

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-15>

УДК 65

Райчева Лариса Іванівна

доктор економічних наук, доцент,
декан факультету дизайну, архітектури та мистецтв,
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7764-4766>

Якобчук Наталя Михайлівна

аспірант,
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1127-8756>

Larisa Raicheva, Natalia Yakobchuk

International Humanities University, Odesa

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ СПЕЦИФІКИ НА ТРАНСПОРТІ

A SYSTEMATIC APPROACH TO FORMALIZING MECHANISMS FOR MANAGING BUSINESS ACTIVITY OF ENTERPRISES AND TRANSPORT SPECIFICS

Анотація. Встановлено, що системний підхід дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів, знизити витрати та зробити підприємство більш гнучким і конкурентоспроможним. Систематизовано взаємопов'язані та доповнюючі один одного механізми, які забезпечують ефективне управління підприємствами. Запропоновано класифікацію механізмів управління ними за рядом ознак. Показано, що механізми управління за здатністю до адаптації поділяються на жорсткі, гнучкі та змішані. Встановлено, що ділова активність є індикатором життєздатності підприємства і ключовим об'єктом управління. Доведено, що управління діловою активністю транспортних підприємств має комплексний характер, але вирізняється акцентом на ефективності використання рухомого складу, безпеці перевезень, оптимізації витрат та інноваційному розвитку. Систематизовано загальні показники, які використовуються для оцінки ділової активності, а також специфічні – для транспортних підприємств.

Ключові слова: системний підхід, формалізація, механізми, управління, ділова активність, підприємства, специфіка, транспорт.

Summary. It has been established that a systematic approach allows for optimal use of resources, improves the quality of transport services, reduces costs, and makes the enterprise more flexible and competitive. It has been determined that effective enterprise management involves the integrated use of the following mechanisms: organizational, economic, administrative-legal, socio-psychological, innovation-information, and strategic management mechanisms. It has been proven that they are interconnected and complement each other. The classification of enterprise management mechanisms is systematized according to the following criteria: by the content of influence, by the method of influence, by the time horizon of action, by the nature of application, by the level of management, by the degree of response to changes in the internal and external environment. The proposed classification shows that management mechanisms can be considered comprehensively – from global strategic tools to daily local methods. It is shown that management mechanisms are divided into rigid, flexible and mixed, which allow the enterprise to combine stability and development depending on market conditions, according to their ability to adapt. It has been established that business activity is an indicator of the viability of an enterprise and a key management object that determines its ability to maintain competitiveness, ensure profitability and development in a dynamic market environment. It has been proven that the management of business activity of transport enterprises is complex in nature, but is distinguished by an emphasis on the efficiency of the use of rolling stock, transportation safety, cost optimization, and innovative development. The indicators used to assess business activity are systematized: asset turnover ratio; inventory and receivables turnover; profitability of sales and capital; growth rates of production volumes, profits, and market value. It has been proven that the assessment of the business

activity of transport enterprises is influenced by dependence on infrastructure, a high level of capital intensity, seasonality and fluctuations in demand, state regulation, and high safety requirements.

Keywords: systems approach, formalization, mechanisms, management, business activity, enterprises, specifics, transport.

Постановка проблеми. Системний підхід до управління підприємством є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, оскільки дозволяє забезпечити цілісність, ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність підприємства в складному та динамічному середовищі. Актуальність застосування системного підходу в менеджменті підприємств визначається рядом чинників, серед яких:

- складність сучасних організаційних структур управління, яке визначається наявністю багаторівневих структур, численних підрозділів, різноманітних ресурсів, що обумовлює необхідність взаємодії підприємств з державою, партнерами, ринком і суспільством;

- динамічність зовнішнього середовища підприємств, обумовлена швидкими змінами ринкових умов, технологій, споживчого попиту, що вимагає впровадження механізмів швидкої адаптації до нових законодавчих та економічних умов;

- забезпечення комплексності управлінських завдань, яка потребує інтеграції стратегічного, тактичного та оперативного управління; координації фінансових, виробничих, маркетингових та інноваційних процесів підприємств;

- підтримка ефективності на основі оптимізації використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів, уникнення дублювання функцій та витрат через неузгоджені дії підрозділів;

- підвищення конкурентоспроможності на основі швидкого реагування на зміни, впровадження інновацій, формування стійкої корпоративної культури та прозорості системи управління;

- зменшення ризиків і підвищення контролю шляхом аналізу взаємозв'язків і наслідків рішень у межах всієї системи, прогнозування та управління ризиками на рівні підприємства.

