

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

СИСТЕМА АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАЗЕМНОГО ТРАНСПОРТУ

У статті обґрунтовано теоретико-прикладні засади формування системи адаптивного менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Актуальність теми зумовлена високою мінливістю попиту на транспортні послуги, зростанням операційних і фінансових ризиків, інфраструктурними втратами, кадровими обмеженнями та потребою забезпечення безперервності перевезень у кризових умовах. Метою дослідження є розроблення концептуальної моделі системи адаптивного менеджменту, здатної поєднати стратегічне бачення, оперативну гнучкість, ризик-орієнтоване управління та ресурсне балансування. На основі аналізу сучасних публікацій українських авторів уточнено зміст понять «ділова активність», «адаптивність» та «адаптивний менеджмент» стосовно підприємств наземного транспорту. Запропоновано розглядати систему адаптивного менеджменту як інтегровану сукупність управлінських підсистем, інструментів, процедур моніторингу й коригування рішень, орієнтованих на підтримання стійкості, економічної результативності та соціальної значущості транспортної діяльності. У роботі сформовано структурно-логічну схему системи, що включає блоки аналізу середовища, оцінювання ризиків і ресурсів, вибору стратегічних альтернатив, оперативного реагування, контролю та зворотного зв'язку. Визначено, що ключовими характеристиками такої системи є варіативність рішень, швидкість перенаштування бізнес-процесів, інтеграція цифрових інструментів моніторингу, сценарне планування, гнучке управління маршрутами, витратами та кадровими ресурсами. Доведено, що впровадження адаптивного менеджменту сприяє підвищенню ділової активності транспортних підприємств за рахунок кращого використання ресурсів, посилення фінансової стійкості, забезпечення якості транспортного обслуговування та зростання здатності до відновлення. Практичне значення результатів полягає в можливості їхнього використання під час удосконалення систем управління підприємствами автомобільного, міського громадського та іншого наземного транспорту.

Ключові слова: механізм, адаптивний менеджмент, ділова активність, наземний транспорт, транспортні підприємства, стратегічна гнучкість, ризик-менеджмент, нестабільне середовище, управлінські рішення, ресурсне забезпечення, фінансова стійкість.

Kalaman Olga

Odesa National Economic University

ADAPTIVE MANAGEMENT SYSTEM FOR BUSINESS ACTIVITY OF LAND TRANSPORT ENTERPRISES

The article substantiates the theoretical and applied foundations for building a system of adaptive management of business activity of ground transport enterprises under an unstable external environment. The relevance of the topic is determined by high volatility of demand for transport services, growth of operational and financial risks, infrastructure losses, personnel constraints, and the need to ensure continuity of transportation in crisis conditions. The purpose of the study is to develop a conceptual model of an adaptive management system capable of combining strategic vision, operational flexibility, risk-oriented management, and resource balancing. Based on the analysis of recent publications by Ukrainian scholars, the content of the concepts of business activity, adaptability, and adaptive management in relation to ground transport enterprises is clarified. The adaptive management system is interpreted as an integrated set of managerial subsystems, tools, monitoring procedures, and decision-adjustment mechanisms focused on maintaining resilience, economic performance, and social significance of transport activity. The paper presents a structural and logical scheme of such a system, including environmental analysis, risk and resource assessment, selection of strategic alternatives, operational response, control, and feedback. It is established that the key features of the system are variability of decisions, speed of business-process reconfiguration, integration of digital monitoring tools, scenario planning, and flexible management of routes, costs, and human resources. The study proves that implementation of adaptive management contributes to higher business activity of transport enterprises through better use of resources, stronger financial stability, improved quality of transport services, and increased recovery capacity. The practical value of the results lies in the possibility of their use in improving management systems of road, urban public, and other ground transport enterprises.

Keywords: mechanism, adaptive management, business activity, ground transport, transport enterprises, strategic flexibility, risk management, unstable environment, managerial decisions, resource provision, financial stability.

