсивність операційної діяльності, підтримувати ритмічність перевезень, адаптувати структуру послуг до змін кон'юнктури, зберігати фінансову стійкість та забезпечувати безперервність управлінських процесів.

Для підприємств наземного транспорту ділова активність має особливе змістове наповнення. На відміну від багатьох інших сфер господарювання, тут ефективність діяльності визначається не тільки фінансовим результатом, а й показниками експлуатаційної надійності, продуктивності рухомого складу, своєчасності перевезень, гнучкості маршрутно-логістичних рішень, безпеки перевізного процесу та якості сервісу. Саме тому менеджмент ділової активності в транспортній сфері повинен поєднувати стратегічний, операційний, ресурсний, ризик-орієнтований і аналітичний контури управління. За відсутності такої інтеграції підприємства втрачають здатність вчасно реагувати на зовнішні сигнали, що призводить до падіння обсягів перевезень, погіршення якості послуг, зростання собівартості та втрати ринкових позицій.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту в умовах нестабільного середовища та розроблення структурно-логічної схеми управління, що поєднує аналітичні, адаптивні, ресурсні, ризик-орієнтовані та стратегічні управлінські рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні дослідження останніх років свідчать про розширення наукового інтересу до проблем адаптивності, стійкості та стратегічного розвитку транспортних підприємств. Водночас різні автори розглядають суміжні аспекти проблеми, що дає змогу сформулювати багатовимірне бачення менеджменту ділової активності, але водночас виявляє й низку невирішених питань. Так, Л. Райчева та Н. Якобчук запропонували системний підхід до формалізації механізмів управління діловою активністю підприємств [1]. О. Кондратюк та Н. Васюткіна розглядають адаптивне управління розвитком транспортних підприємств у контексті динамічних змін зовнішнього середовища [2]. Т. Семенчук і А. Кушнір дослідили сучасний стан роботи транспортних підприємств України [3]. Є. Воробйов зосереджується на оцінюванні ступеня адаптованості підприємства до умов нестабільного середовища [4]. В. Власова та О. Шинкарук розглядають передумови формування інноваційної стратегії сталого розвитку транспортних підприємств [5]. В. Приймак аналізує розвиток громадського транспорту України в контексті Національної транспортної стратегії [6]. А. Буряченко, Т. Бороденко та К. Захожай дослідили функціонування комунального транспорту в умовах воєнного стану [7]. Т. Лучникова, І. Тарновська та Є. Воробйов обґрунтовують необхідність адаптації транспортних підприємств України до умов воєнного стану [8]. С. Смерічевська, З. Побережна, О. Михальченко, Ю. Штик і Ю. Поканевич запропонували модель організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств з урахуванням економічної, соціально-правової, екологічної та інноваційної складових [9]. В. Стаматін

розробив методичні положення організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств міського електричного транспорту [10].

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній управлінській практиці ділову активність підприємства доцільно розглядати як інтегровану характеристику інтенсивності, результативності та динаміки його господарської діяльності. Для підприємств наземного транспорту це означає не тільки здатність нарощувати обсяги перевезень або доходи, а й можливість підтримувати сталість маршрутної роботи, забезпечувати належне використання рухомого складу, гнучко перебудовувати операційну модель, втримувати клієнтську базу, скорочувати непродуктивні витрати та оперативно реагувати на зовнішні порушення. Іншими словами, ділова активність транспортного підприємства є проявом його організаційної життєздатності, а отже має бути не просто показником аналізу, а центральним об'єктом менеджменту.

З позицій менеджменту ділова активність підприємств наземного транспорту формується під впливом двох груп чинників. Перша група охоплює зовнішні фактори: воєнні ризики, зміни регуляторного середовища, тарифні обмеження, нестійкість попиту, руйнування логістичних зв'язків, інфраструктурні обмеження, коливання цін на ресурси, дефіцит персоналу та зміну просторової конфігурації перевезень. Друга група представлена внутрішніми чинниками: технічним станом рухомого складу, якістю диспетчеризації, структурою витрат, організацією маршрутів, рівнем цифровізації, компетентністю персоналу, схильністю до оновлень та швидкістю прийняття управлінських рішень. У нестабільному середовищі саме взаємодія зовнішніх і внутрішніх чинників визначає, чи зможе підприємство перетворювати зміни на джерело операційної й ринкової адаптації.