Удосконалення механізмів управління підприємством є актуальним і необхідним у сучасних умовах, оскільки дозволяє забезпечити ефективність, гнучкість, конкурентоспроможність та стійкість підприємства в динамічному та складному ринковому середовищі. Основними причинами актуальності удосконалення механізмів управління підприємством є:

- динамізм зовнішнього середовища, обумовлений зміною ринкових умов, попиту, технологій, виникненням нових конкурентів і глобалізацією бізнесу;

- ускладнення внутрішніх процесів через зростання обсягів виробництва, розширення структури підприємства;

- необхідність інтеграції різних підсистем управління (фінанси, виробництво, маркетинг, персонал);

- зростання вимог до ефективності через оптимізацію витрат, підвищення продуктивності, максимізація прибутку; використання ресурсів із мінімальними втратами та ризиками;

- забезпечення інноваційного розвитку на основі впровадження нових технологій, автоматизації та цифровізації бізнес-процесів;

- необхідність гнучких механізмів, здатних адаптуватися до змін.

Зміцнення конкурентоспроможності потребує удосконалення управлінських механізмів, яке дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни, забезпечити якість продукції/послуг, підвищити рівень обслуговування клієнтів. Дотримання суспільних та законодавчих вимог потребує впровадження нових стандартів, дотримання регуляторних обмежень, податкового та трудового законодавства, адаптації управлінських процесів до нормативних змін.

Актуальність управління діловою активністю підприємства визначається тим, що вона є ключовим фактором забезпечення його життєздатності, ефективності та конкурентоспроможності. Управління діловою активністю підприємства дозволяє інтегрувати фінансові, виробничі, маркетингові та соціальні процеси для досягнення оптимальних результатів. Основними причинами актуальності управління діловою активністю підприємства є: динамічність ринку через часті зміни в попиті, появі нових конкурентів, технологій; потреба швидкої адаптації обсягів виробництва та пропозиції послуг до потреб ринку; необхідність оптимізації ресурсів на основі контролю за використанням фінансових, матеріальних і трудових ресурсів; забезпечення підвищення продуктивності праці та рентабельності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання застосування системного підходу до управління діловою активністю підприємств знаходяться у полі уваги багатьох учених. У статті Клименко Л.В., Длугоборської Л.В. запропоновано концептуальні підходи до подолання системної кризи та формування траєкторії економічного розвитку підприємств [1, с. 157]. Молокановою В.М., Гордєєвою І.О. розроблено рекомендації до використання системного підходу до управління проектами в умовах поведінкової економіки [2, с. 47]. Системний підхід трактується як метод управління, що розглядає підприємство як цілісну систему, яка складається з взаємопов'язаних підсистем (виробництво, фінанси, маркетинг, персонал, логістика тощо), взаємодіючих між собою та зовнішнім середовищем. Марченко О.С., Ярмач О.В. розвинули концептуальні та при-

кладні основи системного підходу для забезпечення консалтингу економічної безпеки підприємств [3, с. 54]. Котелевець Д. вдало застосував системний підхід до пізнання сутності державного регулювання інфраструктури цифрової економіки [4, с.41], Петрушко А.В. – до регулювання економічної стійкості національної економіки [5, с. 5], Турило А.А., Бурков С.О. – до управління фінансовими ризиками інноваційних підприємств в умовах економічної невизначеності [6, с. 25]. Усі автори визначають ціллю управління підприємствами забезпечення ефективності, узгодженості та адаптивності всіх елементів системи їх функціонування. Ткаченко Т.П. переконливо досліджено генезис розвитку теорії економічної безпеки шляхом застосування системного підходу до його трактування [7, с. 23]. Гуменюк М.М., Грицак А.В. визначають механізми управління підприємством як сукупність методів, інструментів та важелів, за допомогою яких керівництво впливає на функціонування підприємства для досягнення стратегічних і тактичних цілей [8, с. 875]. Вони охоплюють економічні, організаційні, адміністративні, соціально-психологічні та інноваційно-інформаційні інструменти.

Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід зазначити, що потребують подальшого дослідження питання управління діловою активністю підприємства на основі системного підходу з урахуванням диференціальних особливостей транспортних підприємств.

Мета статті. Застосування системного підходу до формалізації механізмів управління діловою активністю підприємств та їх специфіки на транспорті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Системний підхід у менеджменті – це науковий і практичний підхід до управління організаціями, який розглядає підприємство як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів (підрозділів, процесів, людей, ресурсів), які взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем.

