

**Олег ШИНКАРУК<sup>1</sup>**,

здобувач ступеня PhD, спеціальність 073 Менеджмент,  
ORCID ID: 0009-0006-8656-0341

<sup>1</sup> Національний транспортний університет

Прийняття: 20/12/2025

Рецензія: 24/12/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-25>

## **ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК АДАПТИВНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОЗВИТКУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

JEL Класифікатор:  
L92, L25



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Шинкарук О.,  
2025

*У статті здійснено теоретичне узагальнення підходів щодо трактування економічної стійкості підприємств та обґрунтовано необхідність їх переосмислення з урахуванням галузевої специфіки транспорту. Зазначено, що у науковій літературі економічна стійкість переважно розглядається як фінансова стабільність, платоспроможність або здатність підтримувати рівновагу ключових показників діяльності. Такі підходи дозволяють оцінювати окремі аспекти життєздатності підприємства, однак не відображають складності процесів розвитку транспортних підприємств у середовищі багатовимірних криз. Зосередження уваги виключно на фінансових показниках формує уявлення про економічну стійкість як статичний стан, що фіксується на певний момент часу, і не враховує потребу підприємств у постійній адаптації до змін зовнішнього середовища.*

*У процесі дослідження проаналізовано кризове середовище функціонування транспортних підприємств та виокремлено основні різновиди криз, що впливають на їх діяльність. Обґрунтовано, що економічні та фінансові кризи впливають на платоспроможний попит і доступ до фінансових ресурсів, інституційні та регуляторні кризи змінюють правила функціонування ринку, логістичні та інфраструктурні кризи порушують безперервність перевезень, а безпекові та соціальні кризи істотно підвищують рівень невизначеності управлінських рішень. Поєднання зазначених факторів формує системну кризу, яка не може бути подолана за допомогою стандартних антикризових інструментів.*

**Запропоновано розглядати економічну стійкість транспортного підприємства як процес, що має часовий вимір і проходить кілька взаємопов'язаних етапів. На початковому етапі здійснюється діагностика кризових впливів та оцінювання вразливих елементів економічного потенціалу. На основі авторського підходу розроблено концептуальну схему формування економічної стійкості транспортного підприємства в умовах системних криз, яка відображає взаємозв'язок між зовнішнім кризовим середовищем, внутрішнім економічним потенціалом та адаптивними управлінськими механізмами. Запропонована схема дозволяє перейти від фрагментарного оцінювання стійкості до її використання як інтегральної категорії стратегічного аналізу та управління.**

**Ключові слова:** економічна стійкість, транспортні підприємства, системні кризи, стратегічне управління, адаптивність розвитку, критична інфраструктура, економічний потенціал, антикризове управління, післякризове відновлення.

Oleh SHYNKARUK

### **ECONOMIC STABILITY OF TRANSPORT ENTERPRISES AS AN ADAPTIVE CHARACTERISTIC OF DEVELOPMENT IN CRISIS CONDITIONS**

***The article provides a theoretical generalization of approaches to interpreting the economic stability of enterprises and justifies the need to rethink them, taking into account the industry specifics of transport. It is shown that in scientific literature, economic stability is mainly considered as financial stability, solvency or the ability to maintain the balance of key performance indicators. Such approaches allow assessing individual aspects of an enterprise's viability, but do not reflect the complexity of the development processes of transport enterprises in a multidimensional crisis environment. Focusing exclusively on financial indicators creates an image of economic stability as a static state fixed at a certain point in time and does not take into account the need for enterprises to constantly adapt to changes in the external environment.***

***The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations of economic stability of transport enterprises in crisis conditions and to clarify its essence as an adaptive characteristic of development in the strategic management system. To achieve this goal, the article uses methods of theoretical generalisation, comparative analysis, systematisation and logical modelling.***

***In the course of the study, the crisis environment in which transport enterprises operate was analysed and the main types of crises affecting their activities were identified. It is substantiated that economic and financial crises affect effective***

**demand and access to financial resources, institutional and regulatory crises change the rules of market functioning, logistical and infrastructural crises disrupt the continuity of transport, and security and social crises significantly increase the level of uncertainty in management decisions. The combination of these factors creates a systemic crisis that cannot be overcome with standard anti-crisis tools.**

**The article pays particular attention to the role of transport companies as elements of critical infrastructure in wartime and post-war recovery. It is argued that under such conditions, economic stability takes on additional meaning and cannot be assessed solely on the basis of financial indicators. The criteria for effective management are the ability of an enterprise to provide socially significant transportation, maintain the mobility of territories, contribute to economic recovery and integrate the national transport system into international logistics networks.**

**The article proves that the economic stability of a transport enterprise is multidimensional and includes financial, operational, infrastructural and strategic dimensions. The financial dimension reflects the enterprise's ability to maintain solvency and manage cash flows. The operational dimension characterises the continuity and reliability of transport operations. The infrastructure dimension is related to the preservation and restoration of the material and technical base. The strategic dimension determines the enterprise's ability to form and implement long-term development goals in conditions of instability.**

