

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-358-36>

УДК: 656.07:658.5

JEL Classification: L92, M11, R40

СТАДНИК Валентина

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/000-0002-2095-3517>

e-mail: stadnyk_v_v@ukr.net

ЙОХНА Віталій

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0002-0109-7935>

e-mail: vyokhna@gmail.com

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ТРАНСПОРТУ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ НАПРЯМІВ І ВИМІРІВ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад формування стратегічних рішень щодо розвитку підприємств міського транспорту з урахуванням взаємозв'язків між основними напрямками й вимірами їхньої діяльності, ресурсних та управлінсько-інституційних обмежень і впливу стейкхолдерів. У дослідженні використано методи аналізу й синтезу, системного підходу, узагальнення та концептуального моделювання. Визначено основні виміри розвитку підприємств міського транспорту, які необхідно враховувати під час обґрунтування стратегічних рішень: фінансово-економічну стійкість, соціальну результативність, операційну ефективність, розвиток ресурсного потенціалу та екологічну відповідальність. Розкрито взаємозв'язки між зазначеними вимірами, які можуть створювати передумови для взаємного посилення результатів або спричиняти суперечності через конкуренцію за ресурси. Обґрунтовано необхідність оцінювання не лише очікуваних результатів окремих управлінських рішень, а й їхніх можливих наслідків для різних сфер діяльності підприємства. Визначено роль стейкхолдерів, зокрема органів місцевого самоврядування, у формуванні умов реалізації стратегічних рішень. Уточнено концептуальну модель стратегічного управління розвитком підприємств міського транспорту, яка передбачає комплексне врахування взаємозв'язків між напрямками й вимірами розвитку, ресурсних та управлінсько-інституційних обмежень і впливу стейкхолдерів у процесі формування, реалізації, оцінювання та коригування стратегічних рішень. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання під час розроблення стратегій розвитку підприємств міського транспорту, обґрунтування управлінських альтернатив і визначення послідовності заходів.

Ключові слова: стратегічне управління, підприємства міського транспорту, стратегічні виміри, управлінські рішення, стейкхолдери, ресурсні обмеження, стратегічний розвиток.

STADNYK Valentyna, YOKHNA Vitalii

Khmelnytskyi National University

STRATEGIC MANAGEMENT OF URBAN TRANSPORT ENTERPRISE DEVELOPMENT: INTERRELATIONSHIPS BETWEEN DIRECTIONS AND DIMENSIONS IN MANAGERIAL DECISION-MAKING

The aim of the article is to substantiate the conceptual foundations for developing strategic decisions concerning the development of urban transport enterprises, taking into account the interrelationships between the main directions and dimensions of their activities, resource and managerial-institutional constraints, and stakeholder influence. The study employs methods of analysis and synthesis, a systems approach, generalization, and conceptual modeling. The main dimensions of urban transport enterprise development that should be considered when substantiating strategic decisions are identified: financial and economic stability, social performance, operational efficiency, resource potential development, and environmental responsibility. The interrelationships between these dimensions are examined, as they may create conditions for mutually reinforcing outcomes or generate conflicts due to competition for resources. The need to assess not only the expected outcomes of individual managerial decisions but also their potential implications for different areas of enterprise activity is substantiated. The role of stakeholders, particularly local self-government authorities, in shaping the conditions for implementing strategic decisions is identified. A conceptual model of strategic management of urban transport enterprise development is refined. The model provides for the comprehensive consideration of interrelationships between development directions and dimensions, resource and managerial-institutional constraints, and stakeholder influence throughout the processes of formulating, implementing, evaluating, and adjusting strategic decisions. The practical significance of the findings lies in their potential application in developing strategies for urban transport enterprises, substantiating managerial alternatives, and determining the sequence of measures.

Keywords: strategic management, urban transport enterprises, strategic dimensions, managerial decisions, stakeholders, resource constraints, strategic development.

Стаття надійшла до редакції / Received 30.07.2026

Прийнята до друку / Accepted 25.08.2026

Опубліковано / Published 29.10.2026



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/)

©

СТАДНИК Валентина, ЙОХНА Віталій

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток міського пасажирського транспорту значною мірою визначає функціональну спроможність міста, впливаючи на доступність основних послуг, територіальну мобільність населення та умови здійснення економічної діяльності. Ефективність його функціонування залежить не лише від стану транспортної інфраструктури та ресурсного забезпечення, а й від спроможності підприємств адаптуватися до змін у потребах населення, умовах господарювання та вимогах до якості транспортного обслуговування. Урахування цих чинників належить до ключових завдань стратегічного управління розвитком підприємств, спрямованого на забезпечення їхньої довгострокової життєздатності та виконання покладених на них економічних і суспільних функцій.