Постановка проблеми. Функціонування підприємств наземного транспорту в останні роки відбувається в умовах посиленої турбулентності зовнішнього середовища. На їхню діяльність одночасно впливають макроекономічна нестійкість, зміна структури попиту на перевезення, зростання вартості енергоносіїв

і запасних частин, інфраструктурні обмеження, воєнні ризики, нерівномірність пасажиро- та вантажопотоків, а також дефіцит фінансових і кадрових ресурсів. За таких обставин традиційні підходи до управління, побудовані на відносно стабільних планових параметрах, виявляються недостатніми для забезпечення еко-

номічної результативності, безперервності перевезень і збереження конкурентних позицій транспортних підприємств.

Для підприємств наземного транспорту ділова активність не обмежується лише інтенсивністю операцій або швидкістю обороту ресурсів. Вона відображає здатність суб'єкта господарювання підтримувати належний рівень послуг, формувати доходи, ефективно використовувати рухомий склад, оперативно перерозподіляти ресурси, освоювати нові маршрути, коригувати організаційні рішення та адаптуватися до змін середовища без втрати керованості. Саме тому в сучасних умовах особливого значення набуває розроблення системи адаптивного менеджменту, яка має поєднати стратегічне передбачення, оперативне реагування та постійний моніторинг ключових параметрів діяльності.

Проблема полягає в тому, що на практиці транспортні підприємства нерідко використовують фрагментарні антикризові інструменти, які не інтегровані в цілісну систему управління діловою активністю. Це знижує якість управлінських рішень, ускладнює балансування між економічною ефективністю та соціальною функцією транспорту, а також послаблює здатність підприємства до довгострокового відновлення. Отже, наукове обґрунтування системи адаптивного менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту є актуальним як у теоретичному, так і в прикладному аспектах.

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень і розроблення структурно-логічної моделі системи адаптивного менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту в умовах нестабільного середовища, а також визначення її ключових елементів, принципів функціонування та практичних напрямів впровадження.

Аналіз літературних джерел. У сучасній українській науковій літературі проблематика розвитку підприємств наземного транспорту висвітлюється за кількома взаємопов'язаними напрямками: стратегічне управління розвитком транспортних підприємств, забезпечення їхньої фінансової стійкості, адаптація до воєнних і кризових умов, ризик-менеджмент, а також пошук нових моделей функціонування галузі в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Сукупність цих підходів формує теоретичне підґрунтя для дослідження системи адаптивного менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту.

Так, А. М. Ковальчук і Н. Р. Рижевська розглядають стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств у сучасних умовах [1]. У близькому аналітичному руслі працюють І. С. Ковова та Н. В. Пахота, які характеризують сучасний стан функціонування транспортних підприємств України, окреслюють ключові системні проблеми галузі [2]. Окремий блок досліджень присвячено фінансовому забезпеченню та фінансовій стійкості транспортних підприємств. Зокрема, О. А. Виговська обґрунтовує механізм фінансового забезпечення підприємств громадського транспорту [3]. Важливе місце в сучасних дослідженнях посідає вивчення трансформації транспортної системи в умовах війни та євроінтеграційних змін О. М. Паливоди [4]. У цьому ж контексті В. Приймак акцентує увагу на розвитку громадського транспорту України в межах Національної транспортної стратегії [5].

Водночас А. Є. Буряченко, Т. М. Бороденко та К. В. Захожай досліджують функціонування комунального транспорту в умовах воєнного стану, зосереджуючись на тарифній політиці та забезпеченні фінансової стійкості [6]. Праця Т. Е. Городецької, А. Г. Кравцова та І. М. Туленко доповнює зазначені підходи аналізом особливостей функціонування ринку транспортних послуг під час воєнного стану [7]. Безпосередньо до проблематики адаптивності наближаються праці, присвячені адаптивному управлінню та стратегічній поведінці підприємств у турбулентному середовищі. Так, О. Кондратюк і Н. Васюткіна розглядають адаптивне управління розвитком транспортних підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища [9]. У свою чергу, С. М. Потьомкін досліджує концептуальні засади розробки стратегії розвитку транспортних підприємств в умовах турбулентного середовища [8]. Суттєве значення для розроблення системи адаптивного менеджменту має також ризик-орієнтований підхід. Г. В. Блакита та О. І. Кондратюк, досліджуючи управління логістичними ризиками в антикризовій стратегії транспортних підприємств, доводять, що ризик-менеджмент повинен бути інтегрованим елементом системи управління, а не допоміжним інструментом реагування на окремі загрози [10].