**Keywords:** *economic stability, transport enterprises, systemic crises, strategic management, adaptability of development, critical infrastructure, economic potential, crisis management, post-crisis recovery.*

**Постановка проблеми.** Функціонування транспортних підприємств у сучасних соціально економічних умовах відбувається під впливом постійних кризових змін, що охоплюють економічну, фінансову, логістичну, інституційну та безпекову сфери. Для транспортної галузі кризові явища мають особливо відчутний характер, оскільки транспорт є системоутворюючою ланкою національної економіки та важливим елементом критичної інфраструктури держави, від стабільності якої залежить безперервність виробничих процесів, функціонування ринків і життєзабезпечення населення. У таких умовах традиційні підходи щодо управління діяльністю транспортних підприємств втрачають ефективність, що зумовлює зростання ризиків втрати керованості, фінансової рівноваги та довгострокових конкурентних позицій.

Повномасштабна війна суттєво загострила кризові процеси у транспортній сфері, посиливши вплив безпекових чинників, руйнування інфра-

структури, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів та зростання операційних витрат. В умовах воєнних дій транспортні підприємства виконують не лише економічну, а й суспільно значущу функцію, забезпечуючи мобільність населення, постачання критично важливих вантажів, гуманітарну логістику та підтримку обороноздатності країни. Це істотно підвищує вимоги щодо їх економічної стійкості та здатності функціонувати в умовах тривалої нестабільності та високої невизначеності.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення економічної стійкості транспортних підприємств, яка в умовах воєнного та повоєнного періоду не може зводитися лише до підтримання стабільних фінансових показників або короткострокової платоспроможності. Практика свідчить, що підприємства можуть формально зберігати фінансову рівновагу, водночас втрачаючи здатність до відновлення, розвитку та виконання функцій критичної інфраструктури. З іншого боку, процеси вимушеної трансформації, спрямовані на забезпечення безперервності перевезень і збереження стратегічного потенціалу, часто супроводжуються тимчасовим погіршенням окремих економічних показників, що ускладнює оцінювання рівня економічної стійкості за традиційними критеріями.

Наявні наукові підходи щодо трактування економічної стійкості підприємства здебільшого орієнтовані на стабільність, рівновагу або опір негативним впливам, що не повною мірою відображає специфіку діяльності транспортних підприємств як елементів критичної інфраструктури в умовах воєнних і системних криз. За таких умов зростає значення здатності підприємства до гнучкої перебудови ресурсів, бізнес процесів та управлінських механізмів з урахуванням як економічних, так і безпекових обмежень. Це формує наукову проблему, пов'язану з необхідністю переосмислення сутності економічної стійкості транспортних підприємств у контексті стратегічного управління в умовах війни та кризового розвитку.

Таким чином, поєднання багатомірних криз, воєнних викликів та критичної ролі транспорту щодо забезпечення національної стійкості зумовлює потребу в поглибленні наукового осмислення економічної стійкості транспортних підприємств як ключової характеристики їх розвитку. Вирішення цієї проблеми є необхідною передумовою формування ефективних стратегій стратегічного управління економічною стійкістю транспортних підприємств у сучасних кризових умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання економічної стійкості підприємств у кризових умовах перебувають у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади фінансової та економічної

стійкості підприємств, забезпечення платоспроможності й фінансової рівноваги висвітлені у працях В. Ізюмської, А. Нікульшиної [1], О. Терещенка [2], Л. Лігоненко [3], А. Поддєрьогіна [4]. У межах цих досліджень економічна стійкість розглядається переважно як характеристика стабільності функціонування підприємства в умовах змінного економічного середовища.

Окрему групу становлять праці, присвячені антикризовому управлінню та управлінню ризиками, у яких економічна стійкість трактується як здатність підприємства протидіяти кризовим явищам і відновлювати діяльність після негативних впливів. Зазначені підходи відображені у дослідженнях О. Василенка [5], Т. Пономаренко [6], С. Ілляшенка, Ю. Шипуліної, Н. Ілляшенко, Є. Голишевої [7], а також у роботах зарубіжних авторів, які акцентують увагу на динамічному характері стійкості та ролі стратегічної адаптації.

Значний науковий доробок присвячено дослідженню специфіки діяльності транспортних підприємств і управлінню їх розвитком. У працях В. Шинкаренка, О. Клепікової [8], О. Кириленка [9] аналізуються галузеві особливості транспорту, висока капіталомісткість діяльності, залежність від інфраструктури та регуляторного середовища, а також підвищена чутливість до економічних і логістичних криз. Водночас питання економічної стійкості транспортних підприємств у цих дослідженнях розглядаються переважно фрагментарно.

