



Менеджмент

УДК 658:656:005.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20155369>

**Адаптивні моделі менеджменту транспортних підприємств в умовах
євроінтеграційних процесів**

Ревако Остап Андрійович,

аспірант, Державний університет «Київський авіаційний інститут»,

<https://orcid.org/0009-0002-7078-2952>

Прийнято: 13.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена зростанням потреби транспортних підприємств у забезпеченні гнучкості, конкурентоспроможності та відповідності європейським стандартам в умовах динамічних інтеграційних процесів. **Мета статті** – проаналізувати теоретичні й методологічні підходи та розробити практичні рекомендації щодо формування адаптивних моделей управління транспортними підприємствами. У роботі використано **методи**: аналізу наукової літератури – для вивчення поточного стану наукових напрацювань із тематики; узагальнення та систематизації – для представлення результатів дослідження. **Результати.** У дослідженні проаналізовано поточні інституційні й економічні умови, що впливають на функціонування транспортних підприємств, та визначено головні чинники, які зумовлюють необхідність переходу до адаптивних систем управління. Розглянуто еволюцію підходів до управління в транспортному секторі та вплив вимог європейської інтеграції на організаційні перетворення, що призвело до підвищення вимог щодо ефективності, безпеки, екологічної відповідальності та цифровізації діяльності підприємств. Окреслено основні проблеми, з якими



стикаються українські транспортні компанії, зокрема невідповідності в нормативно-правовій базі, обмеженість ресурсів, технологічні диспропорції та недостатня гнучкість управління, що перешкоджають дієвій адаптації до умов європейського ринку. Виявлено потребу впровадження структурно гнучких та функціонально інтегрованих моделей управління, здатних оперативно реагувати на зовнішні зміни та внутрішні дисбаланси. Обґрунтовано важливість застосування сучасних інструментів управління, зокрема стратегічного планування, управління ризиками, цифрових технологій і систем моніторингу ефективності, які в сукупності становлять основу адаптивності та сталого розвитку. **Висновки.** Встановлено, що впровадження адаптивних моделей управління сприяє підвищенню якості ухвалених рішень, оптимізації використання ресурсів та зміцненню стійкості національних транспортних підприємств. Зазначено, що успішна інтеграція компаній у європейський економічний простір залежить від їхньої здатності застосовувати адаптивні, інноваційно-орієнтовані системи управління, що забезпечують довгострокову стабільність та конкурентоспроможність.

Ключові слова: адаптивне управління, гнучкість управлінських систем, транспортна галузь, стратегічне планування, ризик-менеджмент, організаційна трансформація, конкурентоспроможність підприємств.

Adaptive models of management of transport enterprises in the context of European integration processes

Ostap Revako,

PhD Student, «Kyiv Aviation Institute» National University, Kyiv, Ukraine,

<https://orcid.org/0009-0002-7078-2952>



Abstract. The relevance of the study stems from the growing need of transport enterprises to ensure flexibility, competitiveness and compliance with European standards in the context of dynamic integration processes. **The purpose** of the article is to analyze theoretical and methodological approaches and to develop practical recommendations for the formation of adaptive management models for transport enterprises. The work used the following methods: analysis of the scientific literature to examine the current state of scientific developments on the topic; generalization and systematization to present the research results. **Results.** The study analyzes current institutional and economic conditions affecting the functioning of transport enterprises and identifies key factors that justify transitioning to adaptive management systems. The evolution of management approaches in the transport sector and the impact of European integration requirements on organizational transformations are considered, leading to increased demands for efficiency, safety, environmental responsibility and the digitalization of enterprise activities. The main problems faced by Ukrainian transport enterprises are analyzed, in particular, inconsistencies in the regulatory framework, limited resources, technological imbalances and insufficient management flexibility, which hinder effective adaptation to European market conditions. The need to implement structurally flexible, functionally integrated management models capable of providing prompt responses to external changes and internal imbalances was established. The importance of using modern management tools, in particular strategic planning, risk management, digital technologies and performance monitoring systems, which together form the basis for adaptability and sustainable development, was substantiated. **Conclusions.** It has been established that the implementation of adaptive management models contributes to improving the quality of decision-making, optimizing resource use and strengthening the sustainability of national transport enterprises. It is noted that the successful integration of companies into the European economic space depends on their ability to implement adaptive,



innovation-oriented management systems that ensure long-term stability and competitiveness.

Keywords: adaptive management, flexibility of management systems, transport industry, strategic planning, risk management, organizational transformation, competitiveness of enterprises.

