

УДК 338.47:656.07:005.21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/37.22>

Каламан О.Б.

доктор економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ НА ЗАСАДАХ АДАПТИВНОСТІ

У статті досліджено теоретико-прикладні засади стратегічного управління підприємствами громадського транспорту на засадах адаптивності в умовах високої невизначеності, воєнних загроз, фінансових обмежень і зростання вимог до безперервності транспортного обслуговування населення. Обґрунтовано, що для сучасних транспортних підприємств адаптивність повинна розглядатися не як окрема управлінська характеристика, а як базовий принцип побудови стратегічної системи, здатної забезпечувати стійке функціонування, своєчасне реагування на зміни середовища та збереження соціальної значущості транспортної послуги. Узагальнено наукові підходи до стратегічного розвитку транспортних підприємств, інноваційного оновлення, ризик-менеджменту, фінансової стійкості та антикризового реагування. Визначено, що в сучасному науковому дискурсі недостатньо системно розкрита інтегрована модель стратегічного управління підприємствами громадського транспорту, у якій адаптивність виступає ключовою логікою прийняття рішень. Запропоновано авторське визначення стратегічного управління підприємствами громадського транспорту на засадах адаптивності як процесу формування, реалізації та коригування стратегічних рішень на основі безперервного моніторингу, сценарного планування, ресурсної гнучкості та інтегрованого ризик-менеджменту. Виокремлено базові принципи адаптивного стратегічного управління: безперервний моніторинг, сценарність, багаторівневу гнучкість, інтеграцію ризик-менеджменту та баланс економічної й соціальної результативності. Розроблено концептуальну схему адаптивного стратегічного управління, що поєднує діагностичний, цільовий, адаптаційно-регулюючий і результативний контури. Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні організаційного, фінансового, ризикового, інформаційно-аналітичного та сервісного механізмів, узгоджене застосування яких сприяє модернізації підприємств громадського транспорту, посиленню їх ділової активності, цифровізації, фінансової збалансованості та відновлювального потенціалу.

Ключові слова: адаптивність, громадський транспорт, транспортні підприємства, ділова активність, стратегічне управління, ризик-менеджмент, воєнний стан, фінансова стійкість, стратегічна гнучкість, розвиток.

Постановка проблеми. Система громадського транспорту в Україні виконує не лише виробничо-господарську, а й виразну соціальну функцію, забезпечуючи мобільність населення, доступність праці, освіти, медицини та критичних міських сервісів. У сучасних умовах стратегічне управління такими підприємствами вже не може обмежуватися класичним довгостроковим плануванням, орієнтованим переважно на стабільність зовнішнього середовища. Воєнний стан, коливання пасажиропотоків, руйнування або пошкодження інфраструктури, кадрові втрати, зростання витрат на енергоносії, необхідність тарифного балансування та одночасне посилення вимог щодо якості і безпеки перевезень зумовлюють потребу в іншій управлінській логіці - логіці адаптивності.

Для підприємств громадського транспорту адаптивність означає здатність системи управління своєчасно ідентифікувати зміни середовища, переоцінювати стратегічні пріоритети, гнучко перерозподіляти ресурси, поєднувати довгострокові цілі з оперативними рішеннями та підтримувати безперервність надання транспортної послуги навіть у кризових умовах. Саме тому стратегічне управління у цій сфері доцільно розглядати як безперервний процес коригування напрямів розвитку на основі сценарного бачення, моніторингу

ризиків, управління стійкістю та узгодження інтересів ключових стейкхолдерів.