Специфіка діяльності підприємств міського транспорту зумовлює необхідність узгодження різновекторних цілей розвитку. З одного боку, підприємства мають забезпечувати раціональне використання ресурсів, контролювати витрати, підтримувати фінансову стійкість і створювати передумови для оновлення матеріально-технічної бази. З іншого боку, їхня діяльність пов'язана із забезпеченням доступності та регулярності перевезень, належної якості обслуговування й урахуванням потреб різних груп населення. Поєднання економічних, соціальних, операційних та екологічних вимог ускладнює визначення стратегічних орієнтирів і потребує обґрунтованого підходу до встановлення пріоритетів розвитку. При цьому рішення, що забезпечують поліпшення окремих показників діяльності, не завжди відповідають довгостроковим інтересам підприємства та міської громади.

У зв'язку з цим актуалізується проблема вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємств міського транспорту на основі комплексного врахування взаємозв'язків між різними аспектами їхньої діяльності. Її вирішення передбачає перехід від ізольованого розгляду окремих напрямів удосконалення до цілісного підходу, який дає змогу оцінювати вплив стратегічних рішень на економічні результати, якість транспортного обслуговування, операційну діяльність, ресурсне забезпечення та екологічні характеристики підприємства. Важливого значення набуває врахування спільних умов реалізації таких рішень, обмеженості ресурсів і впливу стейкхолдерів, від яких залежать можливості підприємства щодо досягнення визначених цілей. Це зумовлює необхідність уточнення концептуальних засад стратегічного управління, які забезпечують узгодження різних аспектів розвитку під час формування, реалізації та коригування управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стратегічного управління розвитком підприємств міського транспорту охоплює питання організації транспортного обслуговування, забезпечення стійкості діяльності, удосконалення управління та узгодження економічних і суспільних цілей, що відповідає принципам сталого розвитку. Так, у дослідженні S. Daimi та S. Rebai [1] запропоновано підхід до оцінювання сталості транспортних підприємств, який поєднує економічні, соціальні, екологічні та інституційні критерії. У наступній праці цих авторів [2] розглянуто методичні засади оцінювання результативності діяльності транспортних операторів із використанням методів аналізу ієрархій та мережевого аналізу. Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено узгодженню фінансової стійкості транспортних систем із соціальною справедливістю та доступністю перевезень [3; 4]. Інші наукові праці висвітлюють важливість фінансової стійкості суб'єктів господарювання під час реалізації проєктів розвитку та необхідність застосування стратегічного підходу до її забезпечення [5; 6].

Для підприємств міського транспорту забезпечення фінансової стійкості має розглядатися у взаємозв'язку із соціальними завданнями транспортного обслуговування, реалізація яких значною мірою залежить від рішень органів місцевого самоврядування та механізмів інституційного регулювання. Необхідність підтримання доступності перевезень і задоволення потреб різних груп населення зумовлює потребу в узгодженні економічних можливостей підприємств із суспільними вимогами до їхньої діяльності. Водночас мінливість зовнішнього середовища та коливання пасажиропотоків ускладнюють довгострокове прогнозування транспортних потреб і знижують ефективність управлінських підходів, що спираються на незмінність планових параметрів. За таких умов стратегічне управління має передбачати не лише визначення довгострокових орієнтирів, а й можливість коригування управлінських рішень відповідно до зміни зовнішніх обставин. На необхідність урахування цих особливостей у розвитку транспортних підприємств звертають увагу українські дослідники, зокрема А. Ковальчук і Н. Рижевська [7], А. Буряченко зі співавторами [8], С. Потьомкін [9] та інші.

На необхідності підвищення адаптивності стратегічного управління підприємствами громадського транспорту наголошує О. Каламан [10]. Подібні питання розглядають також Л. Райчева та Н. Якобчук [11]. Це актуалізує розгляд фінансової стійкості у взаємозв'язку зі стратегічною гнучкістю та управлінням ризиками, пов'язаними зі змінами попиту, ресурсними обмеженнями й умовами функціонування транспортної інфраструктури. В умовах війни особливого значення набувають також безпекові ризики, які впливають на організацію перевезень, ресурсне забезпечення та можливості довгострокового розвитку підприємств [12]. Водночас дослідження соціальних аспектів планування громадського транспорту засвідчують необхідність

системного врахування потреб різних груп населення під час формування рішень щодо організації маршрутної мережі та параметрів транспортного обслуговування [13].