Організація функціонує не ізольовано, а як відкрита система, що отримує ресурси із зовнішнього середовища (вхід), перетворює їх у продукти чи послуги (процес) і передає результати назад у середовище (вихід).

Основні принципи системного підходу: цілісність (організація розглядається як єдина система, ефективність якої залежить від взаємодії її частин), ієрархічність (система складається з підсистем (відділи, групи, команди), кожна з яких має власні цілі, але підпорядковується загальній меті); взаємозв'язок елементів (зміни в одній частині організації впливають на інші); адаптивність (система повинна реагувати на зміни у зовнішньому середовищі); синергія (взаємодія підсистем забезпечує кращий результат, ніж проста

сума окремих дій); входи і виходи – організація отримує ресурси (капітал, інформацію, персонал, технології) і виробляє результат (товари, послуги, прибуток, імідж).

Системний підхід відіграє важливе значення в менеджменті, оскільки: надає змогу комплексно оцінювати діяльність підприємства, враховуючи всі внутрішні та зовнішні чинники; допомагає знаходити оптимальні управлінські рішення, які узгоджують інтереси різних підрозділів; сприяє стійкості та розвитку організації завдяки врахуванню змін у середовищі; створює основу для стратегічного планування та управління інноваціями.

Схематичну блок-схему системного підходу в менеджменті представлено на рис. 1.

Застосування системного підходу в менеджменті має певні особливості, пов'язані з галузевими особливостями. Наприклад, у виробничій компанії системний підхід означає, що керівництво розглядає не лише окремий процес (наприклад, закупівлю сировини), але і його вплив на виробництво, логістику, фінанси, маркетинг і задоволеність клієнтів. Системний підхід в управлінні транспортними підприємствами – це методологія, що розглядає підприємство як цілісну відкриту систему, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем (ринком, державним регулюванням, конкурентами, споживачами) і функціонує завдяки взаємозв'язку усіх його елементів.

Основні положення системного підходу в частині управління транспортними підприємствами є: цілісність – транспортне підприємство аналізується як єдина система, де діяльність усіх підрозділів (логістика, технічне обслуговування, маркетинг, фінанси) узгоджена між собою; ієрархічність – підприємство має рівні управління (стратегічний, тактичний, оперативний), кожен з яких підпорядкований загальним цілям; взаємозв'язок елементів – рішення в одному підрозділі (наприклад, закупівля транспорту) впливають на інші (фінанси, кадрову політику, тарифи); адаптивність – транспортна компанія повинна реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (ціни на паливо, нові вимоги клієнтів, державне регулювання); синергія – узгоджена робота всіх підсистем забезпечує кращий результат, ніж окремі дії кожного підрозділу; зворотний зв'язок – контроль якості перевезень, задоволеності клієнтів.

Механізми управління підприємствами – це сукупність методів, інструментів і важелів, за допомогою яких здійснюється вплив на діяльність підприємства з метою досягнення його стратегічних та тактичних цілей. Вони формують основу системи менеджменту і включають економічні, організаційні, соціально-психологічні та адміністративні засоби. Основні механізми управління підприємствами та їх характеристики представлено у табл. 1.



Рисунок 1 – Схематична блок-схема системного підходу в менеджменті

Джерело: власна розробка

Таким чином, ефективне управління підприємством передбачає комплексне використання таких механізмів: організаційний, економічний, адміністративно-правовий, соціально-психологічний, інноваційно-інформаційний, механізм стратегічного управління. Вони взаємопов'язані та доповнюють один одного, оскільки економічні важелі не працюватимуть без організаційного порядку, а інноваційні рішення – без соціальної підтримки колективу. Класифікацію механізмів управління підприємствами за певними критеріями наведено у табл. 2.

Систематизовано класифікацію механізмів управління підприємствами за такими ознаками: за змістом впливу, за способом впливу, за часовим горизонтом дії, за характером застосування, за рівнем управління, за ступенем реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Запропонована класифікація показує, що механізми управління можна розглядати комплексно – від глобальних стратегічних інструментів до щоденних локальних методів.