Окремий напрям досліджень представлений працями зарубіжних науковців, у яких аналізується стійкість транспортних систем, логістичних мереж і критичної інфраструктури. Зокрема проблеми сталого розвитку транспорту та ланцюгів постачання досліджують К. Буганова [10], Д. Іванов [11], М. Крістофер, Г. Пек [12]. У цих роботах стійкість трактується як багатовимірна категорія, однак рівень окремого транспортного підприємства, як об'єкта стратегічного управління, залишається недостатньо розкритим.

Таким чином, попри наявність значного наукового доробку, у сучасних дослідженнях відсутній єдиний підхід щодо трактування економічної стійкості транспортних підприємств у кризових, зокрема воєнних, умовах. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на уточнення сутності економічної стійкості транспортного підприємства як адаптивної характеристики його розвитку в системі стратегічного управління.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад економічної стійкості транспортних підприємств у кризових умовах та уточненні її сутності як адаптивної характеристики розвитку в системі стратегічного управління з урахуванням багатовимірного впливу економічних, логістичних і безпекових криз.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Функціонування транспортних підприємств у сучасних умовах відбувається в середовищі підвищеної нестабільності, що формується внаслідок одночасної дії різнотипних кризових процесів. На відміну від традиційних економічних циклів, сучасні кризи мають комплексний, взаємопов'язаний і довготривалий характер, що істотно ускладнює процес управління діяльністю та розвитком транспортних підприємств. Транспорт як галузь є особливо чутливим до кризових змін, оскільки він виконує системоутворюючу функцію в національній економіці та водночас належить до критичної інфраструктури, стабільність якої визначає можливість функціонування інших секторів господарства та забезпечення життєдіяльності суспільства [11].

У сучасному кризовому середовищі транспортні підприємства зазнають впливу економічних і фінансових криз, що проявляються у скороченні платоспроможного попиту на транспортні послуги, зниженні обсягів перевезень, ускладненні доступу до фінансових ресурсів і зростанні вартості капіталу. Такі процеси безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємств, їх інвестиційні можливості та здатність до оновлення основних засобів. Фінансова нестабільність посилює вразливість транспортних підприємств до коливань витрат, підвищує ризики порушення фінансової рівноваги та ускладнює реалізацію довгострокових стратегічних рішень.

Водночас інституційні та регуляторні кризи змінюють правила функціонування транспортного ринку, що проявляється у частих коригуваннях нормативно правової бази, перегляді тарифної політики, посиленні вимог до безпеки та якості перевезень. Для транспортних підприємств це означає необхідність постійного перегляду організаційних структур, бізнес процесів і управлінських механізмів у ситуації обмежених ресурсів та високої невизначеності. Нестабільність регуляторного середовища знижує передбачуваність результатів стратегічного планування та посилює ризики помилкових управлінських рішень [2].

Окрему групу криз складають логістичні та інфраструктурні кризи, які порушують сталість транспортних потоків і координацію в логістичних ланцюгах. Обмеження пропускної спроможності, зношеність або руйнування інфраструктурних об'єктів, перебої в роботі транспортних вузлів зумовлюють зростання операційних витрат, зниження надійності надання послуг та необхідність пошуку альтернативних маршрутів і організаційних рішень. У таких умовах управлінські системи транспортних підприємств працюють у режимі підвищеного навантаження, що потребує високої гнучкості та здатності до швидкої адаптації [13].

В умовах війни транспортні підприємства стикаються з прямими загрозами фізичній безпеці інфраструктури, персоналу та рухомого складу, обмеженням мобільності ресурсів, дефіцитом кадрів і зростанням соціальної напруги. За таких обставин транспортні підприємства виконують не лише економічну, а й суспільно значущу функцію, забезпечуючи безперервність перевезень, логістику критично важливих вантажів і підтримку життєдіяльності територій. Це істотно підвищує вимоги до рівня їх економічної стійкості та здатності функціонувати в умовах тривалої нестабільності.

З метою узагальнення основних кризових впливів, що формують сучасне середовище функціонування транспортних підприємств, доцільно систематизувати різновиди криз та їх ключові прояви, що подано в табл. 1.

**Таблиця 1. Різновиди криз та їх вплив на функціонування транспортних підприємств**

<b>Різновид кризи</b>	<b>Ключова характеристика</b>	<b>Основні прояви для транспортних підприємств</b>
Економічна	Погіршення макроекономічних умов, спад ділової активності	Зменшення обсягів перевезень, падіння доходів, скорочення інвестицій
Фінансова	Обмеження доступу до фінансування, подорожчання капіталу	Ризики порушення фінансової рівноваги, дефіцит ресурсів для оновлення
Інституційна	Нестабільність інституційних умов	Зростання невизначеності, ускладнення стратегічного планування
Регуляторна	Зміна вимог державного регулювання	Перегляд тарифів, додаткові витрати на відповідність стандартам
Логістична	Порушення взаємодії в ланцюгах постачання	Збої перевезень, затримки, зростання операційних витрат
Інфраструктурна	Зношення або пошкодження інфраструктури	Обмеження пропускної спроможності, витрати на відновлення
Безпекова	Загрози активам і персоналу	Руйнування об'єктів, обмеження мобільності, підвищення ризиків
Соціальна	Напруженість на ринку праці та в суспільстві	Дефіцит кадрів, зростання соціальних витрат
Енергетична	Дефіцит енергоносіїв або цінові коливання	Підвищення собівартості перевезень, ризики перерв у роботі
Технологічна	Відставання технологій від вимог середовища	Зниження ефективності бізнес процесів, погіршення конкурентних позицій

