

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-69>

УДК 656.073:338.2

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

ADAPTIVE MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DYNAMIC CHANGES IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT

Кондратюк Оксана Іванівнакандидат економічних наук, доцент,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2750-6867>**Васюткіна Наталія Володимирівна**доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8546-9251>**Kondratiuk Oksana**

State University of Trade and Economics

Vasiutkina Nataliia

State University «Kyiv aviation institute»

У статті досліджено питання адаптації транспортних підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Визначено ключові зовнішні фактори впливу, серед яких економічні коливання, політична нестабільність, технологічні трансформації, воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів та екологічні ризики. Акцентовано увагу на стратегічних напрямках підвищення адаптивності підприємств, зокрема на впровадженні цифрових технологій, модернізації транспортної інфраструктури, диверсифікації послуг, розвитку інноваційних логістичних рішень та формування ефективного антикризового менеджменту. Обґрунтовано напрями адаптивного управління розвитком транспортних підприємств, що поєднують принципи стійкості, інноваційності та проактивності реагування, забезпечуючи їх ефективне функціонування в умовах невизначеності та зовнішніх загроз.

Ключові слова: адаптація, транспортні підприємства, транспортна політика, адаптивне управління; цифровізація; стратегічна гнучкість; сталий розвиток; зовнішнє середовище.

The article discusses the adaptation of transport companies to rapidly changing conditions in an unstable external environment and highlights the theoretical foundations and practical mechanisms for strengthening sustainability and competitiveness. The relevance of the study is due to increased geopolitical threats, disruptions in logistics chains, fluctuations in global and national markets, accelerated technological transformations, and growing environmental and regulatory pressure associated with European integration. The key external and internal factors affecting the adaptability of Ukrainian transport companies are identified, and strategic directions for ensuring their stable functioning and long-term development in conditions of uncertainty, volatility and external risks are substantiated. The study analyses the impact of economic instability, political and security threats, technological changes caused by digital transformation, military risks, environmental challenges and changes in international transport corridors on operational performance. Particular attention is paid to the role of digitalization as a catalyst for the modernization of the transport sector through intelligent transport systems, autonomous technologies, data-driven logistics platforms, innovative supply chain solutions and modern monitoring tools. It is emphasized that effective adaptation requires technological readiness, organizational flexibility, enhanced management decision-making, human capital development, service diversification and proactive crisis and risk management. A system of adaptive management measures is proposed that integrates sustainable development, innovation, strategic forecasting, and infrastructure modernization. These measures form a comprehensive system aimed at increasing resilience, restoring logistics networks, ensuring uninterrupted supply chains, and promoting a more predictable, energy-efficient, and

environmentally friendly transport environment. Particular emphasis is placed on strengthening Ukraine's integration into the European transport space by harmonizing the regulatory framework with EU requirements and developing infrastructure in line with TEN-T principles. These measures will increase international competitiveness, expand access to global logistics networks and contribute to the post-war recovery and modernization of the transport sector.

Keywords: adaptation; transport enterprises; crisis management; digitalization; strategic flexibility; sustainable development; external environment.

Постановка проблеми. Сучасні транспортні підприємства України функціонують у надзвичайно динамічному та турбулентному зовнішньому середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності та ризиків. Геополітична нестабільність, трансформація ринків, технологічні зрушення, нормативно-правові зміни та глобальні екологічні виклики формують нову парадигму розвитку транспортної галузі. З початком повномасштабної збройної агресії російської федерації у 2022 році транспортна система України зазнала глибоких структурних трансформацій: зруйновано значну частину інфраструктури, змінено маршрути вантажо- та пасажиропотоків, порушено сталі логістичні ланцюги.

Попри масштабні втрати, галузь продемонструвала високу адаптаційну спроможність, зберігши ключові функції із забезпечення військових, гуманітарних, економічних та соціальних потреб держави. Станом на 2025 рік спостерігається активна переорієнтація транспортних потоків у західному напрямі, розвиток мультимодальних логістичних рішень, впровадження цифрових платформ для моніторингу перевезень і відновлення критичної інфраструктури.

Разом із тим, у процесі функціонування транспортної сфери визначаються низка системних викликів, серед яких:

- фізичне руйнування інфраструктурних об'єктів (мостів, залізничних вузлів, складів, терміналів);
- зниження обсягів перевезень через економічну рецесію;
- підвищення логістичних витрат та дефіцит кваліфікованих кадрів;
- необхідність переорієнтації ринків на європейські транспортні коридори;
- потреба у прискореній цифровій трансформації галузі.

В умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища питання адаптації транспортних підприємств набуває особливої актуальності. Розробка ефективних механізмів адаптації, що поєднують цифровізацію, антикризове управління, стратегічну гнучкість і сталий розвиток, стає ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності,

відновлення й довгострокової стійкості транспортної системи України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

За останні роки проблема адаптації транспортних підприємств до змін зовнішнього середовища значно посилилася під впливом глобальних процесів цифровізації, а також пов'язаних з пандеміями та військовими конфліктами. Різні дослідники по-різному підходять до визначення змісту адаптації: від формування алгоритмів адаптивного управління та інноваційних стратегій до практичних механізмів завезення стійкості логістичних ланцюгів. Серед українських дослідників увагу до проблем адаптації приділили такі науковці як, Лучнікова Т., Тарновська І. та Воробйов Є. [1], які зосередили увагу на виявленні резервів відновлення та застосуванні практичних інструментів менеджменту в кризових умовах. Дослідження Семенчук Т. [2] підкреслюють важливість комплексного аналізу функціонування підприємств як основи для діагностики проблем транспортних підприємств і формування пріоритетних напрямів розвитку. Власова В., Шинкарук О. [3] зосереджуються на інноваційних стратегіях сталого розвитку транспортних підприємств з використанням сучасних інструментів таких як бенчмаркінг, ESG-індекси, індекси сталого процесу та модель сталого розвитку з урахуванням ризиків. Чижик В., та Мосьпан В. [4] акцентують увагу на впливі технологічного прогресу, зокрема на тенденції електрифікації транспорту.