Актуальність теми посилюється й тим, що підприємства громадського транспорту водночас перебувають під впливом двох протилежних груп чинників. З одного боку, вони змушені реагувати на воєнні, фінансові та організаційні загрози, а з іншого - мають орієнтуватися на європейські підходи до сталої мобільності, цифровізації, інклюзивності та екологізації перевезень. Така подвійна детермінація породжує управлінське завдання особливої складності: забезпечити поточну життєздатність підприємства та одночасно створити умови для його стратегічного оновлення. Отже, наукова проблема полягає у недостатній систематизації підходів до стратегічного управління підприємствами громадського транспорту саме на засадах адаптивності. У сучасній літературі накопичено значний масив досліджень щодо стратегічних орієнтирів розвитку транспортних підприємств, інноваційного оновлення, ризик-менеджменту, фінансової стійкості та антикризових механізмів, однак потребує поглиблення цілісне бачення адаптивної моделі стратегічного управління, придатної для підприємств громадського транспорту в умовах високої невизначеності.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях останніх років питання стратегічного розвитку транспортних підприємств розглядаються крізь призму різних підходів, що в сукупності формують підґрунтя для дослідження адаптивної моделі управління. Так, Т. Н. Шкода систематизує бар'єри, які стримують розвиток галузі, та доводить необхідність врахування чинників ділової активності, конкурентоспроможності й технологічного оновлення у стратегічному управлінні [1]. А. М. Ковальчук і Н. Р. Рижевська досліджують стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств у сучасних умовах та наголошують на взаємозв'язку між загальногалузевими пріоритетами і внутрішніми оперативними завданнями підприємства [2]. І. В. Кукушка розглядає інноваційний розвиток транспортних підприємств України, акцентуючи увагу на інвестиційних ризиках, дефіциті фінансування та низькій інноваційній активності [3].

У статті Т. П. Лучникової, І. В. Тарновської та Є. В. Воробйова адаптація транспортних підприємств до умов воєнного стану розглядається як окремий процес управлінського реагування на безпрецедентні загрози [4]. Для нашого дослідження ця праця є принципово важливою, оскільки вона переводить дискусію про стратегію зі сфери лінійного планування у сферу постійної адаптації.

О. В. Ареф'єва, Н. П. Сафонік та А. О. Дудік аналізують стратегічний розвиток транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій, зокрема із застосуванням стратегічного аналізу та інструментів оцінювання конкурентної позиції [5]. О. М. Паливода розробляє підхід до стратегій розвитку транспортних підприємств України з урахуванням європейської інтеграції та війни, формулюючи пріоритетні стратегічні цілі: цифровізацію, екологізацію, доступність, мультимодальність, інтеграцію та використання розумних технологій [6]. А. Є. Буряченко, Т. М. Бороденко та К. В. Захожай досліджують комунальний транспорт в умовах воєнного стану через призму тарифів і фінансової стійкості [7].

С. М. Потьомкін обґрунтовує концептуальні засади розробки стратегії розвитку транспортних підприємств в умовах турбулентного середовища [8]. В. П. Власова та О. В. Шинкарук розглядають передумови формування інноваційної стратегії сталого розвитку транспортних підприємств і звертають увагу на потребу комплексного врахування економічних, соціальних, екологічних і ризикових параметрів [9]. Г. В. Блакита та О. І. Кондратюк показують, що ризик-менеджмент має розглядатися як невід'ємна складова стратегічного управління, а не як допоміжна функція [10].

Таким чином, аналіз літературних джерел дає підстави для кількох висновків. По-перше, сучасні українські дослідження уже сформували вагомий підґрунтя для осмислення стратегічного розвитку транспортних підприємств у кризових умовах. По-друге, у науковому полі чітко простежується зміщення уваги від традиційного стратегічного планування до гнучких моделей реагування, інноваційності, стійкості й ризик-орієнтованого управління. По-третє, незважаючи на наявність окремих напрацювань щодо воєнної адаптації, фінансової стійкості, інноваційних стратегій і турбулентного середовища, усе ще недостатньо опрацьованою залишається інтегрована концепція стратегічного управління

підприємствами громадського транспорту на засадах адаптивності. Саме заповнення цієї наукової прогалини і становить предмет подальшого наукового пошуку.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад стратегічного управління підприємствами громадського транспорту на засадах адаптивності та розроблення концептуальної схеми адаптивного стратегічного управління, яка поєднує стратегічні цілі, інструменти гнучкого реагування, механізми ризик-менеджменту, ресурсного балансування й забезпечення ділової активності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства громадського транспорту функціонують у середовищі, де стратегічна стабільність дедалі більше поступається місцем стратегічній мінливості. Для них характерна висока залежність від зовнішніх факторів: стану міської інфраструктури, тарифної політики, бюджетної підтримки, коливань пасажиропотоку, режиму безпеки, доступності енергоресурсів, кадрового забезпечення та цифрової готовності органів управління. За таких умов класична модель стратегічного управління, що передбачає послідовність «аналіз - план - реалізація - контроль», не втрачає свого значення, але потребує суттєвого переосмислення. Йдеться не про відмову від стратегічних цілей, а про зміну самої архітектури управління: вона має спиратися на безперервний зворотний зв'язок, сценарність і швидке коригування управлінських рішень.