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 10, 13, 14]

Наведена класифікація свідчить, що транспортні підприємства зазнають впливу не окремих ізольованих кризових явищ, а сукупності різнотипних криз, які діють одночасно та взаємно посилюють одна одну. У сучасних умовах кризове середовище набуває системного характеру, оскільки економічні, фінансові, логістичні, інституційні та безпекові чинники формують єдиний комплекс взаємопов'язаних загроз для функціонування транспортних підприємств, а порушення в одному сегменті здатні запускати ланцюгові ефекти в інших [13].

Особливістю сучасної системної кризи є накладання довготривалих структурних дисбалансів на гострі негативні впливи, що унеможлиблює застосування стандартних антикризових заходів, орієнтованих лише на короткострокову стабілізацію. В умовах війни системний характер кризи посилюється руйнуванням транспортної інфраструктури, обмеженням мобільності ресурсів і зростанням безпекових ризиків, що трансформує саму логіку функціонування транспортних підприємств як елементів критичної інфраструктури держави [15].

За таких умов економічна стійкість транспортних підприємств не може розглядатися як здатність підтримувати окремі стабільні показники або відновлювати діяльність після завершення кризових явищ. Вона формується як результат постійної адаптації до поєднання різних кризових факторів і передбачає здатність підприємства змінювати структуру ресурсів, бізнес процеси та управлінські механізми відповідно до динаміки кризового середовища. Саме системний характер сучасної кризи зумовлює необхідність переосмислення економічної стійкості як комплексної та адаптивної характеристики розвитку транспортних підприємств у межах стратегічного управління.

Традиційно економічна стійкість підприємства розглядається крізь призму фінансово економічних характеристик, насамперед платоспроможності, ліквідності та здатності підтримувати рівновагу ключових показників діяльності. У межах такого підходу економічна стійкість ототожнюється зі стабільністю фінансового стану та можливістю підприємства своєчасно виконувати зобов'язання, що є важливим, але обмеженим аспектом оцінювання його життєздатності [1, 4]. Зосередження уваги на фінансових показниках формує уявлення про стійкість як статичний стан, який фіксується на певний момент часу та відображає результат минулих управлінських рішень.

Окремий напрям досліджень розглядає економічну стійкість у контексті антикризового управління, де вона трактується як здатність підприємства протидіяти кризовим впливам, мінімізувати втрати та відновлювати функціонування після негативних шоків. У таких підходах стійкість пов'язується з наявністю антикризових інструментів, резервів і механізмів реагування, що дозволяють стабілізувати діяльність у короткостроковій перспективі [3, 5].

Водночас у межах цього підходу економічна стійкість здебільшого інтерпретується як реакція на кризу, а не як характеристика довгострокового розвитку підприємства в умовах постійної нестабільності.

У зарубіжних дослідженнях, присвячених проблематиці стійкості, економічна стійкість дедалі частіше розглядається як багатовимірна категорія, що охоплює здатність підприємства адаптуватися, трансформувати внутрішні процеси та зберігати функціональність за умов різномісних порушень. Проте у більшості таких робіт фокус чиниться або на системному рівні, зокрема на стійкості логістичних мереж і транспортних систем, або на окремих операційних аспектах, без належної уваги до економічної стійкості підприємства як самостійного об'єкта стратегічного управління [11, 12].

Для транспортних підприємств застосування виключно фінансово орієнтованих або реактивних антикризових підходів є особливо обмеженим. Це зумовлено високою капіталомісткістю транспортної діяльності, значною залежністю від стану інфраструктури, регуляторного середовища та зовнішніх логістичних зв'язків, а також складною операційною структурою. Транспортні підприємства можуть демонструвати формальну фінансову стабільність, водночас втрачаючи здатність до оновлення основних засобів, перебудови бізнес процесів або адаптації до структурних змін у середовищі функціонування. З іншого боку, стратегічно обґрунтовані трансформаційні рішення, спрямовані на збереження довгострокового потенціалу, нерідко супроводжуються тимчасовим погіршенням фінансових показників, що в межах традиційних підходів інтерпретується як зниження рівня стійкості.

Для поглиблення теоретичного аналізу та виявлення концептуальних відмінностей у трактуванні економічної стійкості підприємства, а також з метою обґрунтування необхідності її уточнення з урахуванням галузевої специфіки транспортних підприємств і умов системних криз, доцільно здійснити узагальнення наукових підходів і відповідних визначень, що подано в табл. 2.