На цій основі менеджмент ділової активності доцільно визначити як цілеспрямований процес формування, підтримки, коригування та нарощування інтенсивності функціонування транспортного підприємства шляхом узгодженого впливу на його ресурси, процеси, послуги, ризики та стратегічні пріоритети. Таке визначення дозволяє охопити специфіку транспортної діяльності, де важливими є не тільки виручка та прибуток, а й коефіцієнти використання парку, регулярність рейсів, оборотність транспортних засобів, рівень простоїв, стабільність маршрутної мережі, частка виконаних замовлень, швидкість відновлення після збоїв і збереження довіри споживачів.

Управлінська практика показує, що в умовах нестабільного середовища найбільш уразливими для транспортних підприємств є наступні контури:

- операційний, коли зниження інтенсивності перевезень або порушення графіків швидко трансформуються у втрати доходів і погіршення репутації;
- ресурсний, коли зростання цін на паливо, енергію, ремонт чи запчастини змінює структуру собівартості і обмежує інвестиційні можливості підприємства;
- стратегічний, коли зосередженість виключно на короткостроковому виживанні блокує модернізаційні рішення, через що підприємство накопичує відкладені проблеми. Саме тому менеджмент ділової активності не може бути зведений до реактивного управління

витратами. Він має поєднувати оперативну стабілізацію з адаптивним стратегічним розвитком [11]. Ключовою передумовою ефективного управління є виділення системи показників ділової активності, придатних саме для наземного транспорту. До універсальних показників належать темпи зростання доходів, оборотність активів, рентабельність операційної діяльності, продуктивність праці та динаміка дебіторської заборгованості [12]. Водночас для транспортних підприємств цього недостатньо. Спеціальні показники мають охоплювати коефіцієнт технічної готовності парку, середній час простою, рівень використання пробігу, частку виконаних рейсів, інтенсивність оновлення рухомого складу, витрати на одиницю транспортної роботи, стабільність маршрутної мережі, частку цифрово супроводжуваних операцій і швидкість відновлення процесу перевезень після аварійних чи безпекових порушень. Саме поєднання цих показників дає змогу оцінити не лише факт економічної активності, а її якість, стійкість і перспективність.

Управління діловою активністю має починатися з аналітичного блоку. Його зміст полягає у постійному моніторингу середовища, сценарній оцінці ризиків і виявленні критичних відхилень у роботі підприємства. Для транспортних підприємств аналітичний блок повинен охоплювати не тільки фінансові звіти та виробничі показники, а й дані щодо зміни маршрутів, структури замовлень, регіональних безпекових обмежень, наявності персоналу, технічних можливостей сервісних підрозділів та фактичного попиту. Якщо цей блок побудовано формально, керівництво отримує запізниті сигнали й втрачає час, що в умовах нестабільності є критично небезпечним [13].

Другий блок – цільовий. У традиційних умовах транспортні підприємства часто формують цілі через показники обсягу перевезень, виручки або прибутку. Однак в умовах нестабільності система цілей повинна бути багаторівневою. Поряд із комерційними орієнтирами мають бути встановлені цілі щодо операційної безперервності, мінімізації критичних простоїв, збереження ключових клієнтів, скорочення залежності від одного сегмента ринку, підвищення маневреності маршрутних і логістичних рішень, а також відновлення після збоїв. Така багаторівневість дозволяє підприємству не жертвувати стратегічною життєздатністю заради ситуативного поліпшення окремих фінансових індикаторів.

Третій блок – ресурсний. Практика показує, що в умовах нестабільного середовища підприємства наземного транспорту часто стикаються не з абсолютною відсутністю ресурсів, а з дисбалансом їх використання. Менеджмент ділової активності повинен передбачати оптимізацію структури витрат, пріоритетне спрямування інвестицій у критичні елементи інфраструктури й парку, розвиток ремонтної та сервісної бази, гнучке планування графіків роботи, багатофункціональне використання персоналу, а також підвищення прозорості використання запасів і матеріалів. У цьому контексті важливо перейти від логіки простого скорочення витрат до логіки збереження ресурсів, що забезпечують здатність до відновлення та подальшого розширення активності.

