УДК 338.47:656.1/.5:005.334
DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-57-35

Слободянюк О.В.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет «Одеська юридична академія»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2678-4707

Slobodianiuk Olha
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and Management,
National University "Odesa Law Academy"

АДАПТИВНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НАЗЕМНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ КРИЗ ТА ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню адаптивних механізмів управління діловою активністю підприємств наземного громадського транспорту в умовах криз та воєнного стану. Проаналізовано вплив воєнних ризиків на операційну діяльність транспортних підприємств і систему їх фінансування. Висвітлено необхідність запровадження гнучкої системи оперативного управління та стратегічного ризик-менеджменту. Досліджено механізми адаптації бюджетного фінансування та організаційних структур управління транспортними підприємствами до умов воєнного стану. Запропоновано комплекс заходів щодо формування адаптивних організаційно-економічних механізмів задля забезпеченості сталості ділової активності підприємств громадського транспорту. Відтак ефективна адаптація підприємств наземного транспорту до умов воєнного стану потребує інтеграції оперативних і стратегічних управлінських інструментів, гнучкого бюджетного планування та активного залучення державної підтримки.

Ключові слова: адаптивні механізми управління, ділова активність, підприємства наземного транспорту, ризик-менеджмент, стратегічне управління, оперативне управління, економіко-соціальні аспекти, воєнний стан, кризи, бюджетне планування.

Вступ та постановка проблеми. Функціонування підприємств наземного громадського транспорту в умовах збройного конфлікту набуває нових характеристик, пов'язаних із необхідністю забезпечення безперервності пасажирських і вантажних перевезень в умовах руйнування інфраструктури, дефіциту ресурсів та системної нестабільності. Вони є важливими для економічної та соціальної стабільності держави, забезпечуючи мобільність населення, евакуаційні потреби та постачання гуманітарних вантажів.

З початком повномасштабного вторгнення 2022 року українські підприємства громадського транспорту опинилися перед безпрецедентними управлінськими викликами. Традиційні механізми планування, фінансування та організації операційної діяльності виявилися недостатньо ефективними в умовах хаотичної зміни зовнішнього середовища. Унаслідок цього постала нагальна потреба в розробці й впровадженні адаптивних механізмів управління, здатних забезпечити збереження ділової активності підприємств попри системні ризики воєнного характеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні підходи до управління підприємствами в умовах воєнних ризиків формуються навколо проблем антикризового менеджменту, стратегічної адаптації та ризик-орієнтованого підходу до збереження ділової активності. Увагу дослідники приділяють транспортній галузі, яка має важливість для економічної та соціальної стабільності держави.

Значний внесок у вивчення адаптації транспортних підприємств до умов воєнного стану зробили Т. П. Лучникова, І. В. Тарновська та Є. В. Воробйов [1], які дослідили процес адаптації українських транспортних підприємств і обґрунтували основні напрями їх подальшого розвитку в умовах руйнування інфраструктури та ресурсних обмежень. Особливості функціонування ринку транспортних послуг під час воєнного стану систематизували Т. Е. Городецька, А. Г. Кравцов та І. М. Туленко [2], виокремивши ключові виклики та обмеження за видами транспорту.

Теоретичні та практичні засади антикризового управління підприємствами в умовах війни розкрито у працях Б. С. Ватченка та Р. С. Шаранова [3], які акцентували увагу на необхідності переходу від традиційних моделей до гнучких механізмів реагування на системні кризи. Аналогічні аспекти антикризового управління та стратегічного розвитку підприємств у період війни розглянуто Н. С. Носань, О. В. Борисенко та Т. С. Назаренко [4], які запропонували практичні інструменти стабілізації діяльності в умовах воєнних ризиків.

© Слободянюк О.В., 2025

Стан і тенденції розвитку транспортної інфраструктури України в умовах воєнного часу проаналізували С. В. Смерічевська, Ю. В. Штик та О. С. Стріжов [5]. Стратегічні напрями відновлення та розвитку транспортної інфраструктури обґрунтовано у роботі М. В. Пусєвої [6]. Питання розвитку громадського транспорту в контексті Національної транспортної стратегії висвітлив В. Приймак [7].

Окремий напрям досліджень присвячено управлінню ризиками. Г. В. Блакита та О. І. Кондратюк [8] дослідили управління логістичними ризиками в антикризовій стратегії транспортних підприємств. Особливості управління ризиками в умовах воєнного стану розглянуто Л. І. Чернишовою, К. Р. Бондар та Л. О. Красіловою [9]. Оцінку та аналіз ризиків виробничої діяльності в умовах воєнного стану здійснили В. Касьянова, І. Ломачинська та Н. Шарай [10].

Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів проаналізували С. Білоус, А. Трохименко та В. Камінський [11]. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством під впливом чинників війни та євроінтеграційних процесів висвітлили М. Копитко та В. Грицан [12].

Узагальнення наведених підходів дає підстави стверджувати, що сучасні дослідження акцентують увагу на антикризовому та стратегічному управлінні, управлінні ризиками та адаптації транспортних підприємств до воєнних умов.

Водночас недостатньо висвітлено комплексні адаптивні механізми управління діловою активністю підприємств наземного транспорту, які поєднували б оперативні та стратегічні інструменти, цифрові технології моніторингу ризиків, гнучке бюджетне планування та державну підтримку. Саме цій проблемі присвячено дане дослідження.

Мета статті. Мета дослідження полягає у визначенні сутності та особливостей адаптивних механізмів управління діловою активністю підприємств наземного транспорту в умовах криз і воєнних ризиків, у формуванні практичних рекомендацій щодо їх впровадження.

Результати дослідження. Адаптивні механізми управління підприємством становлять цілісну систему взаємопов'язаних організаційних, економічних, правових і інформаційних інструментів, спрямованих на забезпечення гнучкого реагування суб'єкта господарювання на швидкі та непередбачувані зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. У контексті підприємств наземного транспорту (автомобільного та залізничного) адаптивність управління набуває особливого значення, оскільки передбачає оперативну перебудову маршрутних мереж, логістичних схем, кадрового потенціалу та фінансових ресурсів відповідно до динаміки воєнних загроз і соціально-економічних потреб суспільства [7; 12].

Воєнний стан як специфічна форма кризового середовища характеризується синергетичним поєднанням деструктивних факторів. До них відносимо фізичне руйнування транспортної інфраструктури (автомобільні дороги, мости, залізничні колії, депо, вокзали тощо), вимушену евакуацію та мобілізацію частини персоналу, яка призвела до дефіциту кваліфікованих кадрів, різкого скорочення комерційного попиту та доходної бази підприємств, необхідності виконання додаткових соціально значущих завдань щодо евакуації населення, перевезення гуманітарних вантажів, забезпечення мобільності для критичної інфраструктури та медичних закладів за умов хронічного обмеження фінансування [5; 1].

Ефективна адаптація вимагає інтеграції трьох взаємопов'язаних рівнів управління. Оперативний рівень забезпечує щоденне реагування а саме оперативне коригування маршрутів, диспетчерське регулювання руху, управління запасами пального, запасних частин і матеріалів. Тактичний рівень охоплює середньострокове планування (3–12 місяців), включаючи оптимізацію маршрутної мережі, кадрову політику, взаємодію з місцевими органами влади та волонтерськими організаціями. Стратегічний рівень спрямований на довгострокове збереження інституційної стійкості, відновлення втрачених активів і забезпечення фінансової життєздатності підприємства в післявоєнний період [12; 11].

Ризик-менеджмент виступає одним із ключових елементів адаптивного управління підприємствами наземного транспорту в умовах воєнного стану. Якщо в мирний час ризики здебільшого пов'язані з технічними несправностями, тарифною політикою чи сезонними коливаннями попиту, то під час збройного конфлікту домінують воєнно-оперативні ризики (пряма загроза фізичного знищення рухомого складу та інфраструктури, логістичні перебої через блокування маршрутів, кіберзагрози та психологічне виснаження персоналу тощо) [9; 3].

Для підприємств громадського автомобільного та залізничного транспорту рекомендовано впроваджувати комплексну модель ризик-менеджменту, яка включає ідентифікацію та класифікацію ризиків за рівнем впливу (критичні, суттєві, помірні, незначні); розробку сценарних планів реагування для кожного рівня; формування резервних матеріальних і фінансових фондів; створення системи раннього попередження на основі цифрових технологій моніторингу.

На рис. 1 представлено авторську трирівневу модель адаптивного управління транспортним підприємством в умовах воєнних ризиків. Модель ілюструє взаємозв'язок оперативного, тактичного та стратегічного рівнів управління, інтеграцію ризик-менеджменту, бюджетного планування та цифрових інструментів як єдиної системи забезпечення стійкості підприємства.