Закордонні науковці такі як Ральф Елберт, Джейсон Моніос та Гуннар Стефанссон [5] у своїх працях підкреслюють зростання попиту на адаптивні рішення в логістиці та транспортних послугах і пропонують моделі, що поєднують інвестиційну оцінку, сценарне планування та інституційні засоби підтримки. У цілому, основну увагу дослідники приділяють адаптації, як необхідної умови до впровадження змін на транспортних підприємствах, також питанням цифровізації та інноваціям які підвищують гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу

науковців до проблем забезпечення адаптивності транспортних підприємств, низка аспектів даної тематики залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують подальшого опрацювання питання інституційного та організаційного забезпечення адаптаційних процесів у транспортній сфері, формування системи показників оцінювання адаптаційної спроможності підприємств, а також інтеграції принципів сталого розвитку в адаптаційне управління. Вимагають уточнення підходи до формування антикризових стратегій адаптації з урахуванням впливу воєнних дій, змін логістичних маршрутів і гео економічних ризиків. Особливої уваги потребує розробка методичних підходів до моделювання адаптаційного потенціалу транспортних підприємств, що враховує взаємозв'язок між цифровізацією, фінансовою стійкістю, кадровим потенціалом і рівнем інноваційної активності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних напрямів адаптивного управління розвитком транспортних підприємств України до динамічних змін зовнішнього середовища в умовах геополітичної нестабільності та трансформаційних процесів економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Транспортна галузь України, будучи стратегічно важливою складовою національної економіки, відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування внутрішнього ринку, мобільності населення та інтеграції країни в глобальні логістичні системи. Однак з початком повномасштабного вторгнення у 2022 році галузь зіткнулася з системною кризою, спричиненою цілеспрямованими руйнуваннями та дестабілізацією. Наслідками цього стали критичне пошкодження інфраструктурних об'єктів, розрив традиційних логістичних ланцюгів, різке скорочення обсягів вантажних та пасажирських перевезень, дефіцит матеріально-технічних ресурсів і значне зростання операційних витрат, що ставить під загрозу економічну безпеку та відновлення країни. Корнійко Я., Валявська Н., Міхеєв Н. [6] вказують на стратегічну роль транспортної галузі, як драйвера економіки, що підтверджується забезпеченням зростання ВВП України у 2024 році, саме за рахунок цієї галузі.

Стратегічна важливість транспортної галузі знаходить своє підтвердження в значній кількості суб'єктів господарювання на ринку, динаміка якої відображена на рис. 1.

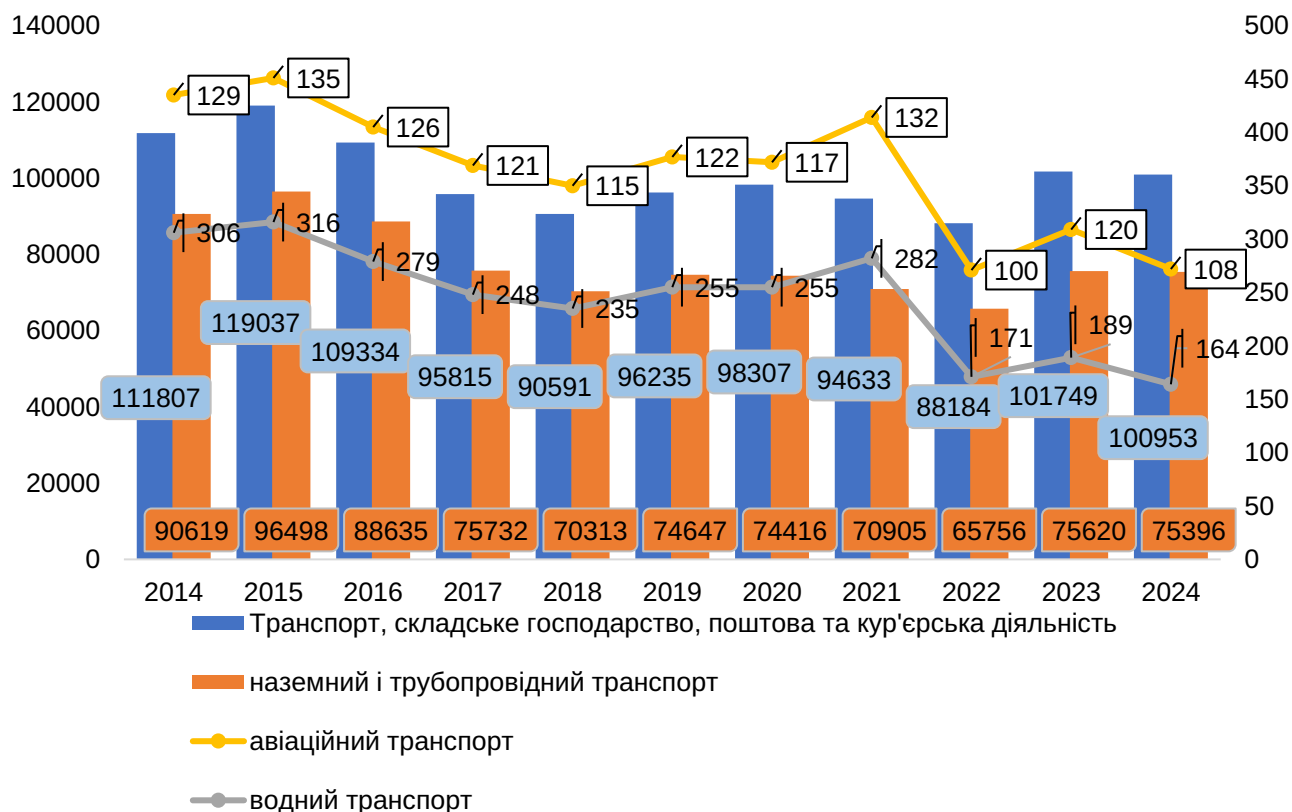


Рис. 1. Кількість суб'єктів господарювання у сфері транспорту за 2014-2024 рр., од
Джерело: сформовано авторами на основі [7]