Постановка проблеми. Питання розроблення та впровадження адаптивних моделей управління українськими транспортними підприємствами в контексті процесів європейської інтеграції стає дедалі актуальнішим через зростання складності, динамічності й невизначеності зовнішнього середовища, у якому вони функціонують. Поглиблення інтеграції з європейським економічним і регуляторним простором вимагає від транспортних підприємств дотримання високих стандартів ефективності, безпеки, екологічної стійкості та якості послуг, що значно трансформує традиційні підходи до управління й зумовлює необхідність переходу до більш гнучких, оперативних та інноваційно-орієнтованих систем.

Водночас посилення конкуренції, прискорення технологічних змін і потреба цифрової трансформації значно ускладнюють процес ухвалення управлінських рішень та збільшують ризики, пов'язані з операційною та стратегічною діяльністю. За таких умов наявні моделі управління часто є недостатньо ефективними, оскільки не здатні забезпечити своєчасну адаптацію до змін у регуляторному середовищі, коливань ринку та вимог зацікавлених сторін. Тому формування адаптивних моделей управління, що поєднують стратегічну гнучкість, оптимізацію бізнес-процесів та безперервне навчання персоналу підприємств, стає важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності, стійкості й довгострокової стабільності транспортних підприємств, що визначає наукову та практичну актуальність цього напрямку досліджень. Також слід враховувати, що функціонування транспортних підприємств України відбувається в умовах воєнних викликів,



які суттєво впливають на стабільність логістичних ланцюгів, доступність інфраструктури та безпеку перевезень. Пошкодження транспортної мережі, зміна маршрутів перевезень, зростання ризиків і необхідність оперативної переорієнтації потоків ресурсів посилюють вимоги до гнучкості та стійкості управлінських систем. У таких умовах адаптивні моделі управління набувають особливого значення, оскільки дають змогу забезпечити безперервність діяльності підприємств, швидке реагування на кризові зміни та ефективну інтеграцію у європейський транспортний простір навіть за підвищеного рівня невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях вітчизняних учених розкрито різні аспекти трансформації управління українських компаній у відповідь на зміни економічного середовища. Зокрема, у роботі О. Кравченко, О. Шкуренко, А. Жиленка та Д. Левченка [1] здійснено моделювання ризиків функціонування транспортних підприємств у сучасних умовах, де доведено, що зростання невизначеності зовнішнього середовища потребує впровадження адаптивних підходів до управління ризиками на основі сценарного аналізу та кількісного оцінювання впливу факторів. У статті Ю. Ремиги, Д. Щербатих та Н. Прокопенко [2] розглянуто цифровізацію управління ризиками як вагомий чинник підвищення конкурентоспроможності транспортних підприємств, що дає змогу інтегрувати аналітичні платформи й автоматизовані системи моніторингу в процеси ухвалення управлінських рішень. Дослідження О. Кондратюк та Н. Васюткіної [3] присвячено адаптивному управлінню розвитком транспортних підприємств під час динамічних змін зовнішнього середовища, де обґрунтовано необхідність гнучких організаційних структур і стратегічного реагування на ринкові трансформації. У роботі Ю. Мельнікової [4] проаналізовано стратегії управління автомобільними перевезеннями в умовах глобальних ринкових трансформацій, що допомогло визначити роль логістичних операторів у формуванні конкурентних переваг через



оптимізацію маршрутів та ресурсів. Публікація Л. Райчевої та Н. Якобчук [5] розкриває економіко-соціальні механізми адаптивного менеджменту підприємств громадського транспорту, акцентуючи увагу на потребі балансу між економічною ефективністю та соціальною доступністю транспортних послуг. У праці С. Овчарика [6] обґрунтовано роль корпоративної культури в інноваційному розвитку транспортного підприємства, де доведено, що ціннісно-орієнтоване управління сприяє підвищенню інноваційної активності персоналу. У дослідженні С. Мельниченко [7] окреслено стратегічний менеджмент та його вплив на успішність організацій і встановлено, що ефективність управління залежить від узгодженості стратегічних цілей і операційних процесів. У роботі В. Кужеля [8] розглянуто стратегічне управління логістикою в умовах невизначеності бізнес-середовища, де аргументовано застосування адаптивних інструментів планування та гнучких моделей реагування на ризики. Науковці Я. Величко, І. Федотова та О. Гетьман [9] вивчають концептуальні засади гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення, наголошуючи на важливості розвитку компетенцій та адаптивних HR-практик для забезпечення стійкості підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на значну увагу науковців до питань ризик-менеджменту, цифровізації, стратегічного управління та розвитку транспортних підприємств, залишаються недостатньо дослідженими комплексні підходи до створення інтегрованих гнучких моделей менеджменту в умовах євроінтеграційних процесів. Зокрема, потребують подальшого опрацювання питання поєднання структурної, функціональної та цифрової трансформації управлінських систем у єдину адаптивну модель, здатну забезпечувати системну узгодженість управлінських рішень. Не до кінця розкритими є механізми практичної імплементації гнучких управлінських інструментів у



діяльність українських транспортних підприємств з урахуванням вимог європейських стандартів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – проаналізувати теоретичні й методологічні підходи та розробити практичні рекомендації щодо формування адаптивних моделей управління транспортними підприємствами.