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління діловою активністю підприємств наземного транспорту доцільно розглядати як безперервний процес координації рішень, спрямованих на забезпечення інтенсивності та результативності господарської діяльності, підтримання обсягів перевезень, стабільності доходів, керованості витрат, належного використання рухомого складу та здатності до своєчасного реагування на зміни середовища. У такому розумінні ділова активність охоплює не лише фінансово-економічні показники, а й операційну мобільність, швидкість управлінського циклу, рівень завантаження транспортних потужностей, якість обслуговування та гнучкість адаптації бізнес-процесів.

Адаптивний менеджмент у цій системі означає організацію управління, за якої підприємство не просто реагує на зовнішні зміни постфактум, а вибудовує механізми раннього виявлення сигналів, формує набір сценаріїв, оцінює можливі наслідки та заздалегідь готує варіанти коригування управлінських рішень. Його метою є не тільки мінімізація негативних наслідків нестабільності, але й використання змін як джерела нових можливостей для розвитку [11, 12]. Для підприємств наземного транспорту це особливо важливо через високу залежність від інфраструктури, тарифної політики, енергетичних витрат, регуляторних рішень та суспільних очікувань щодо доступності й безпеки перевезень.

Система адаптивного менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту має будуватися на сукупності взаємопов'язаних принципів. До них належать принципи:

- 1) системності, що забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень;
- 2) варіативності, який передбачає наявність альтернативних маршрутів, графіків, джерел ресурсів і моделей фінансування;
- 3) ризик-орієнтованості, за яким кожне управлінське рішення оцінюється з погляду можливих збоїв і втрат;

4) ресурсної гнучкості, що дозволяє швидко перерозподіляти рухомий склад, персонал, ремонтні потужності та бюджетні кошти;

5) зворотного зв'язку, відповідно до якого система менеджменту постійно отримує інформацію про відхилення та коригує дії;

6) цифрової підтримки, який передбачає використання аналітики даних, диспетчерських платформ, електронного квитка, GPS-моніторингу й інших інформаційних інструментів [13].

Зміст системи адаптивного менеджменту доцільно представити через кілька функціональних блоків. Перший блок – аналітичний. Він включає моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, збір даних про попит, динаміку пасажиропотоків, структуру витрат, технічний стан рухомого складу, кадрову ситуацію, зміни у регуляторній базі та рівень ризиків. Другий блок – оціночно-прогностичний. На цьому етапі підприємство аналізує варіанти розвитку подій, формує сценарії, оцінює критичні пороги змін і визначає пріоритетні зони втручання. Третій блок – управлінсько-рішеннявий. Він охоплює розроблення стратегічних альтернатив, вибір заходів щодо маршрутної оптимізації, коригування тарифної політики, переналаштування графіків, перегляду інвестиційних програм, зміни логістики ремонту та технічного забезпечення. Четвертий блок – ресурсно-організаційний, у межах якого реалізується забезпечення рішень фінансами, персоналом, матеріально-технічними ресурсами та управлінською координацією. П'ятий блок – контрольний, який передбачає вимірювання результатів, оцінювання ефективності прийнятих рішень і їх подальше коригування. Взаємодія цих блоків подана на рисунку 1.

Особливістю запропонованої системи є її орієнтація на подвійний контур управління. Перший контур охоплює стратегічний рівень і забезпечує бачення довгострокових орієнтирів підприємства: модернізацію рухомого складу, цифрову трансформацію, опти-

мізацію маршрутної мережі, диверсифікацію джерел фінансування, інтеграцію з міською та регіональною політикою розвитку транспорту. Другий контур функціонує на оперативному рівні й дає змогу швидко змінювати графіки перевезень, перерозподіляти транспортні одиниці між маршрутами, коригувати виробничі завдання депо, змінювати пріоритети ремонтів, переглядати витрати на паливе, електроенергію та технічне обслуговування. Ефективність системи забезпечується тоді, коли між цими контурами існує стійкий інформаційний зв'язок, а оперативні рішення не суперечать стратегічним цілям.