Попри значущість отриманих наукових результатів, подальшого дослідження потребує концептуальне обґрунтування стратегічного управління розвитком підприємств міського транспорту, яке б відповідало цілям сталого розвитку соціально-економічних систем [14], передбачало комплексне врахування взаємозв'язків між різними аспектами їхньої діяльності під час формування управлінських рішень. Особливої уваги потребує з'ясування того, як спільні ресурсні обмеження, зміни зовнішнього середовища та рішення ключових стейкхолдерів впливають на можливості досягнення економічних, соціальних, операційних та екологічних цілей. Такий підхід дає змогу розглядати стратегічне управління не лише як визначення бажаних напрямів розвитку, а і як процес обґрунтування, реалізації та коригування рішень з урахуванням їхніх можливих наслідків для підприємства загалом.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета статті – обґрунтувати концептуальні засади формування стратегічних рішень щодо розвитку підприємств міського транспорту з урахуванням взаємозв'язків між основними аспектами їхньої діяльності, умов реалізації рішень та впливу стейкхолдерів.

1. Визначити особливості стратегічного управління розвитком підприємств міського транспорту з урахуванням специфіки їхньої діяльності та поєднання економічних і суспільних функцій.

2. Розкрити взаємозв'язки між основними напрямками й вимірами розвитку підприємств міського транспорту та визначити значення їх урахування під час обґрунтування стратегічних рішень в умовах ресурсних обмежень і впливу стейкхолдерів.

3. Розробити концептуальну модель стратегічного управління розвитком підприємств міського транспорту, яка передбачає комплексне врахування ресурсних та управлінсько-інституційних обмежень, взаємозв'язків між основними напрямками і вимірами діяльності підприємства і впливу стейкхолдерів в процесі формування, реалізації, оцінювання й коригування стратегічних рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічне управління розвитком підприємств міського транспорту має низку особливостей, зумовлених характером їхньої діяльності, суспільною значущістю транспортних послуг та залежністю результатів функціонування від зовнішніх умов. На відміну від підприємств, орієнтованих переважно на комерційні результати, міські транспортні підприємства мають забезпечувати не лише економічну результативність власної діяльності, а й виконання завдань із задоволення потреб населення в перевезеннях. Це передбачає необхідність підтримання доступності транспортних послуг, належної регулярності руху, відповідності обсягів перевезень потребам пасажирів та забезпечення безпеки транспортного обслуговування. Водночас реалізація зазначених завдань відбувається за умов обмеженості фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, що посилює значення обґрунтованого вибору напрямів розвитку та послідовності управлінських рішень.

Важливою особливістю стратегічного управління підприємствами міського транспорту є необхідність узгодження інтересів декількох груп учасників. Для самого підприємства пріоритетними є забезпечення фінансової стійкості, раціональне використання ресурсів, підтримання працездатності рухомого складу та створення передумов для подальшого розвитку. Для органів місцевого самоврядування важливими є безперервність транспортного обслуговування, територіальна доступність перевезень і відповідність роботи підприємства потребам громади. Для пасажирів визначальне значення мають доступність, надійність, регулярність і якість транспортних послуг. Відповідно, стратегічні рішення мають враховувати не лише внутрішні цілі підприємства, а й ширший контекст функціонування міської транспортної системи.

Обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку підприємств міського транспорту потребує комплексного врахування різних аспектів їхньої діяльності, оскільки досягнення економічних цілей, виконання соціальних функцій, забезпечення операційної ефективності та створення передумов для довгострокового розвитку взаємопов'язані. Водночас рішення, спрямоване на поліпшення одного аспекту діяльності, може створювати додаткові можливості або обмеження для інших.