На нашу думку, стратегічне управління підприємствами громадського транспорту на засадах адаптивності доцільно визначати як цілеспрямований процес формування, реалізації та коригування довгострокових і середньострокових управлінських рішень, який забезпечує стійке функціонування та розвиток підприємства через гнучке узгодження його ресурсів, послуг, ризиків і стратегічних пріоритетів із динамічними змінами зовнішнього та внутрішнього середовища. Таке визначення підкреслює чотири принципові моменти.

По-перше, адаптивність не заперечує стратегії, а робить її життєздатною. Без стратегічного горизонту підприємство громадського транспорту зводить управління до пожежного реагування. Без адаптивності стратегія перетворюється на формальний документ, який швидко втрачає актуальність. По-друге, об'єктом управління стає не лише господарська діяльність у вузькому розумінні, а й соціальна цінність транспортної послуги. По-третє, результативність управління оцінюється не одним індикатором прибутковості, а системою параметрів: безперебійність перевезень, фінансова стійкість, рівень сервісу, доступність, безпека, гнучкість маршрутної мережі, швидкість відновлення після збоїв. По-четверте, адаптивне стратегічне управління передбачає інституціоналізацію механізмів раннього попередження, сценарного аналізу та перегляду рішень.

Виходячи з цього, доцільно виокремити базові принципи адаптивного стратегічного управління підприємствами громадського транспорту:

1) принцип безперервного моніторингу: у системі громадського транспорту недостатньо періодичного аналізу за підсумками кварталу чи року. Управлінська система має відстежувати зміну пасажиропотоків, відхилення у виконанні графіків, коливання витрат, рівень простой, технічний стан рухомого складу, кадрові

ризиків, рівень скарг пасажирів і вплив зовнішніх обмежень. Без цього стратегічні рішення не матимуть надійного аналітичного підґрунтя [11];

2) сценарність: для підприємств громадського транспорту одна базова стратегія є недостатньою. Необхідне формування щонайменше кількох сценаріїв: стабілізаційного, кризового, відновлювального та інноваційно-модернізаційного. Сценарне бачення дає змогу не лише передбачити можливі варіанти розвитку подій, а й заздалегідь підготувати набір управлінських дій щодо маршрутної мережі, графіків, фінансування, ремонту, кадрового резерву та інформаційної взаємодії з громадою [12];

3) багаторівнева гнучкість: адаптивність має охоплювати стратегічний, тактичний та оперативний рівні. На стратегічному рівні підприємство переглядає пріоритети розвитку, інвестиційні напрями, підходи до оновлення рухомого складу та цифровізації. На тактичному - коригує бюджет, програми ремонту, кадрові плани, моделі співпраці з органами місцевого самоврядування. На оперативному - змінює графіки, маршрути, черговість випуску транспорту, режими технічного обслуговування та порядок реагування на інциденти [13];

4) інтеграція ризик-менеджменту у стратегію: для підприємств громадського транспорту ризики не є зовнішнім додатком до стратегії. Навпаки, саме вони часто формують її зміст. Воєнні ризики, інфраструктурні ризики, енергетичні ризики, фінансові ризики, кадрові ризики, регуляторні ризики та репутаційні ризики мають бути переведені у систему стратегічних обмежень і одночасно у систему управлінських дій [14];

5) баланс економічної та соціальної результативності: підприємство громадського транспорту не може бути ефективним лише тому, що мінімізувало витрати. Якщо економія досягається шляхом скорочення критично важливих маршрутів, погіршення доступності чи зниження безпеки, така модель руйнує соціальну місію транспорту. Отже, адаптивне стратегічне управління повинно балансувати фінансову стійкість та суспільну корисність послуги.