Практичне впровадження системи адаптивного менеджменту потребує визначення групи показників, за якими оцінюється рівень ділової активності підприємства. До них доцільно віднести: обсяг і регулярність перевезень; коефіцієнт використання рухомого складу; середній інтервал руху та рівень виконання графіка; динаміку виручки та співвідношення доходів і витрат; оборотність запасів матеріалів і запасних частин; рівень аварійності та технічної готовності; швидкість реагування на порушення графіка; частку цифрово-контрольованих операцій; показники задоволеності пасажирів. Сукупне використання таких індикаторів дає змогу оцінювати не тільки фінансовий результат, а й операційну стійкість, яка безпосередньо визначає реальну ділову активність підприємства.

Умови нестабільного середовища вимагають від транспортних підприємств застосування сценарного підходу. Базовий сценарій може орієнтуватися на відносно керовану динаміку попиту та передбачуваний обсяг ресурсів; стресовий – на різке скорочення пасажиропотоку, дефіцит енергоносіїв, пошкодження окремих маршрутів чи об'єктів інфраструктури; відновлювальний – на розширення перевезень, підвищення мобільності населення та активізацію інвестицій. Сценарне управління дозволяє не лише підготувати набір альтернативних дій, а й швидко переходити між ними



Рис. 1. Архітектура системи адаптивного менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту

Джерело: складено автором

без тривалої втрати керованості. У межах адаптивного менеджменту це означає, що керівництво має не одну жорстко задану програму дій, а керований портфель рішень.

Окремого значення набуває цифровий вимір адаптивного менеджменту. На підприємствах наземного транспорту саме цифрові платформи забезпечують прискорення управлінського циклу: дані про пасажиропотоки, завантаженість маршрутів, простої, споживання пального, ремонти, квиткові надходження та відхилення від графіка можуть бути доступними майже в реальному часі. Це дає змогу швидко виявляти відхилення, локалізувати проблемні ділянки та приймати рішення на основі фактичних даних, а не постфактум. Водночас цифровізація не замінює управлінське мислення, а підсилює його, забезпечуючи більшу доказовість і швидкість реакції.

Система адаптивного менеджменту повинна також враховувати соціальну роль наземного транспорту. Для комунальних і частини приватних перевізників важливим є не лише забезпечення прибутковості, а й підтримання соціально значущих перевезень, доступності транспортних послуг для населення, збереження базових маршрутів у кризові періоди. Тому адаптивність не можна зводити винятково до скорочення витрат. Вона має означати раціональне поєднання економічної ефективності та суспільної корисності, зокрема через гнучке субсидування, диференціацію тарифних підходів, адресну підтримку та пріоритетизацію маршрутів критичної мобільності.

Таким чином, систему адаптивного менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту можна визначити як інтегровану управлінську конструкцію, що забезпечує постійне узгодження стратегічних цілей, ресурсних можливостей, ризикового профілю та оперативних дій підприємства. Її впровадження створює передумови для зменшення чут-

ливості до зовнішніх впливів, прискорює прийняття управлінських рішень, покращує баланс між доходами й витратами, підвищує стійкість маршрутної та виробничої системи, а отже – підтримує і посилює ділову активність підприємства навіть у складних умовах функціонування.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що для підприємств наземного транспорту ділова активність у сучасних умовах повинна розглядатися як багатовимірна характеристика, яка поєднує економічні результати, операційну мобільність, здатність до підтримання безперервності перевезень і швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища. У цих умовах адаптивний менеджмент виступає не окремим інструментом, а цілісною системою організації управління.

У статті обґрунтовано структурно-логічну модель системи адаптивного менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту, яка включає аналітичний, оціночно-прогностичний, рішєнєвий, ресурсно-організаційний і контрольний блоки. Доведено, що її результативність забезпечується за рахунок поєднання стратегічного бачення і оперативної гнучкості, вбудованості ризик-менеджменту, сценарного підходу, цифрової підтримки моніторингу та системного зворотного зв'язку.