Основні аспекти діяльності підприємств міського транспорту, які необхідно враховувати під час обґрунтування стратегічних рішень з огляду на їхній взаємний вплив і ресурсні обмеження, систематизовано в табл. 1 в координатах напрямів і вимірів. При цьому їх не слід розглядати відокремлено, оскільки зміни в одній сфері можуть впливати на можливості та результати діяльності в інших. Наприклад, оновлення рухомого складу може підвищити операційну ефективність, поліпшити якість перевезень і зменшити негативний вплив на довкілля. Водночас значні інвестиційні витрати можуть обмежити фінансові можливості підприємства для реалізації інших заходів у короткостроковому періоді. Аналогічно скорочення експлуатаційних витрат шляхом відтермінування технічного обслуговування може тимчасово поліпшити фінансові показники, але згодом призвести до зниження надійності рухомого складу та збільшення витрат на ремонт. Водночас інституційно-управлінська спроможність має наскрізне значення для всіх визначених

аспектів, оскільки охоплює організацію управлінських процесів, координацію діяльності структурних підрозділів і взаємодію з органами місцевого самоврядування та іншими учасниками транспортної системи.

Отже, обґрунтування стратегічних рішень потребує врахування їхніх очікуваних результатів, ресурсних потреб і можливих наслідків для різних аспектів діяльності підприємства. При цьому важливим є не прагнення до максимізації кожного окремого показника, а пошук рішень, які забезпечують прийнятне узгодження економічних можливостей підприємства із суспільними потребами та довгостроковими цілями розвитку.

Таблиця 1

Основні напрями й виміри розвитку підприємств міського транспорту та умови їх урахування під час обґрунтування стратегічних рішень

Вимір / напрям розвитку	Основний зміст	Умови врахування під час формування стратегічних рішень	Основні стейкхолдери
Фінансово-економічна стійкість	Забезпечення фінансової збалансованості діяльності, раціональне використання ресурсів, контроль витрат і формування фінансових передумов для подальшого розвитку підприємства.	Економічно обґрунтована тарифна політика; своєчасне відшкодування витрат на пільгові перевезення; стабільність фінансування; ефективне управління витратами та доходами	Органи місцевого самоврядування; керівництво підприємства; пасажирів; замовники транспортних послуг; фінансові установи
Соціальна результативність	Забезпечення доступності та регулярності перевезень, належної якості транспортного обслуговування, охоплення необхідних територій транспортним сполученням і врахування потреб різних груп населення.	Узгодження маршрутної мережі з потребами населення; визначення вимог до доступності та якості перевезень; належне фінансування соціально значущих послуг; врахування потреб маломобільних груп	Пасажири; органи місцевого самоврядування; організації, що представляють інтереси пасажирів; замовники транспортних послуг; керівництво підприємства
Операційна ефективність	Удосконалення організації транспортних процесів, раціональне використання рухомого складу й трудових ресурсів, узгодження параметрів перевезень із потребами пасажирів.	Обґрунтоване планування перевезень; належна організація маршрутів і графіків руху; технічна готовність рухомого складу; забезпеченість персоналом; ефективне управління експлуатаційними витратами	Керівництво підприємства; працівники; органи місцевого самоврядування; пасажирів; постачальники техніки та послуг
Розвиток ресурсного потенціалу	Оновлення рухомого складу та інфраструктури, підтримання їхнього належного технічного стану, забезпечення матеріальними ресурсами й розвиток кадрового потенціалу.	Доступність інвестиційного та бюджетного фінансування; планування оновлення активів; наявність технічної інфраструктури; доступ до запчастин і сервісного обслуговування; підготовка та утримання кваліфікованих кадрів	Органи місцевого самоврядування; керівництво підприємства; працівники; постачальники рухомого складу й обладнання; фінансові установи
Екологічна відповідальність	Зменшення негативного впливу транспортної діяльності на довкілля, підвищення енергоефективності та врахування екологічних вимог під час організації перевезень і оновлення рухомого складу.	Доступність фінансування екологічної модернізації; технічна та інфраструктурна готовність; доступність відповідних транспортних засобів; урахування екологічних вимог під час планування розвитку	Органи місцевого самоврядування; керівництво підприємства; пасажирів; постачальники транспортних засобів та обладнання; органи екологічного регулювання

* розроблено автором. Примітка: склад стейкхолдерів і конкретні умови реалізації можуть відрізнятися залежно від виду транспорту, моделі організації перевезень та інституційних умов функціонування підприємства.

Можливості реалізації стратегічних рішень залежать не лише від внутрішніх ресурсів підприємства, а й від рішень інших учасників транспортної системи. Особливу роль відіграють органи місцевого самоврядування, які залежно від моделі організації перевезень можуть впливати на тарифну політику, бюджетне фінансування, вимоги до транспортного обслуговування та розвиток інфраструктури. Водночас підприємство відповідає за організацію операційної діяльності, використання наявних ресурсів і підготовку обґрунтованих пропозицій щодо власного розвитку.