Четвертий блок – організаційний. Менеджмент ділової активності в транспортній сфері безпосе-

редньо залежить від того, наскільки швидко підприємство може змінювати маршрути, переглядати графіки, перепризначати транспортні засоби, змінювати пріоритетність клієнтських сегментів, запускати нові форми послуг або тимчасово згорнути економічно невивідні напрями. Тому організаційна модель підприємства має бути побудована на принципах гнучкості, децентралізації частини рішень, інформаційної прозорості та відповідальності центрів управління. Особливого значення набуває цифровізація диспетчерських, облікових і контрольних процедур, оскільки саме вона забезпечує швидке оновлення даних і скорочує часовий лаг між зміною ситуації та управлінською реакцією.

П'ятий блок – ризик-орієнтований. Для підприємств наземного транспорту нестабільне середовище означає не одноразову кризу, а постійну присутність ризиків різної природи. До них належать безпекові, ринкові, ресурсні, регуляторні, кадрові, технічні, інфраструктурні ризики. Ефективний менеджмент ділової активності передбачає ідентифікацію не лише самих ризиків, а й їхнього впливу на конкретні показники активності: рейсову регулярність, рівень простоїв, забезпеченість замовлень, оборотність активів, динаміку доходів, якість послуг. Лише за цієї умови ризик-менеджмент стає не формальним реєстром загроз, а реальним інструментом управління діловою активністю.

Шостий блок – стратегічний. Його сутність полягає у формуванні таких рішень, які дозволяють підприємству не тільки адаптуватися до поточних збурень, а й змінювати власну модель розвитку. Для підприємств наземного транспорту стратегічні рішення можуть стосуватися диверсифікації послуг, розвитку мультимодальних рішень, переходу до більш енергоефективного чи електрифікованого парку, поглиблення співпраці з територіальними громадами та корпоративними замовниками, цифрового сервісу взаємодії з клієнтами, перегляду географії операцій або спеціалізації на стійкіших сегментах ринку. Стратегічний блок менеджменту ділової активності має працювати не епізодично, а як постійна функція керівництва.

На основі викладеного пропонується структурно-логічна схема менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту в умовах нестабільного середовища (рис. 1). Вона виходить із того, що нестабільне середовище формує зовнішній імпульс змін, який через систему моніторингу трансформується в управлінську інформацію. Далі відбувається оцінювання стану ділової активності за універсальними і специфічними транспортними показниками. На цій основі керівництво приймає рішення щодо оперативного реагування, ресурсної перебудови, ризикового захисту та стратегічної адаптації. Після впровадження рішень здійснюється контроль отриманих результатів і, за необхідності, корекція цілей та інструментів управління. Такий підхід забезпечує замкнений цикл адаптивного менеджменту.

Суттєвим методичним питанням є вибір управлінських механізмів впливу на ділову активність. Пропонуємо виділити п'ять таких механізмів:

- 1) економічний, що охоплює тарифну політику, бюджетування, управління витратами, фінансові резерви, інвестиційні програми та цінову адаптацію;