Відповідно до мети, поставлено такі завдання: окреслити теоретичні й методологічні засади адаптивного менеджменту транспортних підприємств; дослідити сучасний стан, виклики та перешкоди управління транспортними підприємствами в контексті євроінтеграційних процесів; обґрунтувати концептуальні підходи до створення адаптивних моделей управління та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності їх функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичні й методологічні засади адаптивного управління транспортними підприємствами ґрунтуються на врахуванні зростаючої нестабільності зовнішнього середовища та інституційних трансформацій. У сучасних умовах моделі гнучкого управління перетворилися з традиційних жорстких та ієрархічних систем на більш динамічні, орієнтовані на процеси й основані на стійкості структури.

Історично управління в транспортному секторі переважно характеризувалося плануванням, спрямованим на стабільність, централізованим ухваленням рішень та акцентом на операційній ефективності. Проте глобалізація, цифровізація та посилення конкуренції зумовили необхідність переходу до моделей, націлених на швидке реагування, гнучкість та навчання [10, с. 23]. З огляду на це, адаптивне управління можна визначити як систематичний підхід, що дає змогу підприємствам коригувати свої структури, процеси та механізми ухвалення рішень у відповідь на внутрішні й зовнішні зміни, водночас зберігаючи довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.



Сучасні адаптивні моделі дедалі частіше базуються на механізмах зворотного зв'язку, ухваленні рішень на основі даних та повторюваних процесах планування, що дає змогу транспортним підприємствам передбачати ризики й ефективно використовувати нові можливості. Зазначимо, що у межах дослідження адаптивні моделі управління транспортними підприємствами доцільно розглядати не як єдину універсальну конструкцію, а як сукупність взаємопов'язаних підходів, що відрізняються за домінуючими механізмами забезпечення гнучкості. Зокрема, можна виокремити структурно-адаптивні моделі, процесно-адаптивні, цифрові адаптивні та стратегічно-адаптивні моделі (рис. 1).

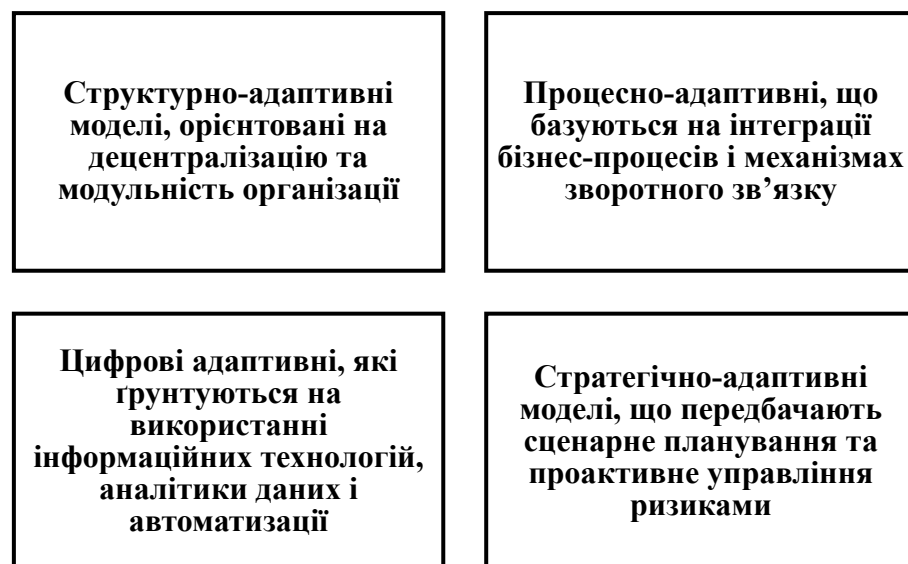


Рис. 1. Адаптивні моделі управління транспортними підприємствами

Джерело: розроблено автором за [11]

Така типологізація дає змогу конкретизувати напрями формування адаптивного управління та обґрунтувати доцільність їх комбінування залежно від масштабів діяльності підприємства, рівня невизначеності зовнішнього середовища та ступеня інтеграції до європейського транспортного простору [11, с. 54–55]. До того ж зростання ролі цифрових технологій, таких як інтелектуальні транспортні системи, аналітика великих даних та автоматизація, значно розширило перспективи адаптивного управління,



перетворивши традиційні операційні моделі на більш гнучкі та мережево-орієнтовані системи. Як наслідок, управління більше не обмежується пасивними коригуваннями, а передбачає проактивні трансформації та інноваційно спрямовані траєкторії розвитку.