Інші стейкхолдери також впливають на можливості досягнення визначених цілей. Пасажири формують попит і висувають вимоги до доступності та якості послуг; працівники забезпечують виконання операційних процесів; постачальники впливають на доступність техніки, обладнання та сервісного обслуговування; фінансові установи можуть брати участь у забезпеченні інвестиційних потреб. Відтак формування стратегічних рішень має передбачати врахування розподілу повноважень і відповідальності між

учасниками транспортної системи, а також залежності підприємства від зовнішніх управлінських та інституційних умов.

З урахуванням викладеного стратегічне управління розвитком підприємств міського транспорту доцільно розглядати як цілісний процес, що поєднує аналіз умов функціонування підприємства, формування стратегічних цілей, обґрунтування управлінських рішень, їх ресурсне забезпечення, реалізацію, оцінювання результатів і коригування [8; 14]. Такий підхід передбачає, що рішення обґрунтовуються не ізольовано, а з урахуванням взаємозв'язків між аспектами діяльності підприємства, наявних ресурсів, інституційних обмежень і позицій стейкхолдерів.

Таким чином, ключовим положенням запропонованого підходу є комплексне врахування взаємозв'язків між означеними аспектами розвитку підприємства, ресурсних та управлінсько-інституційних обмежень і впливу стейкхолдерів у процесі формування, реалізації, оцінювання та коригування стратегічних рішень. Відповідно, концептуальна модель стратегічного управління має охоплювати не лише послідовність управлінських етапів, а й урахування зазначених чинників у процесі обґрунтування рішень та оцінювання їхніх наслідків (рис. 1).



Рис.1. Концептуальна модель стратегічного управління розвитком підприємств міського транспорту *

*авторська розробка

Визначення стратегічних цілей розвитку підприємств міського транспорту саме по собі не забезпечує узгодженості управлінських рішень, оскільки їх реалізація впливає на різні аспекти діяльності підприємства та залежить від спільних ресурсів, зовнішніх умов і рішень стейкхолдерів. Наведені в блоці 3 характеристики охоплюють взаємопов'язані напрями й виміри розвитку підприємств міського транспорту. Їх урахування дає змогу визначати бажані напрями змін, оцінювати можливості підприємства щодо їх реалізації та аналізувати очікувані й фактичні наслідки стратегічних рішень для різних сфер його діяльності. Їх взаємозв'язок зумовлює необхідність комплексного обґрунтування управлінських рішень з урахуванням ресурсних можливостей, інституційних обмежень і впливу стейкхолдерів.

Фінансово-економічна стійкість, соціальна результативність, операційна ефективність, розвиток ресурсного потенціалу та екологічна відповідальність характеризують різні, але взаємопов'язані виміри розвитку підприємств міського транспорту. Рішення, спрямовані на поліпшення результатів в одній сфері, можуть створювати передумови для позитивних змін в інших сферах або обмежувати відповідні можливості. Тому обґрунтування стратегічних рішень потребує врахування не лише їхніх безпосередніх результатів, а й можливих наслідків для діяльності підприємства загалом.

Особливого значення набуває врахування спільних ресурсних потреб для реалізації стратегічних напрямів розвитку. Обмеженість фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів зумовлює необхідність визначення способів їх використання з огляду на сукупність стратегічних цілей підприємства. Якщо одночасне досягнення всіх запланованих результатів неможливе через ресурсні обмеження або залежність окремих заходів від попередніх змін, управлінські рішення мають передбачати обґрунтовану черговість їх реалізації. При цьому недостатність поточних ресурсів не обов'язково означає необхідність відмови від певного стратегічного пріоритету. У деяких випадках доцільно спочатку створити передумови для його реалізації: забезпечити необхідне фінансування, підготувати персонал, модернізувати інфраструктуру або узгодити відповідні рішення з органами місцевого самоврядування. Отже, визначення послідовності заходів має враховувати як стратегічну значущість очікуваних результатів, так і залежність можливостей їх досягнення від попередньої реалізації інших заходів.

Реалізація стратегічних цілей розвитку підприємств міського транспорту залежить не лише від внутрішніх управлінських рішень, а й від діяльності інших учасників транспортної системи. Це зумовлено особливостями організації міського транспорту, у межах якої поєднуються господарська діяльність підприємств, реалізація повноважень органів місцевого самоврядування та задоволення суспільних потреб у перевезеннях. Відповідно, обґрунтування стратегічних рішень потребує врахування інтересів стейкхолдерів, характеру їхнього впливу на розвиток підприємства та розподілу повноважень щодо реалізації визначених цілей.