Запропонована нами концептуальна схема адаптивного стратегічного управління підприємствами громадського транспорту ґрунтується на зв'язку між чотирма функціональними контурами: діагностичним, цільовим, адаптаційно-регулюючим і результативним. Діагностичний контур охоплює моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі відстежуються динаміка пасажиропотоку, зміни бюджетної підтримки, тарифний тиск, доступність енергоносіїв, технічний стан рухомого складу, кадрова ситуація, стан інфраструктури, цифрова забезпеченість і вплив безпекових загроз. Цей контур має діяти постійно, оскільки саме він формує інформаційну основу для адаптації.

Цільовий контур пов'язаний із системою стратегічних пріоритетів. Для підприємств громадського транспорту такими пріоритетами, на нашу думку, є: забезпечення безперервності перевезень; фінансова стійкість; підтримання соціально значущих маршрутів; підвищення безпеки та надійності; цифровізація управління; модернізація рухомого складу; екологізація та інклюзивність послуг. Важливо, що ці цілі мають не просто декларуватися, а бути ранжованими залежно від сценарію зовнішнього середовища.

Адаптаційно-регулюючий контур становить ядро запропонованої моделі. Саме тут реалізуються інструменти стратегічної гнучкості: сценарне планування; матриця ризиків; перегляд бюджетних пріоритетів; адаптивне тарифне моделювання; перерозподіл транспортних ресурсів між маршрутами; використання цифрового диспетчерування; оновлення режимів технічного обслуговування; формування резервів безперервності; партнерство з місцевою владою, міжнародними донорами та приватними операторами. У цьому контурі стратегія перестає бути статичною і набуває форми керованого циклу коригувань.

Результативний контур охоплює оцінювання ефектів прийнятих рішень. До ключових показників доцільно віднести: регулярність руху, коефіцієнт випуску рухомого складу, обсяг виконаної транспортної роботи, рівень аварійності, частку соціально доступних маршрутів, темпи відновлення після збоїв, покриття витрат доходами, обсяг залученої підтримки, рівень цифрової керованості та індекс задоволеності пасажирів. Якщо цільові значення не досягаються, система повертається до діагностичного контуру, і цикл повторюється.

Практичне значення запропонованого підходу полягає в тому, що він дозволяє розглядати адаптивність не як абстрактну характеристику, а як сукупність конкретних управлінських механізмів. Серед таких механізмів доцільно виокремити організаційний, фінансовий, ризиковий, інформаційно-аналітичний та сервісний. Організаційний механізм передбачає створення внутрішньої системи стратегічної координації, у межах якої рішення щодо маршрутів, технічного стану транспорту, персоналу, закупівель і взаємодії з органами влади не розглядаються ізольовано. Доцільним є впровадження кросфункціонального центру стратегічної адаптації, який забезпечує швидке узгодження дій між виробничими, фінансовими, технічними та управлінськими підрозділами.

Фінансовий механізм охоплює бюджетну гнучкість, тарифне моделювання, контроль постійних витрат, пошук додаткових джерел фінансування та формування резервів стійкості. Для підприємств громадського транспорту особливо важливим є відхід від суто витратної логіки тарифоутворення до багатофакторного підходу, у якому враховуються соціальна доступність перевезень, обсяг компенсацій за пільгові перевезення, інвестиційна складова, безпекові витрати та необхідність підтримання критичної мобільності населення. За умов воєнної та економічної нестабільності фінансовий механізм адаптивного управління має бути спрямований не лише на скорочення витрат, а й на збереження спроможності підприємства виконувати ключові соціальні функції.

Ризиковий механізм передбачає класифікацію ризиків за ступенем впливу на стратегічну стійкість підприємства. До групи критичних слід віднести: пошкодження інфраструктури, дефіцит енергоносіїв, різке падіння пасажиропотоку, втрату персоналу, відсутність компенсацій і затримки бюджетного фінансування, цифрові збої та інформаційні атаки. Кожен із ризиків повинен мати не лише опис, а й наперед визначений набір дій реагування: маршрутний резерв, резервний випуск транспорту, альтернативні схеми живлення, порядок пріоритетного ремонту, кадровий резерв, комунікаційні протоколи та фінансові інструменти стабілізації.