Наведені підходи демонструють еволюцію наукових уявлень про економічну стійкість підприємства від вузького фінансового трактування до більш комплексного та адаптивного розуміння. Водночас жоден із наведених підходів не враховує повною мірою специфіку транспортних підприємств, які функціонують у середовищі системних криз, поєднуючи економічні, логістичні, інституційні та безпекові обмеження.

Переважаючі статичні і реактивні інтерпретації економічної стійкості обмежують можливості її використання як категорії стратегічного управління розвитком транспортних підприємств. Це зумовлює необхідність формування інтегрального підходу щодо трактування економічної

стійкості, який поєднував би фінансову спроможність, ресурсну відтворюваність, адаптивність бізнес-процесів і стратегічну орієнтацію на розвиток у кризових умовах.

**Таблиця 2. Підходи щодо трактування економічної стійкості підприємства в науковій літературі**

<b>Підхід до трактування</b>	<b>Сутність визначення економічної стійкості</b>	<b>Представники</b>	<b>Обмеження для транспортних підприємств</b>
Фінансово-статичний	Здатність підприємства підтримувати платоспроможність, ліквідність і фінансову рівновагу	В. Ізюмська, О. Терещенко, А. Поддєрьогін	Зводить стійкість до фінансових показників, ігнорує інфраструктурні, операційні та стратегічні чинники
Рівноважний	Підтримання стабільних параметрів функціонування та збалансованості показників діяльності	В. Ковальов, Л. Лігоненко	Орієнтація на стабільність обмежує здатність до трансформації в умовах криз
Антикризовий	Здатність підприємства протидіяти кризам і відновлювати діяльність після негативних впливів	О. Василенко, Н. Пономаренко	Акцент на реакції після кризи, а не на розвитку в умовах постійної нестабільності
Ресурсний	Стійкість як здатність ефективно використовувати та відтворювати ресурси	А. Поддєрьогін, С. Ілляшенко	Недостатньо враховує зовнішні інституційні та безпекові обмеження
Адаптивний (resilience-підхід)	Здатність адаптуватися, трансформувати процеси та зберігати функціональність за порушень	Christopher, H. Peck, D. Ivanov	Часто розглядається на рівні систем або ланцюгів постачання, а не підприємства
Стратегічний	Стійкість як результат узгоджених довгострокових управлінських рішень	Vujanová et. al.	Недостатньо конкретизовано економічний зміст стійкості для транспорту

Джерело: узагальнено автором на основі [1 – 7, 10 – 12]

Наведені підходи демонструють еволюцію наукових уявлень про економічну стійкість підприємства від вузького фінансового трактування до більш комплексного та адаптивного розуміння. Водночас жоден із наведених підходів не враховує повною мірою специфіку транспортних підприємств, які функціонують у середовищі системних криз, поєднуючи економічні, логістичні, інституційні та безпекові обмеження.

Переважання статичних і реактивних інтерпретацій економічної стійкості обмежує можливості її використання як категорії стратегічного управління розвитком транспортних підприємств [8]. Це зумовлює необхідність формування інтегрального підходу щодо трактування економічної стійкості, який поєднував би фінансову спроможність, ресурсну відтворюваність, адаптивність бізнес процесів і стратегічну орієнтацію на розвиток у кризових умовах.

Узагальнення результатів аналізу кризового середовища та наукових підходів щодо трактування економічної стійкості свідчить, що наявні концепції не повною мірою відповідають реальним умовам функціонування транспортних підприємств у сучасних кризових умовах. Переважання фінансово орієнтованих і статичних інтерпретацій обмежує можливості використання економічної стійкості як категорії стратегічного управління, особливо з урахуванням високої капіталомісткості, інфраструктурної залежності та підвищеної чутливості транспортної діяльності до зовнішніх шоків.

Антикризові та адаптивні підходи розширюють уявлення про економічну стійкість, акцентуючи увагу на здатності підприємств реагувати на порушення та зберігати функціональність за умов нестабільності. Водночас у більшості досліджень стійкість розглядається або як реакція на кризу, або на системному рівні, без достатньої концептуалізації економічної стійкості транспортного підприємства як самостійного об'єкта стратегічного управління в умовах постійної багатовимірної нестабільності.