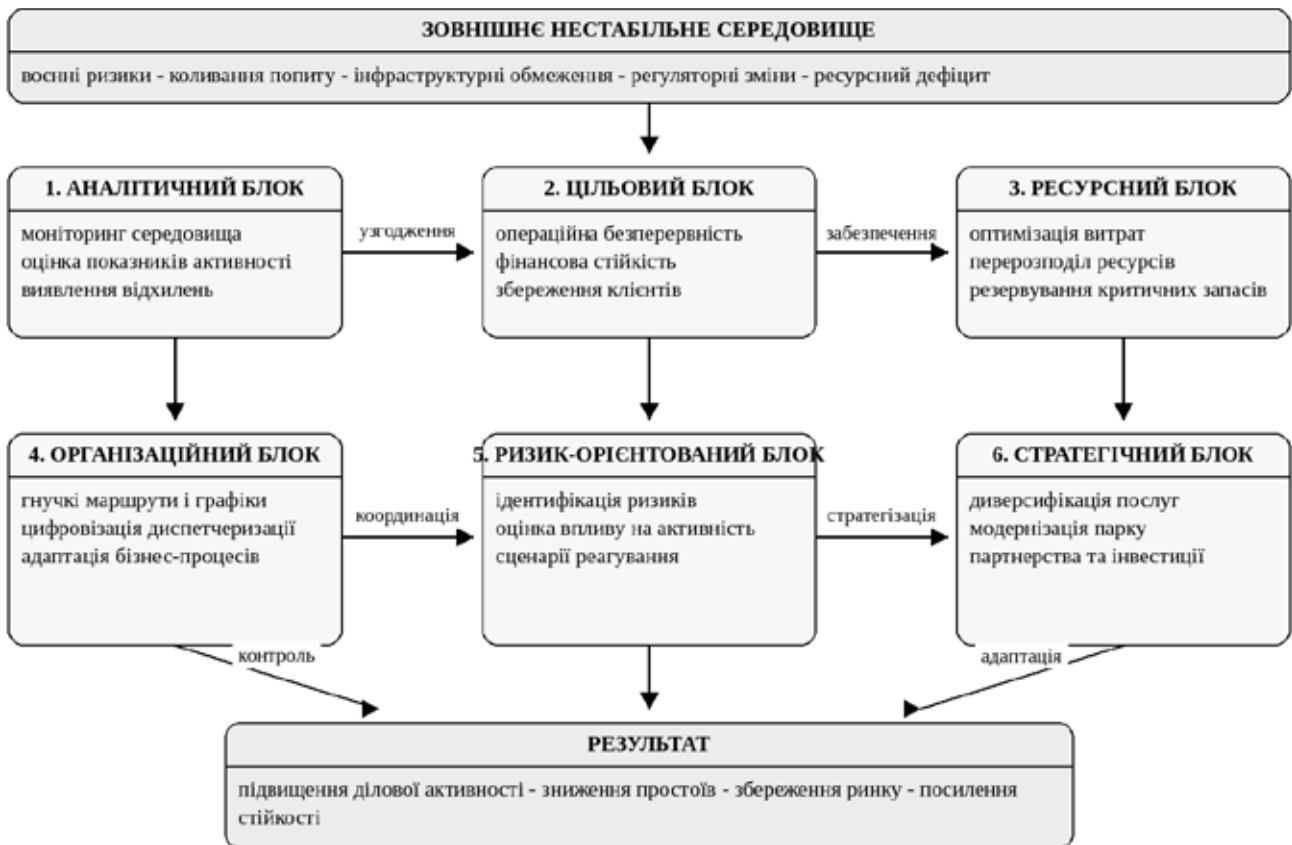


Рисунок 1 – Схема менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту в умовах нестабільного середовища

Джерело: складено авторами

2) організаційний, який включає перебудову бізнес-процесів, логістичних маршрутів, структури відповідальності та форм комунікації;

3) технологічний, пов'язаний із цифровізацією обліку, моніторингу, диспетчеризації та аналітики;

4) кадровий, що стосується підготовки персоналу, мотивації, гнучкого розподілу функцій та збереження ключових компетенцій;

5) партнерський, що передбачає розвиток взаємодії з громадами, замовниками, сервісними компаніями, інвесторами та органами влади. Саме їх поєднання створює цілісний контур управління діловою активністю.

Важливо наголосити, що ділова активність не повинна трактуватися як самодостатня ціль, відірвана від якості транспортної послуги й довгострокової стійкості підприємства. Надмірне прагнення до зростання обсягів перевезень без належної уваги до технічної готовності парку, безпеки та фінансової збалансованості може призвести до ефекту псевдоактивності, коли зовнішнє розширення супроводжується внутрішнім виснаженням ресурсів. Саме тому результативний менеджмент ділової активності повинен зберігати баланс між інтенсивністю роботи, ресурсною спроможністю, сервісною якістю та стратегічною перспективою.