У таблиці 1 наведено класифікацію основних воєнних ризиків транспортних підприємств наземного транспорту. Таблиця демонструє рівень небезпеки кожного ризику, його характерні прояви в умовах воєнного стану, запропоновані адаптивні заходи управління та очікуваний ефект від їх впровадження. Аналіз таблиці свідчить, що більшість

Рис. 1. Трирівнева модель адаптивного управління транспортним підприємством в умовах воєнних ризиків

Джерело: авторська розробка

критичних ризиків вимагає негайного комплексного реагування, поєднання оперативних і стратегічних інструментів.

Адаптація бюджетного механізму фінансування підприємств громадського транспорту потребує радикальної трансформації традиційних підходів. Звичні схеми дотаційного фінансування, засновані на компенсації різниці між тарифами та собівартістю перевезень, у умовах значного скорочення доходів місцевих бюджетів стають малоефективними.

Адаптивний бюджетний механізм повинен передбачати гнучке планування та оперативний перерозподіл бюджетних видатків залежно від поточної ситуації; запровадження цільового фінансування пріоритетних соціально значущих маршрутів, що забезпечують доступ до об'єктів критичної інфраструктури, лікарень та евакуаційних пунктів; механізми міжбюджетних трансфертів для підтримки підприємств у найбільш постраждалих регіонах; а також посилення контролю за ефективністю використання коштів [6; 7; 2].

Важливим напрямом є оптимізація видаткової частини бюджету підприємств. У воєнних умовах проводиться ревізія операційних витрат, скорочення нерентабельних маршрутів, консолідація рухомого складу та перерозподіл ресурсів. Запровадження сучасних цифрових систем моніторингу витрат і ресурсів дозволяє в реальному часі виявляти неефективні процеси та оперативно їх усувати, підвищуючи загальну економічність діяльності [2].

Ділова активність підприємств наземного транспорту в умовах воєнного стану набуває комплексного характеру і вимірюється не лише класичними фінансово-економічними показниками (рентабельністю, оборотністю активів, коефіцієнтом використання рухомого складу), а й соціальними індикаторами, а саме рівнем охоплення маршрутною мережею, доступністю перевезень для пільгових категорій населення, якістю та оперативністю евакуаційних перевезень, внеском у забезпечення гуманітарних потреб держави [1; 4].

Для підтримки ділової активності доцільно застосовувати комплекс адаптивних механізмів, зокрема:

– механізм оперативного перепрофілювання рухомого складу з комерційних на соціально важливі перевезення;

– механізм мережевої гнучкості, що дозволяє швидко змінювати конфігурацію маршрутів з урахуванням зон бойових дій, стану інфраструктури та реального попиту;

– механізм кадрової стабілізації через систему соціальних гарантій, матеріального стимулювання, забезпечення безпечних умов праці та безперервного підвищення кваліфікації;

– механізм міжорганізаційної координації, спрямований на ефективну взаємодію між підприємствами різних видів транспорту, органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями та волонтерськими структурами [8; 11].

Таблиця 1

Класифікація воєнних ризиків транспортних підприємств наземного транспорту та адаптивні заходи

Вид ризику	Рівень	Прояви в умовах воєнного стану	Адаптивні заходи управління	Очікуваний ефект
Руйнування транспортної інфраструктури	Критичний	Знищення доріг, мостів, депо, залізничних вузлів внаслідок ракетних ударів	Розробка альтернативних маршрутів; формування резервного рухомого складу; аварійні ремонтні бригади	Забезпечення безперервності перевезень
Кадровий дефіцит	Критичний	Мобілізація водіїв і технічного персоналу; внутрішнє переміщення працівників	Механізм кадрової стабілізації; перепідготовка суміжних фахівців; залучення волонтерів	Збереження операційного потенціалу
Логістичні порушення	Суттєвий	Розрив ланцюгів постачання пального, запчастин; блокування маршрутів	Диверсифікація постачальників; формування стратегічних запасів; цифровий моніторинг логістики	Зниження залежності від єдиного постачальника
Фінансова нестабільність	Суттєвий	Скорочення тарифних доходів; дефіцит місцевих бюджетів; зростання операційних витрат	Гнучке бюджетне планування; цільове державне фінансування пріоритетних маршрутів; міжбюджетні трансферти	Фінансова стійкість підприємства
Скорочення попиту на перевезення	Помірний	Евакуація населення; зменшення пасажиропотоків у зонах бойових дій	Механізм оперативного перепрофілювання; переорієнтація на евакуаційні та гуманітарні маршрути	Збереження соціальної функції транспорту
Кібернетичні та інформаційні ризики	Помірний	Атаки на диспетчерські системи; порушення GPS-навігації; витік даних	Впровадження кіберзахисту критичних систем; резервні аналогові канали зв'язку	Захист операційних систем управління
Правова та регуляторна невизначеність	Незначний	Зміни законодавства в умовах воєнного стану; особливий режим перевезень	Моніторинг нормативних змін; юридичний супровід; взаємодія з регуляторами	Правова відповідність діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Цифровізація є потужним каталізатором підвищення адаптивності управління транспортними підприємствами. Впровадження систем автоматизованого диспетчерського управління, GPS-моніторингу рухомого складу, мобільних додатків для пасажирів та електронних платформ взаємодії з органами влади суттєво підвищує швидкість і обґрунтованість управлінських рішень [11; 10].