Аналіз динаміки кількості діючих суб'єктів господарювання у сфері транспорту в Україні свідчить про значні коливання, зумовлені впливом зовнішньо-економічних, політичних та безпекових факторів. Загальна кількість підприємств галузі за період 2014-2024 рр. поступово зменшувалася, однак у 2020-2021 рр. спостерігалось певне пожвавлення діяльності, що пов'язане з адаптацією бізнесу до нових умов функціонування після карантинних заходів введених через COVID-19. У 2022 році через воєнні дії відбулося суттєве скорочення кількості підприємств, проте, у 2023-2024 роках простежується тенденція до відновлення. Можемо побачити, що у структурі транспортного комплексу домінує наземний і трубопровідний транспорт, частка якого складає більше 70%, водний транспорт та авіаційний займає незначну частку та знаходиться у межах 0,1-0,3%.

Отже, динаміка показників підтверджує, що транспортні підприємства України проходять етап адаптації до викликів зовнішнього середовища, реагуючи на зміни ринкової кон'юнктури, інфраструктурні витрати та трансформацію логістичних потоків. Поступове відновлення кількості суб'єктів господарювання у 2023-2024 рр. є свідченням гнучкості транспортної галузі та потенціалу її подальшого розвитку.

Аналізуючи зміни, що відбуваються у транспортній галузі, важливо враховувати не лише економічні показники, але й кадровий потенціал. Вплив повномасштабного вторгнення, а до цього пандемії на ринок праці в галузі транспорту простежується не лише в загальній кількості, але й у структурі зайнятості (рис. 2).

Динаміка зайнятості у сфері транспорту демонструє поступове скорочення кількості працівників, так якщо у 2014р у галузі було понад 928 тис. осіб, то у 2024р. цей показник зменшився до 684,9 тис. осіб, тобто майже на 26%. Найбільше зниження спостерігається у 2022-2024 рр., що зумовлено повномасштабною війною, руйнуванням транспортної інфраструктури та реорганізацією підприємств. Основна частка працівників припадає на наземний і трубопровідний транспорт та складає 68,1% у 2024 році, ця частина порівняно з 2014 роком зросла майже на 57%, що свідчить про концентрацію трудових ресурсів у більш доступних та функціонально важливих видах транспорту. Частка працівників зайнятих у водному транспорті є незначною, та має тенденцію до зниження. Авіаційний також, має невелику частку, близько 2%.

Для більш повного розуміння тенденцій розвитку транспортної галузі важливим є аналіз динаміки обсягів реалізованої продукції