Особливе місце в цьому процесі посідають органи місцевого самоврядування. Залежно від організаційної моделі транспортного обслуговування вони можуть виступати власниками підприємств, замовниками перевезень, суб'єктами тарифного регулювання та учасниками фінансування транспортної інфраструктури. Їхні рішення безпосередньо впливають на фінансово-економічну стійкість підприємства, можливості оновлення рухомого складу, організацію маршрутної мережі та забезпечення соціальної доступності перевезень. Водночас підприємство володіє інформацією про власні операційні процеси, ресурсні потреби й технічні обмеження, необхідною для обґрунтування відповідних управлінських рішень. Тому ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від узгодженості довгострокових орієнтирів підприємства з рішеннями органів місцевого самоврядування та інституційними умовами їх реалізації.

Важливу роль відіграють також пасажери, працівники підприємства, постачальники транспортних засобів та обладнання, фінансові установи й інші партнери. Пасажири формують попит на транспортні послуги та суспільні очікування щодо доступності, регулярності й якості перевезень. Працівники забезпечують реалізацію операційних процесів, а їхня кваліфікація та умови праці впливають на можливості підвищення ефективності діяльності. Постачальники й сервісні організації визначають доступність техніки, обладнання та технічного обслуговування, тоді як фінансові установи й інвестори можуть розширювати можливості реалізації інвестиційних проєктів. Урахування інтересів цих учасників дає змогу оцінювати реальні передумови досягнення стратегічних цілей і виявляти чинники, які можуть сприяти або перешкоджати їх реалізації.

Водночас інтереси стейкхолдерів не завжди збігаються. Наприклад, потреба в підтриманні доступних тарифів може суперечити необхідності забезпечення фінансової стійкості підприємства, якщо відповідні витрати не компенсуються належним чином. Розширення транспортного обслуговування може збільшувати операційні витрати, тоді як обмеженість бюджетного фінансування ускладнює одночасне розширення перевезень та оновлення рухомого складу. За таких умов стратегічне управління має передбачати оцінювання наслідків альтернативних рішень для різних зацікавлених сторін і пошук прийнятних способів узгодження їхніх інтересів. Таке узгодження не означає обов'язкового задоволення всіх очікувань, а передбачає визначення обґрунтованих рішень з урахуванням суспільних завдань транспорту, економічних можливостей підприємства та повноважень відповідних учасників.

Отже, узгодження рішень зі стейкхолдерами є складовою обґрунтування та реалізації стратегічних цілей розвитку. Воно передбачає розмежування відповідальності, погодження рішень у питаннях, що виходять за межі повноважень підприємства, та визначення умов, необхідних для реалізації запланованих заходів. Це дає змогу встановити, які результати можуть бути досягнуті завдяки власним управлінським діям підприємства, а які потребують зовнішньої підтримки або міжінституційної взаємодії.

Реалізація стратегічних рішень відбувається в умовах зміни зовнішнього середовища, ресурсних можливостей і потреб транспортного обслуговування. Тому початково визначені рішення не завжди забезпечують очікувані результати протягом усього періоду реалізації стратегії. Досягнення запланованих показників за окремим виміром розвитку також не обов'язково свідчить про загальну результативність стратегічного управління, оскільки відповідні рішення можуть мати наслідки для інших вимірів. Це зумовлює необхідність моніторингу не лише виконання запланованих заходів, а й їхнього впливу на діяльність підприємства загалом.

Важливою складовою такого моніторингу є оцінювання взаємного впливу результатів за різними вимірами розвитку. Наприклад, скорочення експлуатаційних витрат може свідчити про підвищення операційної ефективності, однак, якщо воно досягнуте шляхом відтермінування технічного обслуговування рухомого складу, у подальшому це може погіршити надійність перевезень і збільшити витрати на ремонт. Аналогічно розширення транспортного обслуговування може сприяти підвищенню соціальної результативності, але за відсутності належного фінансового забезпечення посилювати фінансове навантаження на підприємство. Такі приклади засвідчують, що оцінювання результатів за окремими вимірами потребує врахування їхніх наслідків для інших сфер діяльності.