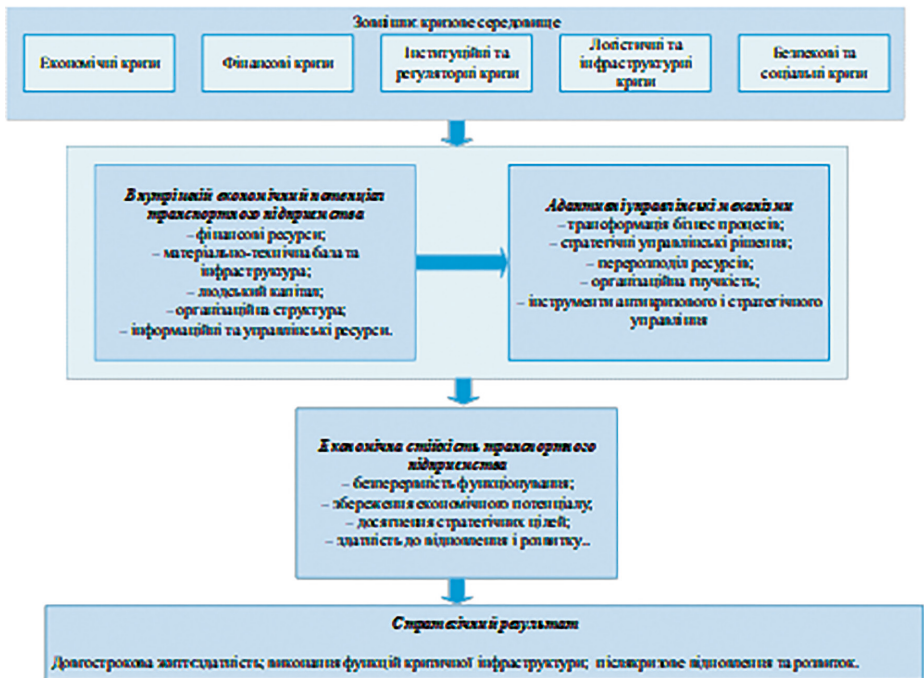
У межах даного дослідження економічну стійкість транспортного підприємства запропоновано розглядати як інтегральну адаптивну характеристику його розвитку в кризових умовах. Економічна стійкість транспортного підприємства визначається як здатність забезпечувати збереження цілісності економічного потенціалу, безперервність функціонування та досягнення стратегічних цілей шляхом гнучкої трансформації ресурсної структури, бізнес процесів і управлінських механізмів відповідно до дії різномісних кризових факторів.

На відміну від традиційних підходів, у запропонованому трактуванні акцент переноситься з фіксації статичного стану фінансової або економічної рівноваги на динамічний процес адаптації та розвитку. Це дозволяє розглядати економічну стійкість не як результат збереження незмінних параметрів діяльності, а як здатність підприємства змінюватися без втрати стратегічної керованості та економічної життєздатності. Для транспортних підприємств, які в умовах системних криз і війни змушені одночасно забезпечувати операційну безперервність, виконувати функції критичної

інфраструктури та формувати передумови для післякризового відновлення, такий підхід є принципово важливим.

Запропоноване трактування створює концептуальні передумови для формування схеми стратегічного управління економічною стійкістю транспортних підприємств, у межах якої взаємопов'язаними елементами є: кризове зовнішнє середовище, внутрішній економічний потенціал, адаптивні управлінські механізми та стратегічні орієнтири розвитку. Це забезпечує можливість переходу від фрагментарного оцінювання стійкості до її використання як інтегральної категорії стратегічного аналізу та управління.

Відображення економічної стійкості транспортного підприємства як інтегральної адаптивної характеристики розвитку потребує узагальнення теоретичних положень у формі концептуальної схеми, яка дозволяє системно подати взаємодію ключових елементів стратегічного управління та наведена на рис. 1.



**Рис. 1. Концептуальна схема формування економічної стійкості транспортного підприємства в умовах системних криз**

Джерело: запропоновано авторами

Запропонований підхід дозволяє розглядати економічну стійкість транспортного підприємства як процес, що має часовий вимір і проходить кілька взаємопов'язаних етапів. На початковому етапі здійснюється діагностика кризових впливів і оцінювання вразливих елементів економічного потенціалу. Далі формується система управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію критичних параметрів діяльності та забезпечення безперервності функціонування. На наступному етапі акцент переноситься на відновлення і розвиток, що передбачає модернізацію бізнес-процесів, оновлення інфраструктури, зміну організаційних підходів і посилення стратегічної гнучкості.

В умовах війни та повоєнного відновлення економічна стійкість транспортних підприємств набуває додаткового сенсу, пов'язаного з виконанням функцій критичної інфраструктури. Це означає, що критерії ефективності управління не можуть обмежуватися фінансовими результатами або показниками рентабельності. Вони мають враховувати здатність підприємства забезпечувати суспільно значущі перевезення, підтримувати мобільність територій, сприяти економічному відновленню та інтеграції національної економіки в міжнародні транспортні системи.

Економічну стійкість транспортного підприємства доцільно розглядати як багатовимірну категорію, у якій поєднуються фінансовий, операційний, інфраструктурний і стратегічний виміри. Фінансовий вимір відображає здатність підприємства підтримувати платоспроможність і керованість грошових потоків. Операційний вимір характеризує безперервність і надійність виконання перевезень. Інфраструктурний вимір пов'язаний із збереженням і відновленням матеріально-технічної бази. Стратегічний вимір визначає здатність підприємства формувати і реалізовувати довгострокові цілі розвитку в умовах нестабільності.