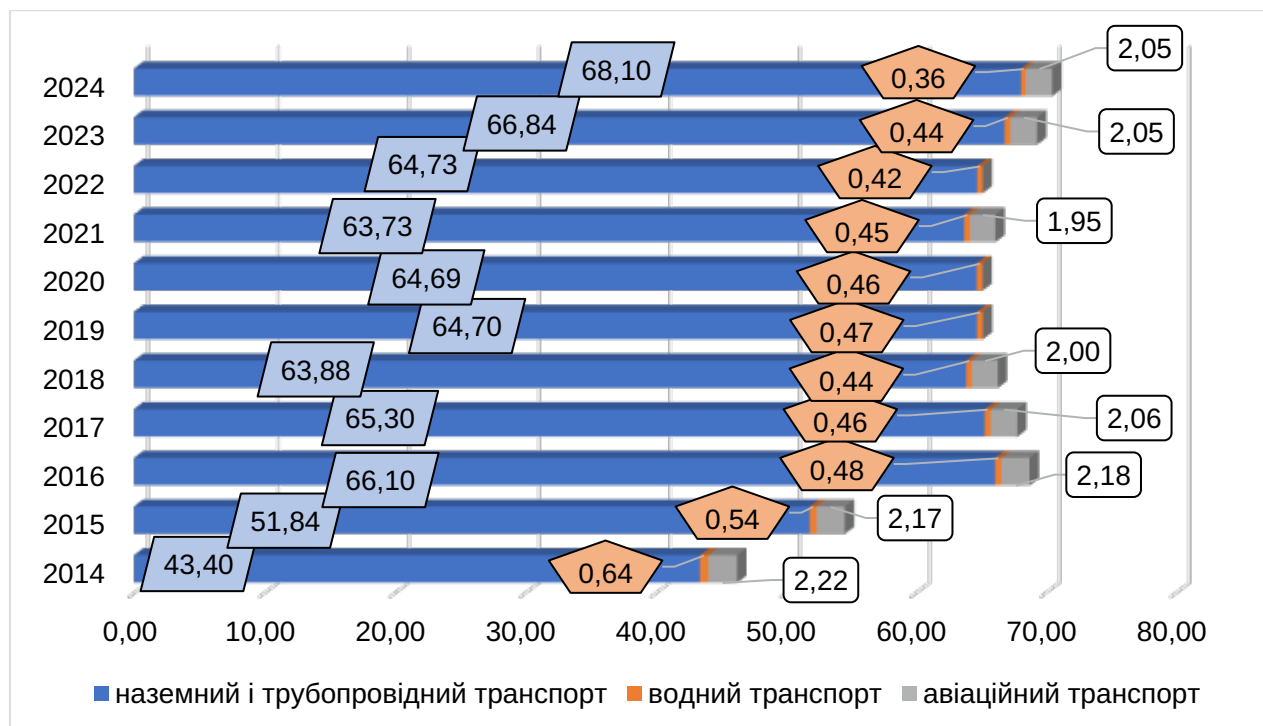


Рис. 2. Структура зайнятих працівників у сфері транспорту за 2014-2024 рр., %

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

(рис. 3). Саме цей показник дозволяє оцінити здатність підприємств адаптуватися до кризових умов, реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Протягом 2014-2024 рр. обсяг реалізованої продукції (рис. 3) демонструє зростання, при цьому частка транспортної, складської, поштової та кур'єрської діяльності у загальному обсязі коливалася у межах з 4,2-5,8%, що свідчить про відносну стабільність щодо внеску галузі у національну економіку. Найбільша частка в обсязі реалізованої продукції традиційно приходить на наземний і трубопровідний транспорт, на який у 2024 році припадало 51% реалізованої продукції.

Після зниження показників у 2020-2022 рр. пов'язаних з пандемією та військовими діями, у 2023-2024 рр. відбувається поступове відновлення обсягів реалізації, що є ознакою адаптації транспортних підприємств до нових умов функціонування, переорієнтації логістичних маршрутів і впровадження цифрових технологій управління.

Для оцінки динаміки економічної активності транспортної галузі важливо проаналізувати не лише абсолютні обсяги реалізованої продукції, а й темпи її росту (рис. 4), що дає змогу простежити циклічність розвитку галузі.

Динаміка темпів росту обсягів продукції за 2014-2024 рр. свідчить про коливання економічної активності, як в цілому по країні, так і транспортній галузі. Після зниження темпів росту у 2015-2019 рр., коли темпи росту знаходилися у межах 92-125%, у 2020-2021 рр. спостерігається різке зниження темпів росту через вплив пандемії та кризових явищ на ринку логістики. У 2022 р. внаслідок повномасштабного вторгнення зафіксовано найнижчі темпи зростання, але вже у 2023-2024 рр. можна спостерігати відновлення ділової активності, що підтверджується зростанням темпів росту більше ніж на 180%.

Серед видів транспорту найбільші коливання темпів росту можна спостерігати для наземного, трубопровідного транспорту, який найчутливіше реагує на економічні та



Рис. 3. Обсяг реалізованої продукції підприємствами транспортної галузі, млн. грн.

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

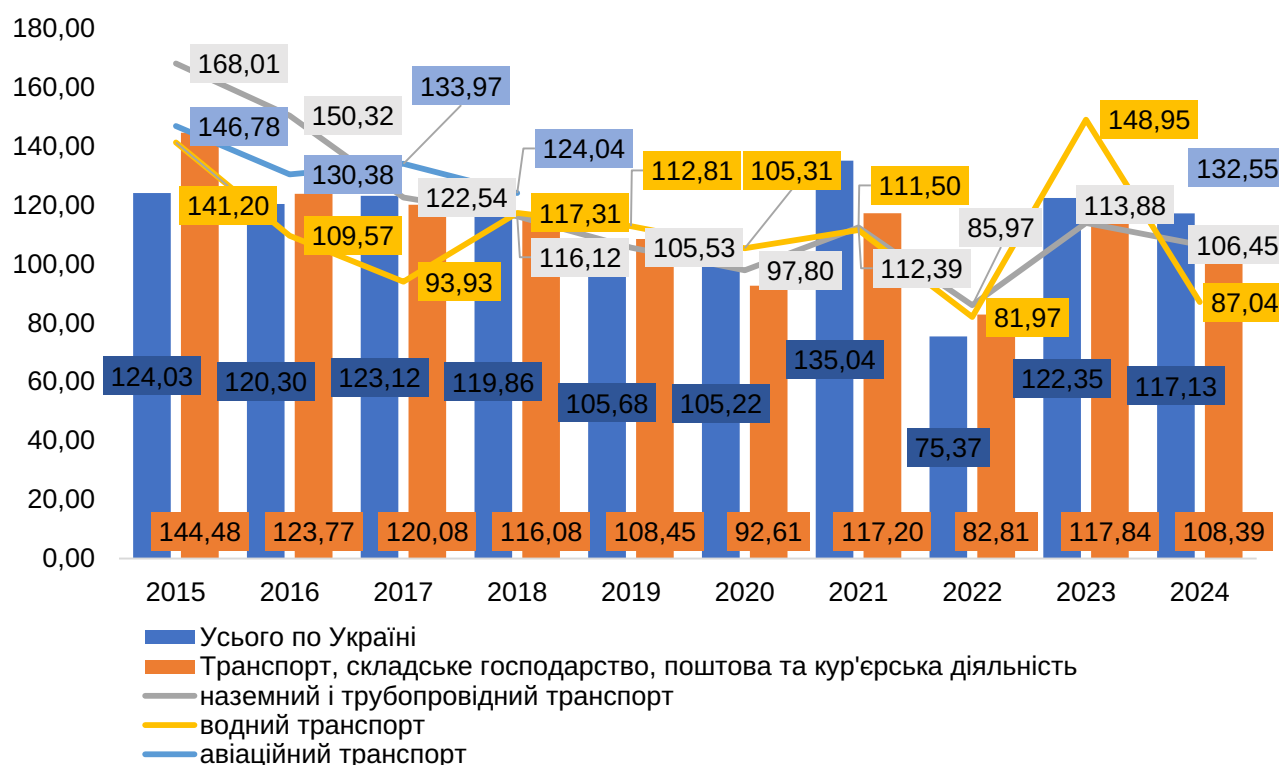


Рис. 4. Динаміка темпів росту обсягів реалізації продукції підприємствами транспортної галузі у 2015-2024 рр., %

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

енергетичні зміни. Водний транспорт демонструє нестійку, але високу динаміку, так у 2023 р. темп росту зріс на 148,9%, що може бути пов'язано зі зміною логістичних напрямків. Отже, результати аналізу підтверджують, що транспортна галузь поступово адаптується до викликів зовнішнього середовища, демонструючи здатність до відновлення та стабілізації темпів розвитку в умовах нестабільності економічної ситуації.