Інформаційно-аналітичний механізм пов'язаний із цифровізацією управління. Сучасне підприємство громадського транспорту не може бути адаптивним без цифрового диспетчерування, аналізу пасажиропотоків, електронного квитка, дашбордів управлінських показників, системи обліку технічних несправностей і оперативного інформування пасажирів. Цифрові рішення забезпечують не лише контроль, а й прискорюють стратегічну реакцію, оскільки скорочують часовий лаг між виявленням проблеми та управлінською дією.

Сервісний механізм фокусується на підтриманні довіри до підприємства. Для громадського транспорту це критично важливо, оскільки зниження якості та передбачуваності перевезень прямо скорочує попит, посилює відтік пасажирів до індивідуального транспорту або альтернативних сервісів і, відповідно, погіршує фінансову базу підприємства. Адаптивне стратегічне управління повинно включати не лише технічні й фінансові рішення, а й інструменти сервісного відновлення: комунікацію з пасажирами, швидке інформування про зміни, роботу зі зверненнями, видимі стандарти безпеки та інклюзивності.

З урахуванням зазначеного можна сформулювати авторське бачення стратегічних напрямів адаптивного розвитку підприємств громадського транспорту, а саме:

1) стратегія операційної стійкості полягає у забезпеченні безперервності перевезень, резервуванні критичних процесів, оновленні планів реагування на надзвичайні ситуації та підтриманні мінімально необхідного рівня транспортної пропозиції навіть за обмежених ресурсів;

2) стратегія фінансової збалансованості орієнтована на поєднання тарифної гнучкості, бюджетного співфінансування, програмної підтримки, міжнародної допомоги та жорсткішого контролю над структурою витрат. Для громадського транспорту така стратегія є основою

виживання в умовах, коли доходи від перевезень не покривають усі потреби системи;

3) стратегія цифрової адаптації передбачає розвиток електронних квиткових систем, інтелектуального диспетчерування, використання аналітики для коригування маршрутної мережі, моніторингу технічного стану та формування управлінських рішень у реальному часі;

4) стратегія сервісної та соціальної цінності полягає у збереженні доступності перевезень, підтриманні соціально значущих маршрутів, підвищенні інклюзивності та безпеки, а також у формуванні стійкої репутації підприємства як надійного елементу міської інфраструктури;

5) стратегія інституційного партнерства зумовлена тим, що підприємства громадського транспорту не можуть адаптуватися ізольовано. Вони потребують взаємодії з місцевими радами, військовими адміністраціями, донорами, постачальниками енергії, ремонтними організаціями, IT-партнерами та громадою. У цьому сенсі адаптивність є не лише внутрішньою властивістю підприємства, а й характеристикою його мережевої взаємодії.

Отже, стратегічне управління підприємствами громадського транспорту на засадах адаптивності має базуватися на поєднанні довгострокових пріоритетів із гнучким механізмом їхньої реалізації. Його ефективність визначається не стільки масштабом формалізованих стратегічних документів, скільки здатністю підприємства швидко перетворювати сигнали середовища на управлінські дії, не втрачаючи при цьому стратегічної логіки розвитку. Саме така модель дозволяє підприємству громадського транспорту зберігати ділову активність, виконувати соціальну функцію і формувати основу для післякризового та повоєнного оновлення. Узагальнення запропонованого підходу подано на рисунку 1.



Рисунок 1 – Концептуальна схема адаптивного стратегічного управління підприємством громадського транспорту

Джерело: складено авторами

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що стратегічне управління підприємствами громадського транспорту в сучасних українських умовах має ґрунтуватися на принципово іншій управлінській логіці, ніж традиційне довгострокове планування. Висока турбулентність середовища, воєнні загрози, бюджетні обмеження, нерівномірність пасажиропотоків, потреба у фінансовій стійкості та водночас збереженні соціальної доступності транспортних послуг зумовлюють необхідність переходу до адаптивної моделі стратегічного управління.