Функціонування транспортних підприємств у контексті європейської інтеграції характеризується складною взаємодією регуляторних, економічних та інфраструктурних чинників. Приведення діяльності у відповідність до стандартів Європейського Союзу визначає встановлення жорстких вимог щодо безпеки, екологічної стійкості, взаємосумісності та якості послуг. Тому транспортні підприємства зобов'язані узгодити свої операційні практики з директивами та регламентами ЄС [12; 13], що часто потребує значних організаційних і технологічних змін. Водночас європейська інтеграція відкриває доступ до ширших ринків, покращує транскордонну мобільність та сприяє конкуренції, створюючи в такий спосіб як можливості, так і виклики для транспортних компаній. Необхідність функціонування в межах єдиного європейського транспортного простору вимагає від українських транспортних компаній підвищеної координації, прозорості та ефективності, що ще більше підкреслює важливість адаптивних підходів до управління.

Також вітчизняні транспортні підприємства мають пристосуватися до динамічного інституційного середовища, яке формується під впливом політичних реформ, ініціатив із модернізації інфраструктури та змін очікувань зацікавлених сторін. Зокрема, ідеться про реалізацію Національної транспортної стратегії України до 2030 року [14], яка передбачає інтеграцію транспортної системи України до європейської мережі, розвиток мультимодальних перевезень, цифровізацію логістичних процесів та посилення безпеки перевезень, а також про імплементацію положень Закону України «Про транзит вантажів» [15], спрямованого на створення ефективних ланцюгів постачання та узгодження різних видів транспорту. Паралельно реалізують ініціативи з оновлення автотранспортного законодавства,



зокрема щодо впровадження тахографів, підвищення вимог до безпеки та гармонізації стандартів із правом ЄС. У цьому контексті змінюються й запити зацікавлених сторін: державні органи акцентують на прозорості й екологічності перевезень, бізнес – на швидкості, надійності й інтегрованості логістичних рішень, тоді як споживачі очікують поліпшення якості сервісу, цифрової доступності послуг і скорочення часу доставки, що загалом зумовлює необхідність переходу підприємств до більш гнучких та інноваційно-орієнтованих моделей діяльності.

Процеси інтеграції також сприяють упровадженню принципів сталого розвитку, зокрема зменшенню впливу на довкілля та екологізації транспортних рішень. Усі ці фактори сукупно впливають на стратегічні пріоритети й операційні моделі транспортних підприємств, що вимагає від них постійного вдосконалення систем управління для забезпечення відповідності вимогам та збереження конкурентоспроможності в європейському контексті.

Концептуальні підходи до формування систем адаптивного управління в транспортній галузі базуються на інтеграції гнучкості, стійкості й інноваційності в організаційну структуру та управлінські практики. Один із головних підходів передбачає розроблення модульних організаційних структур, що сприяють швидкій реорганізації у відповідь на зміну умов. Іншим вагомим аспектом є використання інструментів стратегічного управління, які забезпечують планування за сценаріями, оцінювання ризиків та моніторинг ефективності. Ці інструменти дають змогу підприємствам окреслювати альтернативні шляхи розвитку та ухвалювати обґрунтовані рішення за невизначеності.

Так, модульні організаційні структури в контексті адаптивного управління передбачають поділ підприємства на відносно автономні функціональні або процесні блоки (модулі), кожен із яких відповідає за виконання конкретного набору завдань або бізнес-процесів. Наприклад, це може бути логістика, обслуговування клієнтів, управління перевезеннями,



аналітика даних. Така декомпозиція дає змогу зменшити складність управління, підвищити прозорість відповідальності та забезпечити можливість локального прийняття рішень без надмірної централізації. Завдяки цьому зміни в одному модулі (зміна маршрутів, впровадження нової ІТ-системи чи коригування операційних процедур) можуть здійснюватися без необхідності повної перебудови всієї організаційної структури, що істотно скорочує час реакції підприємства на зовнішні виклики.