В умовах воєнного стану цифрові інструменти набувають критичного значення для забезпечення безпеки. Вони дозволяють у режимі реального часу відстежувати місцезнаходження транспорту, оперативно змінювати маршрути при виникненні загроз, координувати евакуаційні та гуманітарні перевезення, мінімізувати адміністративне навантаження на персонал через автоматизацію планування та звітності.

Стратегічний напрям цифровізації повинен охоплювати розробку модулів прогнозування ризиків на базі аналізу великих даних (big data), створення єдиних регіональних цифрових платформ координації перевезень, забезпечення надійного кіберзахисту критичних інформаційних систем підприємств наземного транспорту [10; 9].

Таким чином, комплексне поєднання адаптивних механізмів управління (ризик-менеджменту, гнучкого бюджетного планування, підтримки ділової активності та активної цифровізації) створює необхідні передумови для збереження функціональної спроможності підприємств наземного транспорту, забезпечення їх стійкості до воєнних ризиків і виконання важливих соціально-економічних завдань держави в умовах воєнного стану.

Висновки. Адаптивні механізми управління діловою активністю підприємств наземного транспорту в умовах криз та воєнних ризиків є необхідною умовою збереження їх функціонування та виконання соціально значущих завдань. Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки.

Ефективне адаптивне управління транспортними підприємствами в умовах воєнного стану потребує інтеграції оперативних, тактичних та стратегічних управлінських інструментів у єдину гнучку систему, здатну швидко реагувати на зміну зовнішніх умов.

Ризик-менеджмент підприємств наземного транспорту має бути переорієнтований на специфіку воєнних ризиків, включаючи розробку сценарних планів, формування резервних фондів та запровадження систем раннього попередження загроз.

Адаптація бюджетного механізму фінансування транспортних підприємств потребує запровадження гнучкого планування, цільового фінансування пріоритетних маршрутів та механізмів міжбюджетного трансферту.

Підтримка ділової активності підприємств наземного транспорту в кризових умовах забезпечується через комплекс адаптивних механізмів таких як оперативне перепрофілювання, мережева гнучкість, кадрова стабілізація та міжорганізаційна координація.

Цифровізація управління є стратегічним чинником підвищення адаптивності транспортних підприємств, що дозволяє забезпечити оперативний моніторинг ризиків, координацію перевезень та захист критичних інформаційних систем.

Перспективами подальших досліджень є розробка кількісних моделей оцінки ефективності адаптивних механізмів управління транспортними підприємствами, а також дослідження міжнародного досвіду управління транспортною галуззю в умовах збройних конфліктів.

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. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122
2. Городецька Т.Е., Кравцов А.Г., Туленко І.М. Особливості функціонування ринку транспортних послуг під час воєнного стану. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology.* 2024. Том 9. № 4. С. 363–369. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-55
3. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5
4. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18
5. Смерічевська С.В., Штик Ю.В., Стріжов О.С. Аналіз стану і тенденції розвитку транспортної інфраструктури України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 56–62. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.9-10
6. Пусєва М. Стратегічні напрями відновлення та розвитку транспортної інфраструктури України. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-37
7. Приймак В. Розвиток громадського транспорту України в контексті Національної транспортної стратегії. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-25
8. Блакита Г.В., Кондратюк О.І. Управління логістичними ризиками в антикризовій стратегії транспортних підприємств. *Бізнес Інформ.* 2025. № 9. С. 464–472. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-464-473
9. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красілова Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2024. № 316–317. С. 126–136. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-1361
10. Касьянова В., Ломачинська І., Шарай Н. Оцінка та аналіз ризиків виробничої діяльності в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 2 (53). С. 100–106. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-14
11. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62
12. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна).* 2024. № 1. С. 36–42. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5