Практична цінність запропонованого підходу полягає в тому, що він може бути використаний для вдосконалення систем управління підприємствами автомобільного, міського громадського та іншого наземного транспорту. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методики комплексного оцінювання рівня адаптивності транспортних підприємств, побудовою системи показників адаптивної ділової активності та апробацією моделей управлінського реагування для різних типів транспортних систем.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ковальчук А. М., Рижевська Н. Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>
2. Ковова І. С., Пахота Н. В., Сучасний стан функціонування транспортних підприємств України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6 (33). С. 102–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-15>
3. Виговська О. А. Формування механізму фінансового забезпечення підприємств громадського транспорту. *Облік і фінанси*. 2021. № 2 (92). С. 35–43. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-2\(92\)-35-43](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-2(92)-35-43)
4. Паливода О. М. Стратегія 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>
5. 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>
6. 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>
7. Городецька Т. Е., Кравцов А. Г., Туленко І. М. Особливості функціонування ринку транспортних послуг під час воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 4. С. 363–369. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-55>
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. Кондратюк 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>
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. Георгіаді Н., Кубант А. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1>
12. Харенко Д. О., Каламан О. Б., Федосова К. С. Методологічні засади управління проєктуванням бізнес-процесів та якістю сервісу у ресторанному бізнесі. *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 96. С. 314–320. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.96-49>

13. Каламан О. Б., Харенко Д. О. Сучасні технології прийняття ефективних управлінських рішень як фактор успішності організації. *Науковий вісник Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича. Серія Економіка. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича*, 2024. Вип. 2. С. 33–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-6>

REFERENCES

1. 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*, no. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>
2. Kovova, I. S., & Pakhota, N. V. (2021) Suchasnyi stan funktsionuvannia transportnykh pidpriemstv Ukrainy [Current state of functioning of transport enterprises of Ukraine]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 6 (33), pp. 102–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-15>
3. Vyhovska, O. A. (2021) Formuvannia mekhanizmu finansovoho zabezpechennia pidpriemstv hromadskoho transportu [Formation of the financial support mechanism for public transport enterprises]. *Oblik i finansy – Accounting and Finance*, no. 2 (92), pp. 35–43. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-2\(92\)-35-43](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-2(92)-35-43)
4. Palyvoda, O. M. (2023) Stratehii rozvytku transportnykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehratsii ta viiny [Development strategies of transport enterprises of Ukraine under conditions of European integration and war]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 8, pp. 185–192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192>
5. 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>
6. Buriachenko, A. Ye., Borodenko, T. M., & Zakhzhai, 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 sustainability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-5>
7. Horodetska, T. E., Kravtsov, A. H., & Tulenko, I. M. (2024) Osoblyvosti funktsionuvannia rynku transportnykh posluh pid chas voiennoho stanu [Features of the transport services market functioning during martial law]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9, no. 4, pp. 363–369. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-55>
8. Potomkin, S. M. (2025) Kontseptualni zasady rozrobky stratehii rozvytku transportnykh pidpriemstv v umovakh turbulentshchoho seredovyshcha [Conceptual foundations for developing a strategy for the development of transport enterprises in a turbulent environment]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 7, pp. 562–569. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-562-569>
9. Kondratiuk, O., & Vasiutkina, N. (2025) Adaptivne upravlinnia rozvytkom transportnykh pidpriemstv v umovakh dynamichnykh zmin zovnishnoho seredovyshcha [Adaptive management 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>
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*, no. 9, pp. 464–473. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-464-473>
11. Heorhiadi, N., & Kubant, A. (2024) Poniattia i vydy adaptatsiinykh system menedzhmentu pidpriemstv [The concept and types of adaptive management systems of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1>
12. Kharenko, D. O., Kalaman, O. B., & Fedosova, K. S. (2025) Metodolohichni zasady upravlinnia proektuvanniam biznes-protsesiv ta yakistiu servisu u restorannomu biznesi [Methodological foundations of managing business process design and service quality in the restaurant business]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, no. 96, pp. 314–320. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.96-49>
13. Kalaman, O. B., & Kharenko, D. O. (2024) Suchasni tekhnolohii pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen yak faktor uspishnosti orhanizatsii [Modern technologies for making effective managerial decisions as a factor of organizational success]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu im. Yu. Fedkovycha. Seriya Ekonomika – Scientific Bulletin of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Economics Series*, no. 2, pp. 33–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-6>

Дата надходження статті: 15.01.2026

Дата прийняття статті: 07.02.2026

Дата публікації статті: 27.02.2026