За результатами аналізу літературних джерел з'ясовано, що українські науковці приділяють значну увагу стратегічним орієнтирам розвитку транспортних підприємств, інноваційному оновленню, воєнній адаптації, фінансовій стійкості, ризик-менеджменту та антикризовим підходам. Разом із тим у науковому полі недостатньо системно розкрито саме інтегрована модель стратегічного управління підприємствами громадського транспорту, в якій адаптивність виступає базовим принципом побудови управлінської системи.

Обґрунтовано, що адаптивне стратегічне управління підприємствами громадського транспорту до-

цільно розглядати як процес формування, реалізації та коригування стратегічних рішень на основі безперервного моніторингу середовища, сценарного планування, інтегрованого ризик-менеджменту, ресурсної гнучкості та балансу економічної і соціальної результативності. Запропонована концептуальна схема адаптивного стратегічного управління поєднує діагностичний, цільовий, адаптаційно-регулюючий та результативний контури, що створює цілісну архітектуру управління для підприємств громадського транспорту.

Доведено, що практична реалізація адаптивного підходу потребує розвитку організаційного, фінансового, ризикового, інформаційно-аналітичного та сервісного механізмів. Їх узгоджене застосування формує передумови модернізації, стратегічного розвитку, цифровізації і посилення суспільної цінності транспортної послуги. Перспективами подальших досліджень є розроблення методичного інструментарію оцінювання рівня адаптивності підприємств громадського транспорту, побудова системи показників ефективності адаптивного стратегічного управління та апробація запропонованої концептуальної моделі на матеріалах конкретних комунальних або змішаних транспортних підприємств України.

Список використаних джерел:

1. Шкода Т. Н. Передумови стратегічного управління розвитком авіатранспортних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-75-80>
2. Ковальчук А. М., Рижевська Н. Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>
3. Кукушка І. В. Інноваційний розвиток транспортних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-17>
4. 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>
5. Ареф'єва О. В., Конфони́к Н. П., Дудік А. О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
6. Паливода О. М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 185–192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192>
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. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-5>
8. Потьомкін С. М. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку транспортних підприємств в умовах турбулентного середовища. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 562–569. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-562-569>
9. Власова В. П., Шинкарук О. В. Передумови формування інноваційної стратегії сталого розвитку транспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-47>
10. Блакита Г. В., Кондратюк О. І. Управління логістичними ризиками в антикризовій стратегії транспортних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 464–473. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-464-473>
11. Грицик І., Головань А., Поліщук О., Літвінов М., Головащенко О. Особливості алгоритмів моніторингу показників експлуатації засобів транспорту. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Технічні науки*. 2023. № 47. С. 312–324. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6733.47.2023.300118>
12. Каламан О. Б., Мінєєв А. С. Інноваційна стратегія як перспективний вектор розвитку підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. № 1 (98). С. 103–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1-14>
13. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічак К.В. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. 667 с.
14. Журавльов О.О., Каламан О.Б. Приватні військові компанії як інструмент утримання трудових ресурсів у післявоєнний період. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct85-16>

References

1. Shkoda T. N. (2021) Peredumovy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom aviatransportnykh pidpriemstv [Prerequisites for strategic management of the development of air transport enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 3, pp. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-75-80>
2. Kovalchuk A. M. & Ryzhevska N. R. (2021) Stratehichni oriientyry rozvytku transportnykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Strategic guidelines for the development of transport enterprises in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>
3. Kukushka I. V. (2022) Innovatsiyni rozvytok transportnykh pidpriemstv Ukrainy [Innovative development of transport enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-17>

4. 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*, vol. 1, pp. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>

5. Arefieva O. V., Safonik N. P. & Dudik A. O. (2023) Stratehichniy analiz rozvytku transportnykh pidpriemstv v umovakh innovatsiinykh tendentsii [Strategic analysis of the development of transport enterprises under innovative trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>

6. Palyvoda O. M. (2023) Stratehii rozvytku transportnykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehtatsii ta viiny [Development strategies of transport enterprises of Ukraine under European integration and war]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 8, pp. 185–192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192>

7. Buriachenko A. Ye., Borodenko T. M. & Zakhozhai K. V. (2024) Komunalnyi transport v Ukraini v umovakh voiennoho stanu: taryfy ta zabezpechennia finansovoi stiikosti [Municipal transport in Ukraine under martial law: tariffs and ensuring financial stability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-5>