Для комплексної оцінки адаптаційних можливостей підприємств транспортної галузі важливо проаналізувати й фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання, а саме темпи росту частки підприємств, що отримали прибуток (рис. 5).

Динаміка темпів росту підприємств, що отримали прибуток у 2015-2024 рр., свідчить про нестійкий характер розвитку економічної діяльності як у цілому по Україні, так і в транспортній галузі. Найвищий темп зростання прибуткових підприємств спостерігається у 2015 р. (понад 113% у транспорті) та у 2023р. (105%), що відображає періоди відновлення після кризових явищ. Водночас у 2020-2022 рр. спостерігається зниження до 82-97%, що зумовлено пандемією, логістич-

ними обмеженнями та воєнними ризиками. Серед видів транспорту найстабільніше функціонує наземний, трубопровідний транспорт, де коливання показників відбуваються у межах 96-120%, що свідчить про його ключову роль у підтриманні економічної стійкості. Водний транспорт характеризується різкими коливаннями від 85 до 148%, що відображає його залежність від зовнішньоекономічних умов. Авіаційний транспорт демонструє нестабільну динаміку через високу капіталомісткість та обмеження у воєнний період.

Щодо підприємств, які отримали збитки (рис. 6), то частка збиткових підприємств у транспортній сфері перевищує середній показник по країні. У 2022 році їх частка зросла до 31,6%, однак у 2023-2024 рр. спостерігається певне покращення ситуації. Високі темпи росту збиткових підприємств спостерігалися у водному та авіаційному транспорті, що свідчить про високий рівень ризиків і витрат у цій підгалузі.

Отже, результати аналізу підтверджують, що прибутковість транспортних підприємств має циклічний характер, зумовлений коливаннями зовнішнього середовища. Однак у 2023-2024 рр. спостерігаються ознаки стабі-

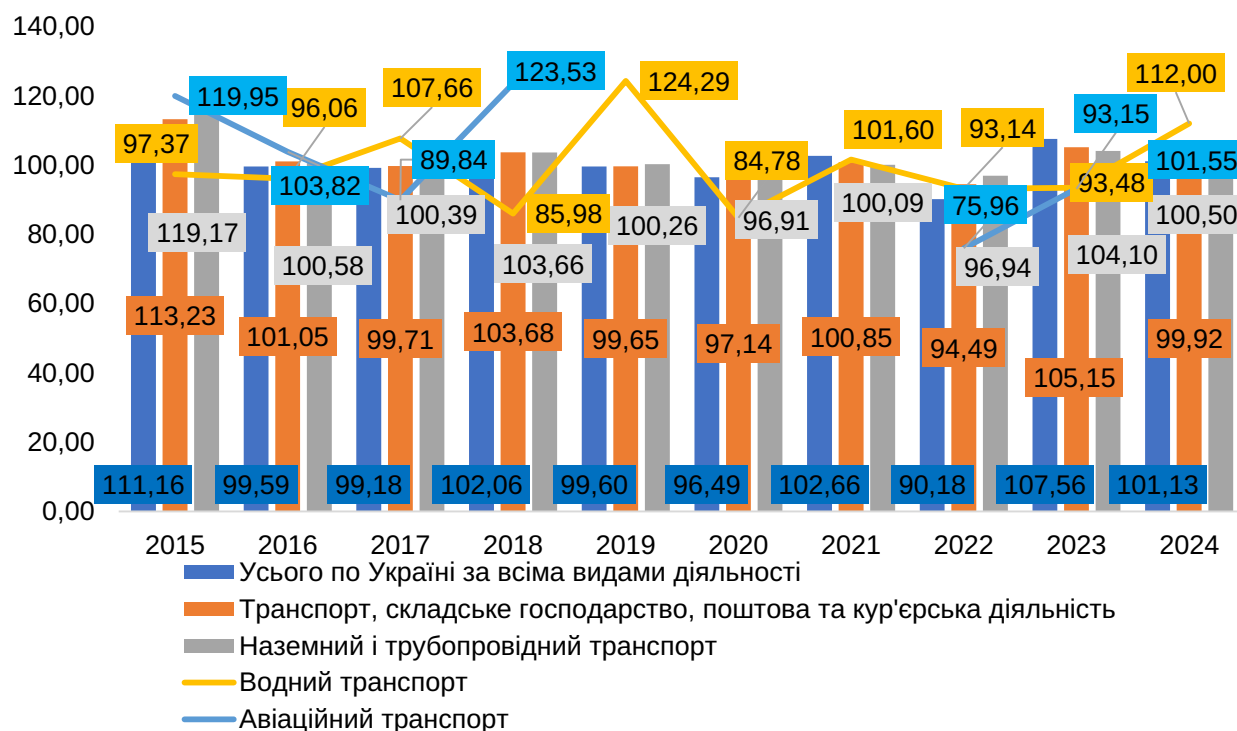


Рис. 5. Темпи росту частки підприємств, що отримали прибуток, %

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

лізації, що свідчить про поступову адаптацію галузі до сучасних економічних викликів.

Аналіз показників діяльності транспортної галузі України за 2014-2024 рр. свідчить про складний, але поступово стабілізуючий розвиток у межах загальноекономічних тенденцій.