Адаптивність модульних структур також зумовлена їхньою здатністю до гнучкої конфігурації та масштабування залежно від умов функціонування. У разі зміни ринкової кон'юнктури, регуляторних вимог або технологічних можливостей окремі модулі можуть бути швидко реорганізовані, інтегровані з іншими або навіть тимчасово виведені з операційної діяльності без порушення цілісності системи. Крім того, модульний підхід полегшує впровадження інновацій, оскільки нові рішення можуть тестуватися в межах окремих підсистем із подальшим масштабуванням у разі їхньої ефективності. У транспортній галузі це особливо важливо, оскільки дозволяє оперативно адаптувати логістичні процеси, цифрові інструменти та управлінські практики до динамічних вимог європейського ринку, забезпечуючи поєднання гнучкості та стійкості функціонування підприємства.

Поняття адаптивного управління, крім того, наголошує на важливості організаційного навчання та управління знаннями як основних чинників постійного вдосконалення. Транспортним підприємствам рекомендовано створювати механізми збору, аналізу та поширення інформації, підвищуючи таким чином свою здатність ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Впровадження підходів, орієнтованих на стейкхолдерів, також відіграє значну роль, оскільки забезпечує узгодження організаційних цілей з очікуваннями клієнтів, регуляторних органів та партнерів. У цьому контексті системи адаптивного управління дедалі частіше розглядають як відкриті та



взаємодіючі структури, що сприяють співпраці та інтеграції між різними рівнями й учасниками транспортної екосистеми.

Сучасний стан управління транспортними підприємствами в умовах європейської інтеграції визначається складною структурою інституційних перетворень, гармонізацією нормативно-правових актів та посиленням конкурентного тиску. ЄС встановлює комплекс правових та організаційних вимог, які безпосередньо впливають на функціонування транспортних підприємств, зокрема стандарти, що стосуються безпеки, охорони навколишнього середовища, доступу до ринку та взаємодії систем. Ці норми закріплені в директивах, регламентах та технічних стандартах, спрямованих на створення єдиного й ефективного транспортного простору. Їх дотримання потребує значних змін у практиках управління, операційних процедурах та технологічній інфраструктурі [12; 13]. Зокрема, транспортні підприємства зобов'язані впроваджувати сучасні системи управління безпекою, покращувати прозорість логістичних операцій, дотримуватися екологічних обмежень щодо викидів та інтегрувати цифрові рішення, що поліпшують процеси моніторингу й контролю.

Водночас адаптація українських транспортних підприємств до європейського ринку супроводжується низкою системних проблем та обмежень. Одним із головних викликів є інституційна невідповідність національних нормативно-правових баз вимогам ЄС, що створює правову невизначеність та труднощі процесу гармонізації. До того ж багато підприємств зазнають фінансових перешкод, що стримують їхню здатність модернізувати основні фонди, впроваджувати інноваційні технології та забезпечувати відповідність сучасним стандартам. Ще однією значною перешкодою є недостатній рівень управлінської гнучкості, що проявляється в домінуванні застарілих адміністративних підходів до управління, низькому рівні цифровізації та обмеженому використанні стратегічного планування. Також кадрові проблеми, зокрема нестача кваліфікованих фахівців у сфері



логістики, менеджменту та міжнародного транспорту, суттєво ускладнюють процес адаптації до нових умов функціонування [16, с. 187].

Транспортні підприємства стикаються з додатковими проблемами через зовнішні чинники, такі як геополітична нестабільність, перебої в ланцюгах постачання та необхідність переорієнтації транспортних потоків у відповідь на економічні зміни. Ці фактори змушують підприємства працювати в умовах високої невизначеності та ризику, що підвищує важливість ефективних моделей управління, здатних забезпечити стійкість та сталий розвиток. Однак сучасний стан управління на багатьох українських транспортних підприємствах свідчить про обмежену спроможність адекватно реагувати на ці виклики.

Оцінювання ефективності наявних моделей управління показує, що значна частина транспортних підприємств продовжує використовувати традиційні, функціонально роздроблені системи, які недостатньо адаптовані до динамічних ринкових умов. Такі моделі часто характеризуються централізованим ухваленням рішень, неповною інтеграцією інформаційних потоків та відсутністю інструментів управління, орієнтованих на результати. Як наслідок, підприємства мають труднощі з досягненням операційної ефективності, підтриманням якості послуг та оперативним реагуванням на зміни в зовнішньому середовищі. Водночас спостерігається поступове поширення більш прогресивних підходів до управління, особливо у великих підприємствах, які починають впроваджувати елементи стратегічного управління, цифрової трансформації та оптимізації процесів.

З метою проведення більш структурованого аналізу ключових викликів та їхньої дії на ефективність управління в таблиці 1 узагальнено основні проблемні сфери, їхні причини та вплив на результати діяльності транспортних підприємств.