Механізми управління підприємствами за ступенем реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища поділяються на жор-

сткі (ригідні), гнучкі (адаптивні), змішані (комбіновані). Кожен із зазначених механізмів має свої переваги і недоліки. Перевагами жорстких (ригідних) механізмів є: висока дисципліна, передбачуваність результатів, контрольованість процесів, недоліками є: низька гнучкість, повільна реакція на зміни середовища. Прикладами є: бюрократичні структури управління, державні регламенти, наказово-адміністративні методи. Гнучкі (адаптивні) механізми мають такі переваги: здатність пристосовуватися до нових умов, стимулювання інновацій, підтримка конкурентоспроможності. Недоліками є: вимоги до високої кваліфікації персоналу, нестабільність у кризових ситуаціях. Прикладами є: проектні команди, гнучкі системи мотивації, стратегічне управління, lean- та agile-методи. Перевагами змішаних (комбінованих) механізмів є: баланс стабільності та інноваційності, можливість змінювати жорсткість механізмів залежно від ситуації. Недоліками є: складність у координації, потреба у добре налагодженій комунікації. Прикладами є: матричні структури управління, сучасні ERP-системи, змішані фінансово-організаційні інструменти.

Таблиця 1 – Основні механізми управління підприємствами та їх характеристика

№ з/п	Механізм	Характеристика
1	Організаційний	
1.1		формування структури управління (лінійна, функціональна, матрична, проектна тощо);
1.2		розподіл повноважень, функцій і відповідальності між підрозділами;
1.3		регламентація управлінських процесів через положення, інструкції, стандарти.
2	Економічний	
2.1		планування (стратегічне, тактичне, оперативне);
2.2		фінансово-кредитна політика підприємства;
2.3		система мотивації персоналу (зарплата, премії, бонуси);
2.4		ціноутворення, інвестиційна та інноваційна політика;
2.5		оптимізація витрат і підвищення рентабельності.
3	Адміністративно-правовий	
3.1		дотримання законодавства і нормативно-правових актів;
3.2		внутрішні накази, розпорядження, інструкції;
3.3		контроль за виконанням управлінських рішень;
3.4		санкції і заходи відповідальності.
4	Соціально-психологічний	
4.1		формування корпоративної культури;
4.2		створення сприятливого клімату в колективі;
4.3		розвиток лідерства і командної роботи;
4.4		нематеріальні стимули (визнання, кар'єрний ріст, навчання).
5	Інноваційно-інформаційний	
5.1		впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP, CRM, BI);
5.2		цифровізація бізнес-процесів;
		управління знаннями та інтелектуальним капіталом;
5.3		використання інноваційних технологій і методів (lean, agile, TQM).
6	Механізм стратегічного управління	
6.1		визначення місії та бачення підприємства;
6.2		SWOT-аналіз та оцінка конкурентоспроможності;
6.3		формування і реалізація стратегії розвитку;
6.4		моніторинг зовнішнього середовища і коригування планів.

Джерело: власна розробка

Таблиця 2 – Класифікація механізмів управління підприємствами

№ з/п	Критерій класифікації	Види механізмів управління	Характеристика
1	2	3	4
1	За змістом впливу		
1.1		– Організаційні	організація структури
1.2		– Економічні	фінанси і планування
1.3		– Адміністративні (правові)	нормативні приписи
1.4		– Соціально-психологічні	формування корпоративної культури
1.5		– Інноваційно-інформаційні	цифровізація та інновації
2	За способом впливу		
2.1		– Прямі	накази, розпорядження
2.2		– Непрямі	стимули, кредити, пільги, моральне заохочення
3	За часовим горизонтом дії		
3.1		– Стратегічні	довгострокові цілі
3.2		– Тактичні	середньострокові програми
3.3		– Оперативні	щоденні управлінські рішення
4	За характером застосування		
4.1		– Ринкові	використання цін, конкуренції
4.2		– Неринкові (адміністративні)	державні регуляції, внутрішні правила
4.3		– Змішані	комбінація

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
5	За рівнем управління		
5.1		– Загальносистемні	управління підприємством загалом
5.2		– Функціональні	управління окремими сферами (маркетинг, фінанси, персонал)
5.3		– Локальні	управління підрозділами чи проектами
6	За ступенем реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища		
6.1		– Жорсткі (ригідні) механізми	стабільні, чітко регламентовані правила, процедури та інструкції.
6.2		– Гнучкі (адаптивні) механізми	швидко реагують на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, допускають варіативність рішень
6.3		– Змішані (комбіновані) механізми	поєднують елементи жорсткого контролю та гнучкої адаптації

Джерело: власна розробка

Механізми управління за здатністю до адаптації поділяються на жорсткі, гнучкі та змішані, що дозволяє підприємству поєднувати стабільність і розвиток залежно від ринкових умов.