Проведений аналіз сучасного стану транспортної системи України показав, що зовнішні виклики: воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, енергетична нестабільність та глобальна цифровізація – потребують формування нової адаптивної стратегії розвитку транспортних підприємств. Результати дослідження свідчать про необхідність переходу галузі від традиційної моделі функціонування до інноваційно-адаптивної, яка базується на технологічній модернізації, міжнародній інтеграції та екологічній трансформації. Транспортна галузь загалом забезпечує базові потреби населення та економіки у перевезеннях, однак якість послуг залишається недостатньою. Для цього кабінетом Міністрів України прийнято Постанову «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» [8], у якій зазначається про необхідність приведення законодавства у

відповідність до acquis ЄС, впровадження міжнародних стандартів і виконання міжнародних зобов'язань. Важливою також є інтеграція національної мережі до транс'європейської TEN-T та узгодження транспортної політики з пріоритетами Європейського зеленого курсу.

На необхідність відновлення та інтеграції транспортно-логістичної системи в європейський простір вказують Гусев Ю., Циганок О., Вечір К. [9] зазначаючи, що незважаючи на складні зовнішні умови, в країні активізувалося будівництво нових логістичних центрів, модернізуються складські потужності та автотранспорт. Дмитрієва О. І. [10] зазначає, що цифрові інструменти здатні забезпечити оптимізацію маршрутів, підвищити ефективність вантажних перевезень та координацію логістичних потоків у режимі реального часу, а в умовах бойових дій така цифровізація стала критично важливою для мінімізації операційних затримок та зниження ризиків. Крахмальова Н., Микитин П. [11] вказує на те, що Україна може розглядатися як ключовим транзитним хабом на перехресті товаропотоків між Європейським Союзом, Азією та Близьким Сходом. Важливою є інтеграція до Транс'європейської транспортної мережі, що виступає стратегічним інструментом посилення транспортних зв'язків з Європою.



Рис. 6. Темпи росту частки підприємств, що отримали збитки за період 2015-2024 рр., %

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

А ключовим елементом цієї інтеграції є адаптація залізничної інфраструктури, зокрема перехід на європейську ширину колії, що сприятиме підвищенню ефективності перевезень та скороченню логістичних витрат. Диверсифікація транспортних шляхів через розвиток річкових та «сухих портів» забезпечить додаткові маршрути для просування українського аграрного та промислового експорту на європейські ринки. Коба В. Г., Семенчук Т. Б., Заячук Р. В. [12] вказують на впровадження мультимодальних технологій забезпечує оптимізацію ланцюгів поставок шляхом раціонального поєднання різних видів транспорту (залізничного, автомобільного, водного, авіаційного), що спрямоване на досягнення максимальної операційної ефективності за мінімальних витрат.

На основі проведеного аналізу та узагальнення викликів зовнішнього середовища, було визначено ключові напрями адаптивного управління розвитком транспортних підприємств України:

1. Цифрова трансформація та автоматизація логістичних процесів. Впровадження цифрових технологій є основним драйвером підвищення стійкості та ефективності транспортної системи в умовах сучасних викликів.

Тому, для цифрової трансформації та майбутнього розвитку галузі необхідно:

- впровадження автоматизованих систем управління перевезеннями (TMS, GPS, Big Data-аналітика) для контролю маршрутів і оптимізація часу доставки;
- використання автопілотів та безпілотників на логістичних хабах і при доставці вантажів для підвищення безпеки та зниження трудових витрат;
- використання безпілотників для експрес-доставки вантажів малими партіями, моніторингу маршрутів та контролю стану інфраструктури;
- розробка та ухвалення законодавчої бази для регулювання використання автопілотованого транспорту й безпілотних літальних апаратів у комерційних перевезеннях.

2. Сучасна транспортна система України потребує структурної модернізації, яка одночасно направлена на досягнення таких ключових цілей, як підвищення ефективності, зменшення впливу на навколишнє середовище та забезпечення енергетичної стійкості. Екологічна та енергетична трансформація є не лише вимогою часу в контексті європейської інтеграції та боротьби зі зміною клімату, але й стратегічною можливістю для країни.

Реалізація зазначених заходів можлива через такі здійснення таких кроків:

- Технологічна модернізація транспортних засобів за поетапною заміною застарілого автотранспорту на сучасні екологічні аналоги. Перехід на електромобілі для міських та регіональних перевезень, що дозволить повністю усунути викиди CO₂. Впровадження водневих транспортних засобів для перевезення великих вантажів на міжміських перевезеннях.

- Розвиток інфраструктури зарядних станцій та використання відновлюваних джерел енергії у транспортних вузлах. Ефективність екологічної трансформації транспорту безпосередньо залежить від розвитку відповідної енергетичної інфраструктури, яка реалізується через створення мережі швидкісних зарядних станцій, впровадження систем накопичення енергії для забезпечення стабільного енергопостачання.

- Впровадження «зелених» стандартів логістики, що сприятимуть скороченню викидів і зниженню енергоспоживання, для цього необхідно реалізувати комплекс організаційних та технологічних заходів пов'язаних з оптимізацією системи стимулювання для компаній, що впроваджують екологічні рішення та розвиток мультимодальних перевезень із пріоритетом використання екологічно чистого транспорту.

3. Розвиток логістичних хабів та оптимізація міжнародних транспортних коридорів. Диверсифікація транспортних маршрутів, розвиток ефективної мережі логістичних хабів та оптимізація міжнародних транспортних коридорів стають ключовими факторами збереження та розширення зовнішньоекономічних зв'язків України. Реалізація даного напрямку може бути реалізована з використанням, наприклад, м. Кишинів як логістичного хабу, що забезпечить альтернативний маршрут для українських експортерів до портів Румунії та Болгарії. Це також буде сприяти розвантаженню традиційних прикордонних переходів з ЄС. Також, важливим буде створення мережі регіональних центрів, через розвиток хабів у ключових транспортних вузлах Західної України, інтеграція з європейськими логістичними мережами та забезпечення митного оформлення та консолідації вантажів.