Таблиця 1

Основні проблеми управління транспортними підприємствами в умовах
євроінтеграційних процесів та їхній вплив на ефективність діяльності

Проблемна сфера	Основні причини	Вплив на ефективність управління
Неузгодженість у нормативно-правовій базі	Неповна гармонізація із законодавством ЄС; складність процедур дотримання вимог	Збільшення адміністративного навантаження; затримки в ухваленні рішень; правові ризики
Фінансові обмеження	Обмежений доступ до інвестиційних ресурсів; висока вартість модернізації	Повільне оновлення технологій; зниження конкурентоспроможності; неефективність діяльності
Організаційна негнучкість	Домінування традиційних підходів до управління; відсутність гнучкості	Низька адаптованість до ринкових змін; недієві стратегічні заходи
Низький рівень цифровізації	Недостатнє впровадження ІТ-рішень та аналітики даних	Слабка координація процесів; обмежена прозорість та контроль
Обмеження у сфері людських ресурсів	Нестача кваліфікованого персоналу; недостатні системи навчання	Зниження управлінського потенціалу; помилки в ухваленні рішень; низький інноваційний потенціал

Джерело: авторська розробка за [15–18]

Відомості, наведені в таблиці 1, показують, що вказані виклики є багаторівневими та взаємопов'язаними, що передбачає застосування комплексного підходу до їх вирішення. Зокрема, подолання цих обмежень потребує не лише оновлення нормативно-правової бази, а й глибоких організаційних перетворень, спрямованих на підвищення гнучкості управління, зміцнення ресурсного потенціалу та сприяння інноваційно-орієнтованому розвитку. Результативність моделей управління на транспортних підприємствах значною мірою залежить від їхньої здатності інтегрувати ці зміни в цілісну систему, яка забезпечує стратегічну відповідність європейським стандартам, зберігаючи при цьому операційну ефективність, тобто від їхньої адаптивності.

Отже, створення адаптивних моделей управління транспортними підприємствами є стратегічною відповіддю на зростання складності та



мінливості зовнішнього середовища, особливо в умовах економічної інтеграції та структурних перетворень. В основі цього процесу лежить розроблення структурно-функціональної моделі, яка забезпечує узгодженість між організаційною архітектурою, управлінськими процесами та стратегічними цілями. Вона базується на принципі гнучкості, що дає змогу транспортним підприємствам динамічно модифікувати внутрішні структури та перерозподіляти ресурси відповідно до змін операційних вимог. Структурний вимір моделі передбачає побудову децентралізованих та модульних організаційних одиниць, що підвищують оперативність реагування та скорочують час ухвалення рішень [19, с. 951]. Водночас функціональний вимір зосереджується на інтеграції основних управлінських процесів, зокрема планування, координації, контролю та оцінювання, у єдину систему, що підтримується постійним обміном інформацією. Така інтеграція допомагає транспортним підприємствам досягти вищого рівня синхронізації між стратегічною та операційною діяльністю, посилюючи в такий спосіб їхню здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Впровадження адаптивного управління в умовах змін, пов'язаних із європейською інтеграцією, потребує застосування комплексного набору інструментів та механізмів, що сприяють організаційній трансформації та постійному вдосконаленню. Серед найважливіших інструментів – методи стратегічного прогнозування, які дають змогу підприємствам передбачати майбутні тенденції та розробляти альтернативні сценарії розвитку, а також системи управління ефективністю, що забезпечують узгодженість операційних результатів зі стратегічними цілями. Цифрові технології відіграють важливу роль у цьому процесі, здійснюючи моніторинг транспортних операцій у режимі реального часу, оптимізуючи логістичні ланцюги та покращуючи процес ухвалення рішень за допомогою аналізу даних [20]. Механізми управління ризиками є важливими для виявлення потенційних загроз та мінімізації їхнього впливу, особливо за високої



невизначеності та жорсткого регулювання. Системи організаційного навчання та управління знаннями також є вагомими елементами адаптивного управління, оскільки становлять основу для набуття практичних навичок, поширення передового досвіду та сприяння інноваціям. Взаємодія цих інструментів створює синергетичний ефект, формуючи стійку й гнучку систему управління, здатну підтримувати довгостроковий розвиток.

Одним із головних аспектів створення моделей адаптивного управління є визначення їхньої ефективності та результативності, що потребує розроблення відповідних критеріїв оцінювання та показників ефективності. Ефективність зазвичай пов'язують зі ступенем досягнення цілей управління, зокрема дотриманням нормативних вимог, підвищенням якості послуг та посиленням ринкової конкурентоспроможності. Результативність відображає оптимальне використання наявних ресурсів, таких як фінансові, людські й технологічні активи, у процесі реалізації цих завдань. Тому оцінювання адаптивних моделей повинно базуватися на збалансованій системі показників, що враховує як кількісні, так і якісні аспекти діяльності. Сюди належать характеристики, пов'язані з операційною продуктивністю, оптимізацією витрат, надійністю послуг, екологічною стійкістю та рівнем задоволеності клієнтів. Здатність систематично вимірювати й аналізувати ці параметри дає змогу підприємствам визначати слабкі місця у своїх системах управління та впроваджувати цілеспрямовані покращення.