Запропонована концептуальна схема акцентує роль стратегічного управління як ключового інструменту формування економічної стійкості транспортного підприємства в умовах системних криз. Вона відображає, що економічна стійкість не виникає спонтанно як результат окремих управлінських дій, а формується в процесі цілеспрямованого стратегічного управління, орієнтованого на узгодження ресурсних, операційних та стратегічних рішень у довгостроковій перспективі. За таких умов стратегічне управління набуває адаптивного характеру і передбачає не лише визначення стратегічних орієнтирів розвитку, а й постійне коригування управлінських рішень відповідно до змін кризового середовища. Саме здатність інтегрувати стратегічні цілі з можливостями економічного потенціалу та обмеженнями зовнішнього середовища визначає рівень економічної стій-

кості транспортного підприємства та його здатність забезпечувати безперервність функціонування і розвиток в умовах системних криз.

**Висновки та пропозиції.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що сучасна діяльність транспортних підприємств відбувається в умовах системних криз, які поєднують економічні, фінансові, логістичні, інституційні та безпекові чинники. Таке середовище істотно ускладнює процес управління розвитком транспортних підприємств і зумовлює необхідність переосмислення підходів щодо забезпечення їх економічної стійкості. Доведено, що традиційне трактування економічної стійкості як фінансової стабільності або здатності підтримувати рівновагу окремих показників не відображає реальних умов функціонування транспортних підприємств у кризових умовах і не може бути використане як повноцінна категорія стратегічного управління.

Проведений критичний аналіз наукових підходів щодо трактування економічної стійкості підприємств дозволив виявити теоретичний розрив між фінансово орієнтованими, антикризовими та адаптивними інтерпретаціями цієї категорії. Продемонстровано, що більшість існуючих підходів зосереджені на реакції на кризові впливи або на підтриманні короткострокової стабільності, тоді як для транспортних підприємств, які характеризуються високою капіталомісткістю, інфраструктурною залежністю та тривалими інвестиційними циклами вирішального значення набуває здатність до довгострокової адаптації та розвитку.

У статті запропоновано авторське трактування економічної стійкості транспортного підприємства як інтегральної адаптивної характеристики його розвитку в кризових умовах. Економічну стійкість визначено як здатність підприємства забезпечувати збереження цілісності економічного потенціалу, безперервність функціонування та досягнення стратегічних цілей шляхом гнучкої трансформації ресурсної структури, бізнес процесів і управлінських механізмів відповідно до впливів різнотипних кризових факторів. Запропонований підхід дозволяє поєднати економічну стійкість із розвитком, а не лише з утриманням досягнутих позицій.

Розроблена концептуальна схема формування економічної стійкості транспортного підприємства в умовах системних криз підтверджує визначальну роль стратегічного управління у забезпеченні стійкості. Обґрунтовано, що економічна стійкість формується в процесі узгодження ресурсних, операційних та стратегічних рішень у довгостроковій перспективі та має багатовимірний характер, поєднуючи фінансовий, операційний, інфраструктурний і стратегічний виміри. В умовах війни та повоєнного відновлення економічна стійкість транспортних підприємств набуває додат-

кового змісту, пов'язаного з виконанням функцій критичної інфраструктури та забезпеченням суспільно значущих перевезень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих теоретичних положень у системі стратегічного управління транспортними підприємствами. Зокрема доцільним є впровадження процесного підходу щодо управління економічною стійкістю, який передбачає регулярну діагностику кризових впливів, оцінювання вразливості економічного потенціалу, формування адаптивних стратегічних рішень та орієнтацію на відновлення і розвиток у довгостроковій перспективі. Отримані результати можуть бути використані як методологічна основа для розроблення системи показників оцінювання економічної стійкості транспортних підприємств та обґрунтування управлінських рішень у кризових умовах.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на формування інструментарію кількісного оцінювання економічної стійкості транспортних підприємств, апробацію запропонованого підходу на практиці та розроблення галузевих рекомендацій щодо стратегічного управління економічною стійкістю в умовах тривалої нестабільності.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ізюмська, В., & Нікульшина, А. (2021). Управління фінансовою стійкістю підприємства *Економіка та суспільство*. (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26>.
2. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К. КНЕУ, 2004. 268 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методолгічні засади та практичний інструментарій : монографія. КНТЕУ, 2001. 580 с.
4. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. 7-ме вид. Київ : Вид-во КНЕУ, 2008. 552 с.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 504 с.
6. Пономаренко Т. В. Когнітивна сутність забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарювання. *Бізнесінформ*. № 5. 2016. С. 190 – 196. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-5\\_0-pages-190\\_196.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-5_0-pages-190_196.pdf?utm_source=chatgpt.com).
7. Illiashenko S., Shypulina Y. , Illiashenko N. , Golysheva I. Lifecycle management of product innovations in enterprises Considering stage-specific risks. *Економічний вісник*, 2024, №2. С. 18 – 28. URL: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2024-2/Illiashenko.pdf>.