References:

1. Luchnykova T.P., Tarnovska I.V., Vorobiov Ye.V. (2023). Adaptatsiia transportnykh pidpryiemstv Ukrainy do umov voiennoho stanu. *Biznes Inform*. № 1. S. 116–122. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122
2. Horodetska T.E., Kravtsov A.H., Tulenko I.M. (2024). Osoblyvosti funktsionuvannia rynku transportnykh posluh pid chas voiennoho stanu. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology.* Tom 9. № 4. S. 363–369. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-55
3. Vatchenko B.S., Sharanov R.S. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh viiny. *Ekonomichnyi prostir*. № 182. S. 38–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5
4. Nosan N., Borysenko O., Nazarenko T. (2024). Antykryzove upravlinnia ta stratehichnyi rozvytok pidpryiemstv u period viiny. *Ekonomika ta suspilstvo.* Vyp. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18
5. Smerichevska S.V., Shtyk Yu.V., Strizhov O.S. (2023). Analiz stanu i tendentsii rozvytku transportnoi infrastruktury Ukrainy. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka.* № 9 (09). S. 56–62. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.9-10
6. Pusieva M. (2023). Stratehichni napriamy vidnovlennia ta rozvytku transportnoi infrastruktury Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo.* Vyp. 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-37
7. Pryimak V. (2024). Rozvytok hromadskoho transportu Ukrainy v konteksti Natsionalnoi transportnoi stratehii. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-25

8. Blakyta H.V., Kondratiuk O.I. (2025). Upravlinnia lohistychnymy ryzykamy v antykryzovii stratehii transportnykh pidpryiemstv. *Biznes Inform.* № 9. S. 464–472. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-464-473
9. Chernyshova L.I., Bondar K.R., Krasilova L.O. (2024). Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v umovakh dii voiennoho stanu: modeli povedinky suchasnykh pidpryiemstv *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu.* № 316–317. S. 126–136. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-1361
10. Kasianova V., Lomachynska I., Sharai N. (2025). Otsinka ta analiz ryzykiv vyrobnychoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu. *Stalyi rozvytok ekonomiky.* № 2 (53). S. 100–106. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-14
11. Bilous S., Trokhymenko A., Kaminskyi V. (2024). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62
12. Kopytko M., Hrytsan V. (2024). Sutnist, znachennia ta osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh vplyvu na noho chynnykiv viiny ta yevrointehratsiinykh protsesiv. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna).* № 1. S. 36–42. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5

ADAPTIVE MECHANISMS FOR MANAGING THE BUSINESS ACTIVITY OF LAND TRANSPORT ENTERPRISES IN CONDITIONS OF CRISES AND MILITARY RISKS

Summary. The article investigates adaptive management mechanisms for the business activity of land public transport enterprises (road and rail) under crisis conditions and martial law. It analyzes the profound impact of military risks on the operational activities, logistical processes, and financing system of transport enterprises. The study identifies key destructive factors that significantly complicate the functioning of these enterprises during armed conflict, including physical destruction of transport infrastructure, acute personnel shortages due to mobilization and evacuation, sharp decline in commercial demand, disruption of logistics chains, and chronic budget deficits. Special attention is paid to the necessity of developing a flexible integrated management system that combines operational, tactical, and strategic levels. The research substantiates the critical role of strategic risk management, adaptive budget planning, and digital tools for real-time risk monitoring and forecasting. Particular emphasis is placed on the transformation of traditional financing mechanisms into more flexible and target-oriented ones, as well as on the implementation of adaptive organizational and economic instruments such as route network flexibility, operational reprofiling of rolling stock, personnel stabilization, and inter-organizational coordination with local authorities and volunteer structures. A comprehensive set of adaptive mechanisms is proposed to ensure the sustainability and social effectiveness of land transport enterprises' business activity. It is concluded that effective adaptation of land transport enterprises to the conditions of martial law and military risks requires the deep integration of operational and strategic management tools, flexible budgetary planning, active state support, and widespread digitalization of management processes. The findings contribute to both theoretical understanding and practical solutions for maintaining the stability of critical transport infrastructure during crises and armed conflict.

Keywords: adaptive management mechanisms, business activity, land transport enterprises, risk management, strategic management, operational management, budget planning, digitalization, martial law, crisis conditions.

Стаття надійшла: 27.08.2025
Стаття прийнята: 16.09.2025
Стаття опублікована: 30.09.2025