8. Potomkin S. M. (2025) Kontseptualni zasady rozrobky stratehii rozvytku transportnykh pidpriemstv v umovakh turbulentnoho seredovyscha [Conceptual principles of developing a strategy for the development of transport enterprises in a turbulent environment]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 7, pp. 562–569. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-562-569>

9. Vlasova V. P. & Shynkaruk O. V. (2025) Peredumovy formuvannia innovatsiinoi stratehii staloho rozvytku transportnykh pidpriemstv [Prerequisites for the formation of an innovative strategy for sustainable development of transport enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-47>

10. Blakya H. V. & Kondratiuk O. I. (2025) Upravlinnia lohistychnymy ryzykamy v antykrizovii stratehii transportnykh pidpriemstv [Management of logistics risks in the anti-crisis strategy of transport enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 9, pp. 464–473. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-464-473>

11. Hrytsuk, I., Holovan, A., Polishchuk, O., Litvinov, M., & Holovashchenko, O. (2023) Osoblyvosti alhorytmiv monitorynhu pokaznykiv ekspluatatsii zasobiv transportu [Features of algorithms for monitoring the operational indicators of transport vehicles]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Tekhnichni nauky – Bulletin of Pryazovskyi State Technical University. Series: Technical Sciences*, vol. 47, pp. 312–324. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6733.47.2023.300118>

12. Kalaman O. B. & Minieiev A. S. (2025) Innovatsiina stratehiia yak perspektyvnyi vektor rozvytku pidpriemstva [Innovative strategy as a promising vector of enterprise development]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of Systemic Approach in Economics*, vol. 1(98), pp. 103–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1-14>

13. Khrapkina V. V. & Pichyk K. V. (eds.) (2024) Upravlinnia innovatsiinyim rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: kolektyvna monohrafiia [Management of innovative development of socio-economic systems: collective monograph]. Kyiv: Vydavnychiy dim “Kyievo-Mohylianska akademiia”. (in Ukrainian)

14. Zhuravlov O. O. & Kalaman O. B. (2025) Pryvatni viiskovi kompanii yak instrument utrymanna trudovykh resursiv u pislivoiennyi period [Private military companies as a tool for retaining labor resources in the post-war period]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, vol. 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct85-16>

Kalaman Olga

Odesa National Economic University

STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC TRANSPORT ENTERPRISES BASED ON ADAPTABILITY

The article examines the theoretical and applied foundations of strategic management of public transport enterprises based on adaptability under conditions of high uncertainty, wartime threats, financial constraints, and growing requirements for uninterrupted transport services for the population. It is substantiated that, for modern transport enterprises, adaptability should be interpreted not as an isolated managerial trait but as a core principle of building a strategic management system capable of ensuring sustainable functioning, timely response to environmental change, and preservation of the social value of transport services. The study summarizes current scholarly approaches to strategic development of transport enterprises, innovation renewal, risk management, financial stability, and anti-crisis response. It is determined that contemporary research still lacks a sufficiently integrated model of strategic management for public transport enterprises in which adaptability serves as the central logic of decision-making. The paper proposes an authorial definition of strategic management of public transport enterprises based on adaptability as a process of forming, implementing, and adjusting strategic decisions through continuous monitoring, scenario planning, resource flexibility, and integrated risk management. The basic principles of adaptive strategic management are identified, including continuous monitoring, scenario orientation, multilevel flexibility, integration of risk management into strategy, and balancing economic and social performance. A conceptual scheme of adaptive strategic management is developed, combining diagnostic, target, adaptive-regulatory, and result-oriented contours. The practical significance of the results lies in substantiating organizational, financial, risk, information-analytical, and service mechanisms whose coordinated application can support modernization of public transport enterprises, strengthen business activity, expand digitalization, improve financial balance, and increase recovery potential.

Keywords: *adaptability, public transport, transport enterprises, business activity, strategic management, risk management, martial law, financial stability, strategic flexibility, development.*

JEL classification: L91, M21, G32, D81

Стаття надійшла: 12.09.2025

Стаття прийнята: 03.10.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025