Для систематизації основних характеристик моделей адаптивного управління на транспортних підприємствах у таблиці 2 представлено їхні особливості з погляду структурних, функціональних та результативних аспектів.



Таблиця 2

Характеристика адаптивних моделей управління транспортними підприємствами

Вимір	Основні характеристики адаптивних моделей	Наслідки для управління	Інструменти та технології
Структурний	Децентралізація ухвалення рішень; модульна організаційна структура; гнучкий розподіл ресурсів	Прискорення оперативності; зменшення бюрократичних обмежень; покращення координації	Agile-підходи; матричні організаційні структури; проєктні офіси; системи управління ресурсами
Функціональний	Інтеграція управлінських процесів; механізми постійного зворотного зв'язку; ухвалення рішень на основі даних	Удосконалення узгодженості дій; своєчасні корективи; вища якість управлінських рішень	BPM-системи; системи підтримки ухвалення рішень; KPI-менеджмент; CRM-системи
Технологічний	Впровадження цифрових платформ; використання систем моніторингу в режимі реального часу; застосування аналітики даних	Підвищення прозорості; оптимізація логістичних процесів; поліпшення оперативного контролю	TMS; GPS-моніторинг; IoT-рішення; Big Data-аналітика; хмарні платформи; системи електронного документообігу
Стратегічний	Сценарне планування; проактивне управління ризиками; узгодження з європейськими стандартами	Посилення конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх шоків	SWOT-аналіз; PESTLE-аналіз; сценарний аналіз; roadmapping; risk management (ISO 31000); benchmarking; стратегічні карти
Результативний	Застосування багатовимірних показників оцінки; акцент на ефективності та результативності; постійний моніторинг результатів	Краще використання ресурсів; досягнення стратегічних цілей; сталий розвиток	Системи управління ефективністю; KPI dashboards; BI-системи; контролінг; аудит ефективності

Джерело: авторська розробка [20–22]

Характеристики, наведені в таблиці, показують, що моделі адаптивного управління за своєю структурою є багатовимірними і потребують



комплексного підходу до їх розроблення та впровадження. Взаємозалежність структурних, функціональних, технологічних і стратегічних елементів забезпечує підтримку змін в одному компоненті відповідними корегуваннями в інших, що допомагає зберегти загальну узгодженість системи управління. Цей системний характер адаптивних моделей дає змогу транспортним підприємствам не тільки реагувати на поточні виклики, а й формувати довгострокові можливості, що підвищують їхню конкурентоспроможність у контексті інтегрованого європейського транспортного середовища. Відповідно, створення адаптивних моделей управління варто розглядати як безперервний процес організаційної трансформації, спричинений необхідністю збалансувати стабільність та гнучкість у швидкозмінних умовах.

З метою підвищення прикладної цінності запропонованих підходів доцільно рекомендувати транспортним підприємствам впровадження поетапної моделі формування адаптивної системи управління, яка передбачає послідовний перехід від діагностики поточного стану до інтегрованої трансформації організаційної структури та управлінських процесів. На першому етапі доцільно здійснювати комплексну оцінку рівня адаптивності підприємства за структурними, функціональними та технологічними параметрами, що дає змогу ідентифікувати ключові недоліки. На другому етапі слід реалізувати структурну перебудову на засадах модульності та децентралізації, поєднавши її з цифровізацією управлінських процесів і впровадженням систем підтримки ухвалення рішень. Завершальним етапом має стати інтеграція механізмів зворотного зв'язку, стратегічного моніторингу та безперервного навчання, що забезпечує самокоригування системи управління в реальному часі.