8. Шинкаренко В. Г. Клепікова О. В. Система управління інноваційною діяльністю в АТП. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 16. 2010. С. 73 – 82.
9. Місцеві фінанси : підруч. / за ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. 2-ге вид., доп. і перероб. Тернопіль : *Економічна думка ТНЕУ*, 2014. 448 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_1897\\_62264233.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_1897_62264233.pdf).
10. Transportation Research Procedia / Katarína Buganová et al. 55 (2021). 1522 – 1529. URL: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.
11. Ivanov D. (2021). Supply Chain Viability and the COVID-19 Pandemic: A Conceptual and Formal Generalisation of Four Major Adaptation Strategies. *International Journal of Production Research*, 59, 3535 – 3552. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852>.
12. Christopher, M. and Peck, H. (2004) Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15, 1 – 14. <http://dx.doi.org/10.1108/09574090410700275>.
13. Transport System Resilience Summary and Conclusions. OECD Publishing, 2024. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/transport-system-resilience\\_f51c36d9/d90b86ac-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/transport-system-resilience_f51c36d9/d90b86ac-en.pdf).
14. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1882-IX / *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20>.
15. Чугуєв, Ю. О. Вплив сталого розвитку на процеси трансформації підприємств транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2024 (76), 55 – 60. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-12-2024-04-01/monograph-12-2024-04-01>.

## REFERENCES

1. Ivanov D. (2021). Supply Chain Viability and the COVID-19 Pandemic: A Conceptual and Formal Generalisation of Four Major Adaptation Strategies. *International Journal of Production Research*, 59, 3535 – 3552. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852> (Accessed: 20.11.2025).
2. Tereshchenko O.O. (2004). Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi [Anti-crisis financial management at the enterprise]: monohrafiia. K. KNEU. 268 p. (in Ukrainian).
3. Transport System Resilience Summary and Conclusions. OECD Publishing, 2024. Available at: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/transport-system-resilience\\_f51c36d9/d90b86ac-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/transport-system-resilience_f51c36d9/d90b86ac-en.pdf) (Accessed: 25.11.2025).
4. Katarína Buganová et al. / Transportation Research Procedia, 55 (2021), 1522 – 1529. Available at: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> (Accessed: 25.11.2025).
5. About critical infrastructure. № 1882-IX / Verkhovna Rada Ukrainy Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20> (Accessed:28.11.2025) (in Ukrainian).

6. Vasylenko V. O. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom [Anti-crisis management of an enterprise]: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchb. lit., 2019. 504 p. (in Ukrainian).
7. Krykavskiyi Ye. V., Chukhrai N. I., Chornopyska N. V. Lohistyka [Logistics]: kompendium i praktykum. Kyiv: Kondor, 2009. 338 p. (in Ukrainian).
8. Chuhuiev, Yu. O. Vplyv staloho rozvytku na protsesy transformatsii pidpryiemstv transportu [The impact of sustainable development on the transformation processes of transport enterprises.]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 2024 (76), Pp.55–60. Available at: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-12-2024-04-01/monograph-12-2024-04-01> (Accessed: 27.11.2025) (in Ukrainian).
9. Iziumska, V., & Nikulshyna, A. (2021). Upravlinnia finansovo iustiiki stiu pidpryiemstva [Managing the financial stability of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (34) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26>. (Accessed: 02.12.2025) (in Ukrainian).
10. Poddierohin A.M. Finansy pidpryiemstv: pidruchnyk / ker. kol. avt. i nauk. red. prof. A.M. Poddierohin. 7-me vyd. Kyiv : Vyd-vo KNEU, 2008. 552 p., (in Ukrainian).
11. Lihonenko L.O. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: teoretyko-metodolhichni zasady ta praktychnyi instrumentarii [Anti-crisis management of an enterprise] : monohrafiia. KNTEU, 2001. 580 p.
12. Christopher, M. and Peck, H. (2004) Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15, 1 – 14. <http://dx.doi.org/10.1108/09574090410700275>.
13. Transport System Resilience Summary and Conclusions. OECD Publishing, 2024. Available at: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/transport-system-resilience\\_f51c36d9/d90b86ac-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/transport-system-resilience_f51c36d9/d90b86ac-en.pdf) (Accessed: 25.11.2025).
14. About critical infrastructure JN<sup>o</sup> 1882-IX / Verkhovna Rada Ukrainy Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20> (Accessed: 28.11.2025), (in Ukrainian).
15. Chuhuiev, Yu. O. Vplyv staloho rozvytku na protsesy transformatsii pidpryiemstv transportu [The impact of sustainable development on the transformation processes of transport enterprises.]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 2024 (76), 55–60p. Available at: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-12-2024-04-01/monograph-12-2024-04-01> (Accessed: 27.11.2025), (in Ukrainian).