Не менш важливим є врахування змін у рішеннях та можливостях стейкхолдерів. Зміна тарифних умов, обсягів бюджетної підтримки, вимог до транспортного обслуговування або доступності інвестиційних ресурсів може впливати на можливості реалізації кількох стратегічних напрямів одночасно. У таких випадках підприємству необхідно оцінювати доцільність коригування власних управлінських дій, потребу в перегляді домовленостей і можливість уточнення розподілу відповідальності або погодження нових умов реалізації заходів. Отже, моніторинг і коригування стратегії передбачають урахування як внутрішніх результатів діяльності підприємства, так і змін зовнішніх умов, від яких залежить досягнення його стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стратегічне управління розвитком підприємств міського транспорту має враховувати специфіку їхньої діяльності, зумовлену необхідністю поєднання економічних цілей із суспільними завданнями транспортного обслуговування. У зв'язку з цим обґрунтування стратегічних рішень потребує комплексного врахування фінансово-економічної стійкості, соціальної результативності, операційної ефективності, розвитку ресурсного потенціалу та екологічної відповідальності як взаємопов'язаних аспектів розвитку підприємства. Рішення, спрямовані на поліпшення результатів в одній сфері, можуть створювати передумови для розвитку інших сфер або обмежувати відповідні можливості через спільні потреби в ресурсах. Це зумовлює необхідність оцінювання не лише очікуваних результатів окремих заходів, а й їхніх можливих наслідків для діяльності підприємства загалом, зокрема визначення обґрунтованої послідовності реалізації стратегічних заходів.

Підкреслено, що можливості реалізації стратегічних рішень залежать не лише від внутрішніх ресурсів підприємства, а й від управлінсько-інституційних умов та рішень стейкхолдерів. Особливе значення мають органи місцевого самоврядування, які впливають на фінансування, тарифні умови, організацію транспортного обслуговування та розвиток інфраструктури. Тому формування стратегічних рішень має передбачати врахування розподілу повноважень і відповідальності між учасниками транспортної системи, а також узгодження дій у питаннях, що виходять за межі безпосередніх можливостей підприємства.

За результатами дослідження уточнено концептуальну модель стратегічного управління розвитком підприємств міського транспорту, яка передбачає комплексне врахування взаємозв'язків між основними вимірами і напрямками розвитку підприємства, ресурсних та управлінсько-інституційних обмежень і впливу стейкхолдерів у процесі формування, реалізації, оцінювання та коригування стратегічних рішень. Практичне значення запропонованого підходу полягає в можливості його використання під час розроблення стратегій розвитку, обґрунтування управлінських альтернатив, визначення послідовності заходів і координації рішень із ключовими учасниками транспортної системи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання взаємного впливу означених аспектів розвитку підприємств міського транспорту та врахування відповідних результатів під час порівняння стратегічних альтернатив і визначення послідовності їх реалізації.

Література

1. Daimi S., Rebai S. Sustainability governance indicator-based framework for public transport companies in developing countries. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2022. Vol. 380. Part.2. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134942>
2. Daimi S., Rebai S. Sustainability performance assessment of Tunisian public transport companies: AHP and ANP approaches. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2023. Vol.89. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2023.101680>
3. Deng J. Financial sustainability versus social equity: Design and performance of a hybrid city bus system. *Journal of Public Transportation*. 2023. Vol. 25. <https://doi.org/10.1016/j.jpubtr.2023.100044>
4. Пашкевич С. М., Никончук В. М., Кристопчук М. Є. Функціонування громадського транспорту у соціальному просторі міста. Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті. 2022. № 2. С. 161–173. <https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/jurnal-mbf/uk/article/view/915>
5. Стадник В. В., Йохна В. М., Чуняк О. В. Напрями формування практичного інструментарію управління фінансово-економічною безпекою підприємств в стратегіях інноваційного розвитку. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2018. № 2. С. 66–73.
6. Йохна В., Романів Р. Фінансова стратегія інноваційно-орієнтованих підприємницьких структур: вплив на фінансово-економічну стійкість. *InterConf+*. 2024. Вип. 49 (217). С. 40–55. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.09.2024.005>
7. Буряченко А. Є., Бороденко Т. М., Захожай К. В. Комунальний транспорт в Україні в умовах воєнного стану: тарифи та забезпечення фінансової стійкості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-5>
8. Ковальчук А. М., Рижевська Н. Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>
9. Потьомкін С. М. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку транспортних підприємств в умовах турбулентного середовища. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 562–569. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-562-569>
10. Каламан О. Б. Стратегічне управління підприємствами громадського транспорту на засадах адаптивності. Підприємництво та інновації. 2025. № 37. С. 139–144. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/37.22>
11. Райчева Л., Якобчук Н. Економіко-соціальні механізми адаптивного менеджменту підприємств громадського транспорту. Науковий вісник Полісся. 2025. № 2. Т.31. С. 120–134. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-120-134](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-120-134)
12. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. Підприємництво та інновації. 2024. Вип. 33. С. 123–130. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21>
13. Hrelja R., Levin L., Camporeale R. Handling social considerations and the needs of different groups in public transport planning: a review of definitions, methods, and knowledge gaps. 2024. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12544-024-00664-y>
14. Стадник В. В., Хрущ Н. А., Йохна В. М. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем : монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2023. 298 с.