На нашу думку, наукове значення запропонованого підходу полягає у поєднанні структурної модульності, функціональної інтеграції та цифрової підтримки управлінських рішень у межах єдиної адаптивної моделі, що функціонує як динамічна, саморегульована система. На відміну від



традиційних підходів, де зазначені елементи розглядаються ізольовано, у роботі обґрунтовано їхню системну взаємодію, яка забезпечує не лише реагування на зміни, а й формування проактивної здатності до розвитку. Зауважимо, що запропонована логіка взаємозв'язку «діагностика - структурна трансформація - цифрова інтеграція - адаптивне коригування» фактично виконує роль концептуальної схеми побудови адаптивної моделі управління та може бути використана як практичний інструмент для впровадження змін на транспортних підприємствах в умовах євроінтеграції.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було узагальнено теоретичні й методологічні засади адаптивного менеджменту транспортних підприємств, що дало змогу визначити його сутність як динамічної системи управління, орієнтованої на гнучкість, стійкість і здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Встановлено, що в контексті євроінтеграційних процесів діяльність транспортних підприємств супроводжується посиленням регуляторних вимог, зростанням конкуренції та необхідністю технологічної модернізації, що зумовлює потребу в трансформації наявних моделей управління. Обґрунтовано концептуальні підходи до формування адаптивних моделей управління, які базуються на інтеграції структурної гнучкості, процесної узгодженості, цифровізації та стратегічної орієнтації. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження адаптивних інструментів управління, зокрема стратегічного планування, ризик-менеджменту, систем оцінювання ефективності та цифрових технологій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стійкості транспортних підприємств. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні прикладних механізмів визначення ефективності адаптивних моделей управління з урахуванням галузевої специфіки та цифрової трансформації транспортної системи.



Список використаних джерел

1. Кравченко О., Шкуренко О., Жиленко А., Левченко Д. Моделювання ризиків функціонування транспортних підприємств в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. 2025. № 5. С. 120–126. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.5.120>.
2. Ремига Ю. С., Щербатих Д. В., Прокопенко Н. С. Цифровізація управління ризиками як фактор підвищення конкурентоспроможності транспортних підприємств. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 2. С. 77–84. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-9S](https://doi.org/10.60022/3(2)-9S).
3. 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>.
4. Мельнікова Ю. Стратегії управління автомобільними перевезеннями в умовах глобальних ринкових змін: аналіз діяльності логістичних операторів. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2025. Т. 2, № 25. С. 220–229. DOI: <https://doi.org/10.36910/automash.v2i25.1930>.
5. Райчева Л., Якобчук Н. Економіко-соціальні механізми адаптивного менеджменту підприємств громадського транспорту. *Науковий вісник Полісся*. 2025. Т. 2, № 31. С. 120–134. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-120-134](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-120-134).
6. Овчарик С. В. Роль корпоративної культури в інноваційному розвитку транспортного підприємства. *Проблеми сучасного менеджменту*. 2024. № 2. С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-10>.
7. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>.



8. Кужель В. М. Стратегічне управління логістикою в умовах невизначеності бізнес-середовища: концептуальні підходи та інструменти адаптації. *Економічна парадигма*. 2025. Т. 2, № 104. С. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11679>.

9. Величко Я. І., Федотова І. В., Гетьман О. О. Концептуальні засади гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 45. С. 362–362. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.362>.

10. Парфентьева О. Г. Трансформація ринку логістичних послуг в епоху діджиталізації та сервісизації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 2, № 112. С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-3>.

11. Liu Y., Zhang W. Modern management approaches for complex interdisciplinary systems. *Science, Engineering and Technology Proceedings*. 2025. № 3. P. 50–60. DOI: <https://doi.org/10.71222/b0t1qx81>.

12. Treaty on THE FUNCTIONING OF the European Union (TFEU), Title VI (Articles 90–100). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012E/TXT> (дата звернення: 12.02.2026).

13. Regulation (EU) 2019/1242. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019R1242> (дата звернення: 12.02.2026).

14. 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 27.12.2024 р. № 1550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.02.2026).

15. Про транзит вантажів: Закон України № 1172-XIV, поточна редакція від 01.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1172-14#Text> (дата звернення: 12.02.2026).



16. Накалюжна А. О., Устіловська А. С. Транспортна галузь України: виклики, трансформації та перспективи розвитку в умовах війни та цифрової ери. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 180–189. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337363>.
17. Iutkina A. Interaction of hotels with short-term rental platforms and the impact on pricing and positioning strategies. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 26. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18504865>.
18. Paniotov D. Strategic aspects of enhancing automotive service competitiveness through optimization of polishing technological processes. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18659827>.
19. Hrosul V., Buhrimenko R., Kolesnyk A., Smirnova P., Balamut H. Adaptive management of business entities in the context of digitalization of the economy. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67, № 4. P. 947–957. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4s.2022.28>.
20. Lin H., Lin J., Wang F. (An innovative machine learning model for supply chain management. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. Vol. 7, № 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100276>.
21. Долженко Д. Формування комплексного адаптивно-інноваційного підходу до розвитку економічного потенціалу транспортних підприємств. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 3. С. 581–591. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.581>.
22. Yatsemyrskyi L. Transformation of corporate client onboarding procedures through AI-enhanced intelligent recognition and integration systems. *АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18496356>.