Таким чином, менеджмент ділової активності підприємств наземного транспорту в умовах нестабільного середовища має будуватися як адаптивна багаторівнева система, в якій оцінювання стану під-

приємства, гнучка організація процесів, управління ризиками, ресурсна перебудова та стратегічне бачення утворюють єдиний цикл прийняття рішень. Саме така система дає змогу не лише пом'якшувати негативний вплив зовнішніх загроз, а й зберігати потенціал зростання, відновлення та модернізації транспортного підприємства.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано, що ділова активність підприємств наземного транспорту в умовах нестабільного середовища є не лише характеристикою інтенсивності господарської діяльності, а комплексним індикатором їх адаптивності, ресурсної спроможності, операційної стійкості та стратегічної життєздатності. Для транспортної сфери ділова активність формується під впливом як універсальних економічних чинників, так і специфічних галузевих умов: технічного стану рухомого складу, стабільності маршрутно-логістичних рішень, безпеки перевезень, якості диспетчеризації, тарифної політики, кадрового забезпечення та здатності до швидкої перебудови процесів.

Доведено, що в умовах нестабільного середовища традиційний підхід до управління, орієнтований переважно на фінансові результати, є недостатнім. Ефективний менеджмент ділової активності підприємств наземного транспорту повинен мати адаптивний характер і поєднувати аналітичний, цільовий, ресурсний, організаційний, ризик-орієнтований і стратегічний блоки. Саме їхня взаємодія забезпечує своєчасну реакцію на зовнішні збурення, можливість збереження

безперервності діяльності та створення передумов для подальшого розвитку.

Запропонована в статті структурно-логічна схема менеджменту ділової активності дозволяє розглядати процес управління як замкнений цикл, що починається з моніторингу зовнішнього середовища й оцінювання спеціальних показників транспортної активності, продовжується прийняттям адаптивних рішень щодо ресурсів, процесів, ризиків і стратегії та завершується контролем результатів і коригуванням управлінських дій. Практична цінність такого підходу полягає у можливості підвищення гнучкості підпри-

ємства, скорочення критичних просторів, поліпшення використання рухомого складу, посилення фінансової стійкості та збереження ринкових позицій у мінливих умовах.

Перспективами подальших наукових досліджень є розроблення прикладної системи інтегрального оцінювання ділової активності підприємств наземного транспорту, побудова матриці управлінських рішень залежно від рівня нестабільності середовища та апробація адаптивних механізмів менеджменту на матеріалах конкретних автотранспортних, залізничних і підприємств громадського транспорту.

Бібліографічний список:

1. Райчева Л., Якобчук Н. Системний підхід до формалізації механізмів управління діловою активністю підприємств та їх специфіки на транспорті. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 107–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-15>
2. Кондратиук О., Васюткіна Н. Адаптивне управління розвитком транспортних підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-69>
3. Семенчук Т., Кушнір А. Аналіз сучасного стану роботи транспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-61>
4. Воробйов Є. В. Оцінювання ступеню адаптованості підприємства до умов нестабільного середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-121>
5. Власова В. П., Шинкарук О. В. Передумови формування інноваційної стратегії сталого розвитку транспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-47>
6. Приймак В. Розвиток громадського транспорту України в контексті Національної транспортної стратегії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-25>
7. Буряченко А. Є., Борошенко Т. М., Захожай К. В. Комунальний транспорт в Україні в умовах воєнного стану: тарифи та забезпечення фінансової стійкості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-5>
8. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>
9. Смерічевська С., Побережна З., Михальченко О., Штик Ю., Поканевич Ю. Моделювання й оцінка організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств: інноваційний та екологічний аспекти. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2023. Т. 4, № 51. С. 218–229. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4121>
10. Стагатін В. В. Розробка методичних положень організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств міського електричного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1 (290). С. 329–339. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-57>
11. Каламан О. Б., Мінес А. С. Сучасна парадигма формування інноваційної стратегії розвитку підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 1(78). С. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-10>
12. Каламан О. Б., Скрібанс В., Мандрикін Д. В. Методологія формування показників ефективності стратегічних управлінських рішень на промислових підприємствах. *Економічні інновації*. 2021. Т.23. Вип.2 (79). С. 87–95. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.2\(79\).87-95](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.2(79).87-95)
13. Лапідус А. Структурні параметри економіки: еволюція секторальних моделей та роль знаннево-інтенсивних послуг. *Бізнес Інформ*. 2026. №1. С. 8–18. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-8-18>

References:

1. Raicheva, L., & Yakobchuk, N. (2025) Systemnyi pidkhdid do formalizatsii mekhanizmiv upravlinnia dilovoiu aktyvnistiu pidpriemstv ta yikh spetsyfyky na transporti [A systemic approach to the formalization of mechanisms for managing the business activity of enterprises and their specifics in transport]. *Sustainable economic development – Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 5 (56), pp. 107–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-15>
2. Kondratiuk, O., & Vasiutkina, N. (2025) Adaptivne upravlinnia rozvytkom transportnykh pidpriemstv v umovakh dynamichnykh zmin zovnishnoho seredovyscha [Adaptive management of the development of transport enterprises under conditions of dynamic changes in the external environment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-69>
3. Semenчук, T., & Kushnir, A. (2025) Analiz suchasnoho stanu roboty transportnykh pidpriemstv [Analysis of the current state of transport enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-61>
4. Vorobiov, Ye. V. (2025) Otsiniuvannya stupeni adaptovanosti pidpriemstva do umov nestabilnoho seredovyscha [Assessment of the degree of enterprise adaptability to the conditions of an unstable environment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-121>
5. Vlasova, V. P., & Shynkaruk, O. V. (2025) Peredumovy formuvannya innovatsiinoi stratehii staloho rozvytku transportnykh pidpriemstv [Prerequisites for the formation of an innovative strategy for the sustainable development of transport enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-47>
6. Pryimak, V. (2024) Rozvytok hromadskoho transportu Ukrainy v konteksti Natsionalnoi transportnoi stratehii [Development of public transport in Ukraine in the context of the National Transport Strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-25>
7. Buriachenko, A. Ye., Borodenko, T. M., & Zakhozha, K. V. (2024) Komunalnyi transport v Ukraini v umovakh voiennoho stanu: taryfy ta zabezpechennia finansovoi stiiykosti [Municipal transport in Ukraine under martial law: tariffs and ensuring financial sustainability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-5>

8. Luchnykova, T. P., Tarnovska, I. V., & Vorobiov, Ye. V. (2023) Adaptatsiia transportnykh pidpriemstv Ukrainy do umov voiennoho stanu [Adaptation of transport enterprises of Ukraine to martial law conditions]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 1, pp. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>
9. Smerichevska, S., Poberezhna, Z., Mykhalchenko, O., Shtyk, Yu., & Pokanevych, Yu. (2023) Modeliuvannia y otsinka orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia staloho rozvytku transportnykh pidpriemstv: innovatsiyni ta ekolohichni aspekty [Modeling and assessment of organizational and economic support for the sustainable development of transport enterprises: innovative and environmental aspects]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky – Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 4, no. 51, pp. 218–229. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapt.4.51.2023.4121>
10. Stamatyn, V. V. (2021) Rozrobka metodychnykh polozhen orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia innovatsiino-investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstv miskoho elektrychnoho transportu [Development of methodological provisions of the organizational and economic mechanism for managing innovation and investment activity of urban electric transport enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, no. 1 (290), pp. 329–339. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-57>
11. Kalaman, O. B., & Miniciev, A. S. (2025) Suchasna paradyhma formuvannia innovatsiinoi stratehii rozvytku pidpriemstv [The modern paradigm of forming an innovative strategy for enterprise development]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, no. 1 (78), pp. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-10>
12. Kalaman, O. B., Skribans, V., & Mandrykin, D. V. (2021) Metodolohiia formuvannia pokaznykiv efektyvnosti stratehichnykh upravlinskykh rishen na promyslovykh pidpriemstvakh [Methodology for the formation of indicators of the effectiveness of strategic management decisions at industrial enterprises]. *Ekonomichni innovatsii – Economic Innovations*, vol. 23, no. 2 (79), pp. 87–95. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.2\(79\).87-95](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.2(79).87-95)
13. Lapidus, A. (2026) Strukturni parametry ekonomiky: evoliutsiia sektoralnykh modelei ta rol znannievo-intensyvnykh posluh [Structural parameters of the economy: evolution of sectoral models and the role of knowledge-intensive services]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 1, pp. 8–18. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-8-18>

Стаття отримана: 25.11.2025
Стаття прийнята: 16.12.2025
Стаття опублікована: 26.12.2025