4. Оптимізація залізничного транспорту. Залізничний транспорт України забезпечує близько 70% вантажних перевезень. У сучасних умовах його оптимізація стає критично важливою для підвищення конкурентоспроможності національної економіки, зниження

логістичних витрат та забезпечення сталого розвитку. Підвищення ефективності використання залізничного транспорту можливе за рахунок збільшення довжини вантажних потягів; модернізацію рухомого складу; впровадження єдиних стандартів обробки вантажів; розробка оптимальних маршрутів із врахуванням профілю колії; розвиток інфраструктури для швидкого перевантаження вантажів.

4. Розширення водних транспортних маршрутів. Сьогодні розширення транспортних маршрутів стає важливим напрямом забезпечення стабільності українського експорту, особливо аграрної продукції. Дунайський транспортний коридор є стратегічною альтернативою традиційним маршрутам, що дозволяє гарантувати надійний вихід до міжнародних ринків, для цього необхідно: укладання двосторонніх угод із Румунією, Сербією, Хорватією та іншими дунайськими країнами; розробка єдиного логістичного оператора для управління дунайськими країнами. Активізація використання водних шляхів не лише забезпечить диверсифікацію експортних маршрутів, але й значно знизить навантаження на автомобільні та залізничні пункти пропуски. Важливим є модернізація портової та припортової інфраструктури, що включає встановлення додаткових вантажних причалів; будівництво перевалочних терміналів; створення центрів консолідації вантажів.

5. Розвиток авіаційного транспорту. Відновлення авіаційного транспорту є критично важливим для інтеграції України у глобальну економіку, забезпечення мобільності населення та розвитку бізнесу у повоєнний період. У поточних умовах розвиток авіації потребує інноваційних підходів, що поєднують безпеку, ефективність та адаптацію до викликів воєнного стану. Важливим етапом є відновлення авіасполучення може стати розвиток регіональних перевезень, а саме використання літаків малого та середнього класу для організації бізнес-рейсів. В умовах воєнного стану пріоритетом є розробка комплексної системи безпеки через створення системи координації з ППО, модернізації інфраструктури безпеки завдяки впровадженню сучасних систем контролю та моніторингу повітряного простору. Також важливим в таких умовах є тимчасова оренда авіаційної техніки, що дозволить відновити транспортні можливості, організувати регулярні рейси у партнерстві з міжнародними організаціями.

6. Фінансово-економічна стійкість і диверсифікація джерел розвитку. Забезпечення

фінансової стійкості транспортної галузі є вирішальним фактором для її відновлення та подальшого розвитку в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Створення диверсифікованої системи фінансування дозволить мінімізувати ризики, забезпечити стабільність логістичних операцій та створити основу для модернізації транспортної інфраструктури. Для масштабної модернізації транспортної системи необхідно активізувати залучення міжнародних ресурсів через стратегічне партнерство, створення інвестиційних механізмів.

7. Безпекова адаптація та кризове управління. Забезпечення безпеки функціонування транспортної системи в умовах воєнного стану є критично важливим для підтримки життєдіяльності економіки та забезпечення обороноздатності країни. Розробка комплексної системи безпекової адаптації дозволить мінімізувати ризики перерв у транспортному сполученні та забезпечити стабільність логістичних ланцюгів. Для підтримки функціонування транспортних підприємств можливе за умови створення резервних маршрутів та альтернативних логістичних рішень; формування стратегічних запасів палива, запасних частин та матеріалів. Здійснення координації дій з військовими для створення єдиної системи координації та безпеки транспортних коридорів. Підвищення кібербезпеки транспортно-логістичних систем, особливо у сфері електронних сервісів і цифрових платформ.

8. Кадрова та освітня адаптація. Сучасні виклики та швидка трансформація транспортної галузі вимагають фундаментального оновлення кадрового потенціалу. Формування нового покоління фахівців, здатних ефективно працювати в умовах цифровізації, невизначеності та постійних змін, що є ключовим фактором конкурентоспроможності транспортної системи України. Для забезпе-

чення галузі кваліфікаційними спеціалістами необхідна розробка нових освітніх програм пов'язаних з цифровою логістикою, кібербезпекою в транспортних системах; створення дослідницьких консорціумів, інноваційних хабів з розробки логістичних рішень.

Висновки. Запропоновані напрями становлять цілісну взаємопов'язану систему заходів адаптивного управління розвитком, спрямованих на підвищення стійкості, конкурентоспроможності та ефективності транспортних підприємств України в умовах зовнішніх загроз. Їх послідовна реалізація дозволить не лише забезпечити відновлення логістичних ланцюгів і стабільність постачання; а й створити умови для формування більш прогнозованого та гнучкого ринку транспортних послуг. Важливим результатом впровадження таких заходів стане підвищення енергоефективності, екологічності та інноваційності транспортної системи, активізація цифровізації процесів управління та моніторингу перевезень, зниження рівня операційних ризиків.

Окремого значення набуває посилення інтеграції України до європейського транспортного простору, що включає гармонізацію нормативно-правової бази з вимогами ЄС, розвиток інфраструктури відповідно до принципів TEN-T. Це сприятиме зміцненню міжнародної конкурентоспроможності галузі та розширенню можливостей для участі українських підприємств у глобальних логістичних мережах.