References

1. Daimi S., Rebai S. Sustainability governance indicator-based framework for public transport companies in developing countries. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2022. Vol. 380. Part 2. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134942>
2. Daimi S., Rebai S. Sustainability performance assessment of Tunisian public transport companies: AHP and ANP approaches. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2023. Vol. 89. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2023.101680>
3. Deng J. Financial sustainability versus social equity: Design and performance of a hybrid city bus system. *Journal of Public Transportation*. 2023. Vol. 25. <https://doi.org/10.1016/j.jpubtr.2023.100044>
4. Pashkevych S. M., Nykonchuk V. M., Krystopchuk M. Ye. Funktsionuvannya hromadskoho transportu u sotsialnomu prostori mista [Functioning of public transport in the social space of the city]. *Suchasni tekhnologii v mashynobuduvanni ta transporti*. 2022. No. 2. S. 161–173. <https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/jurnal-mbf/uk/article/view/915>
5. Stadnyk V. V., Yokhna V. M., Chuniak O. V. Napriamy formuvannya praktychnoho instrumentarii upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv v stratehiakh innovatsiinoho rozvytku [Directions for developing practical tools for managing the financial and economic security of enterprises in innovation development strategies]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. 2018. No. 2. S. 66–73.
6. Yokhna, V., & Romaniv, R. Financial Strategy of Innovation-Oriented Business Entities: Impact on Financial and Economic Stability. *InterConf+*. 2024. Issue 49(217). P. 40–55. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.09.2024.005>
7. Buriachenko A. Ye., Borodenko T. M., Zakhozhai K. V. Komunalnyi transport v Ukraini v umovakh voiennoho stanu: taryfy ta zabezpechennia finansovoi stiihosti [Municipal transport in Ukraine under martial law: tariffs and ensuring financial sustainability]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Iss. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-5>
8. Kovalchuk A. M., Ryzhevska N. R. Stratehichni oryentyry rozvytku transportnykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Strategic guidelines for the development of transport enterprises under current conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Iss. 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>
9. Potomkin S. M. Kontseptualni zasady rozrobky stratehii rozvytku transportnykh pidpriemstv v umovakh turbulentnoho sere dovyscha [Conceptual foundations for developing a transport enterprise development strategy in a turbulent environment]. *Biznes Inform*. 2025. No. 7. S. 562–569. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-562-569>

10. Kalaman O. B. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy hromadskoho transportu na zasadakh adaptyvnosti [Strategic management of public transport enterprises based on adaptability]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2025. No. 37. S. 139–144. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/37.22>
11. Raicheva L., Yakobchuk N. Ekonomiko-sotsialni mekhanizmy adaptivnoho menedzhmentu pidpriemstv hromadskoho transportu [Economic and social mechanisms of adaptive management of public transport enterprises]. *Naukovyi visnyk Polissia*. 2025. No. 2. Vol. 31. S. 120–134. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-120-134](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-120-134)
12. Stepanenko O., Kanelska A. Finansova stiiikist pidpriemstv v period voiennoho stanu: ryzyky, zahrozy, shliakhy yikh podolannia [Financial sustainability of enterprises during martial law: risks, threats, and ways to overcome them]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2024. Iss. 33. S. 123–130. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21>
13. Hrelja R., Levin L., Camporeale R. Handling social considerations and the needs of different groups in public transport planning: A review of definitions, methods, and knowledge gaps. 2024. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12544-024-00664-y>
14. Stadnyk V. V., Khrushch N. A., Yokhna V. M. *Teoriia i metodolohiia upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system* [Theory and methodology of managing the development of socio-economic systems]: monohrafiia. Kamianets-Podilskyi: TOV «Drukarnia «Ruta», 2023. 298 s.