Таким чином, адаптація транспортних підприємств до викликів зовнішнього середовища має розглядатися як стратегічний напрям державної політики, що забезпечує не лише виживання галузі у кризових умовах, а й формує фундамент для її довгострокового інноваційного розвитку здатного підтримувати економічну безпеку та євроінтеграційний розвиток країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес інформ*. 2023. № 1. С. 116-122. URL: www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-1_0-pages-116_122.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.11.2025)
2. Семенчук Т., Кушнір А. Аналіз сучасного стану роботи транспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6025/5962> (дата звернення: 17.11.2025)
3. Власова В., Шинкарук О. Передумови формування інноваційної стратегії сталого розвитку транспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-47> (дата звернення: 17.11.2025)
4. Чижик В.М., Моспан В.М. Тенденції розвитку транспорту: глобальні тренди та локальний контекст. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2024. № 2 (23). С. 282-290.

5. Elbert R., Monios J., Stefansson G. Maintaining and Adapting Intermodal Supply Chains in a Changing World. *Research in Transportation Business & Management*. 2024. № 102. URL: <https://www.sciencedirect.com/special-issue/10GNS7G7SN5> (дата звернення: 17.11.2025)
6. Корнійко, Я., Валявська, Н., Міхеев, О. Аналіз сучасного стану транспортної галузі України у розрізі вантажних перевезень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-70> (дата звернення: 17.11.2025)
7. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 17.11.2025)
8. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024р. № 1551. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.11.2025)
9. Гусєв Ю., Циганок О., Вечір К., Біроваш М. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. *Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу*. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> (дата звернення: 17.11.2025)
10. Дмитрієва О.І., Куш А.А. Інновації у відновленні транспортної інфраструктури України: виклики та перспективи. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків. 29 листопада 2024 р.). Харків: ХАДІ. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6eb9517a-094d-4e82-ab02-aadc9976056e/content> (дата звернення: 17.11.2025)
11. Крахмальова Н. А., Микитин П. І. Відновлення економіки України: виклики та перспективи. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2025. № 6. С. 32–40. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.4> <https://jrn.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1765/1662>
12. Коба В.Г., Семенчук Т.Б., Заячук Р.В. Відновлення транспортної інфраструктури України: виклики та можливості у післявоєнний період. *Національні інтереси України*. 2025. № 3 (8). С. 813-824. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3\(8\)-813-824](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3(8)-813-824) (дата звернення: 17.11.2025)

REFERENCES:

1. 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 the conditions of martial law]. *Biznes Inform*, (1), 116-122. URL: www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-1_0-pages-116_122.pdf?utm_source=chatgpt.com (accessed November 17, 2025)
2. Semenchuk, T., & Kushnir, A. (2025). Analiz suchasnoho stanu roboty transportnykh pidpriemstv [Analysis of the current state of transport enterprises work]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (74). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6025/5962> (accessed November 17, 2025)
3. Vlasova, V., & Shynkaruk, O. (2025). Pere dumy formuvannia innovatsiinoi stratehii staloho rozvytku transportnykh pidpriemstv [Prerequisites for the formation of an innovative strategy for sustainable development of transport enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (75). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-47> (accessed November 17, 2025)
4. Chyzhyk, V. M., & Mospan, V. M. (2024). Tendentsii rozvytku transportu: hlobalni trendy ta lokalnyi kontekst [Transport development trends: global trends and local context]. *Suchasni tekhnologii v mashynobuduvanni ta transporti*, 2(23), 282-290.
5. Elbert, R., Monios, J., & Stefansson, G. (2024). Maintaining and Adapting Intermodal Supply Chains in a Changing World. *Research in Transportation Business & Management*, 102. URL: <https://www.sciencedirect.com/special-issue/10GNS7G7SN5> (accessed November 17, 2025)
6. Korniiiko, Ya., Valiavska, N., & Mikhieiev, O. (2024). Analiz suchasnoho stanu transportnoi haluzi Ukrainy u rozrizi vantazhnykh perevezen [Analysis of the current state of the transport industry of Ukraine in terms of freight transportation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (70). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-70> (accessed November 17, 2025)
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). Ofitsiinyi sait [Official site]. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (accessed November 17, 2025)
8. Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 hrudnia 2024 r. № 1551 [On the approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030 and the approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027: Resolution of the Cabinet

of Ministers of Ukraine of December 27, 2024 No. 1551]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text> (accessed November 17, 2025)

9. Husiev, Yu., Tsyhanok, O., Vechir, K., & Birovash, M. (2024). Haluzevi trendy. Stan lohistychnoi haluzi v Ukraini: trendy ta osoblyvosti [Industry trends. The state of the logistics industry in Ukraine: trends and features]. *Kyivstar Business Hub – korporatyvnyi bloh dlia biznesu*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> (accessed November 17, 2025)

10. Dmytriieva, O. I., & Kushch, A. A. (2024). Innovatsii u vidnovlenni transportnoi infrastruktury Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy [Innovations in the restoration of transport infrastructure of Ukraine: challenges and prospects]. In *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva: materialy XVIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Kharkiv, 29 lystopada 2024 r.)*. Kharkiv: KHADI. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6eb9517a-094d-4e82-ab02-aadc9976056e/content> (accessed November 17, 2025)

11. Krakhmalova, N. A., & Mykytyn, P. I. (2025). Vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy [Restoration of the economy of Ukraine: challenges and prospects]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, (6), 32–40. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.4> (accessed November 17, 2025)

12. Koba, V. H., Semenchuk, T. B., & Zaiachuk, R. V. (2025). Vidnovlennia transportnoi infrastruktury Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti u pisliavoiennyi period [Restoration of transport infrastructure of Ukraine: challenges and opportunities in the postwar period]. *Natsionalni interesy Ukrainy*, 3(8), 813-824. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3\(8\)-813-824](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3(8)-813-824) (accessed November 17, 2025)