Порівняння механізмів управління підприємством за здатністю до адаптації наведено у табл. 3.

Ця таблиця наочно демонструє, що підприємство може обирати або комбінувати механізми залежно від зовнішнього середовища, рівня ризику та цілей розвитку.

Ділова активність підприємства – це комплексна характеристика ефективності використання його ресурсів, інтенсивності господарської діяльності та здатності підприємства до розвитку й адаптації в умовах конкуренції.

Вона відображає динамічність процесів виробництва, фінансів, маркетингу, інновацій та управління персоналом. Заячківська О.В., Столяр А.Л. [9, с. 129] акцентують увагу на значущості ділової активності у системі управління підприємствами, оскільки вона відображає динамічність і результативність всіх бізнес-процесів підприємства, визначає його здатність підтримувати конкурентоспроможність, забезпечувати прибутковість

і розвиток у динамічному ринковому середовищі. У менеджменті ділова активність розглядається як керований об'єкт, що вимагає постійного моніторингу, планування, регулювання та стимулювання. Керівництво підприємства спрямовує управлінський вплив на такі сфери:

1. Фінансова активність: швидкість обороту капіталу; платоспроможність і ліквідність; прибутковість і рентабельність.

2. Виробнича активність: обсяг випуску продукції; використання виробничих потужностей; продуктивність праці.

3. Інноваційна активність: впровадження нових технологій; частка інноваційної продукції; інвестиції в НДДКР.

4. Маркетингова активність: динаміка продажів; частка ринку; ефективність рекламних кампаній.

5. Соціально-трудова активність: мотивація персоналу; плинність кадрів; якість корпоративної культури.

6. Механізми управління діловою активністю можна згрупувати таким чином: економічні (фінансове планування, система стимулювання,

Таблиця 3 – Порівняння механізмів управління підприємством за здатністю до адаптації

Тип механізму	Характеристика	Переваги	Недоліки	Приклади
Жорсткі (ригідні)	Суворе регламентація, стабільні правила, централізоване прийняття рішень	Дисципліна, передбачуваність, чіткий контроль	Низька гнучкість, повільна реакція на зміни, ризик бюрократизації	Адміністративні накази, ієрархічні структури, державні регламенти
Гнучкі (адаптивні)	Швидке реагування на зміни, варіативність рішень, орієнтація на інновації	Висока адаптивність, конкурентоспроможність, підтримка інновацій	Ризик нестабільності, потреба у кваліфікованому персоналі	Проектні команди, agile-методи, lean-менеджмент, стратегічне управління
Змішані (комбіновані)	Поєднання жорстких і гнучких елементів, баланс контролю і свободи	Гнучкість, стабільність, можливість адаптації до різних умов	Складність у координації, високі вимоги до комунікацій	Матричні структури, ERP-системи, змішані фінансово-організаційні моделі

Джерело: власна розробка

оптимізація витрат), організаційні (вдосконалення структури управління, регламентація бізнес-процесів), інноваційні (впровадження нових технологій, цифровізація), маркетингові: управління брендом, клієнтськими відносинами, розширення ринків; соціально-психологічні: розвиток персоналу, корпоративна культура, командна робота.

Показники оборотності, як відзначають Хома І.Б., Матвійчук В.С. [10, с. 92], є надзвичайно важливими в системі забезпечення ділової активності підприємств, яка трактується в двох аспектах. По-перше, це комплекс характеристик ефективності використання ресурсів, обсягів виробництва, інтенсивності господарської діяльності та здатності до розвитку й адаптації в умовах конкуренції. По-друге, це індикатор життєздатності підприємства і ключовий об'єкт управління.

Розглянемо особливості управління діловою активністю транспортних підприємств, оскільки ця галузь має специфічні умови функціонування, а саме: залежність від інфраструктури (дороги, термінали, станції, порти); високий рівень капіталомісткості (значні інвестиції в рухомий склад, обладнання, ремонт); сезонність і коливання попиту (зміни в залежності від пори року, економічної ситуації чи воєнних факторів); регулювання з боку держави (тарифи, ліцензування, безпека перевезень); високі вимоги до безпеки (транспортна діяльність напряму пов'язана з ризиками для життя і майна).

Особливостями управління діловою активністю транспортних підприємств є: орієнтація на безпеку і якість послуг як ключові фактори конкурентоспроможності; системний контроль витрат (паливо, ремонт, страхування, амортизація); гнучка тарифна політика з урахуванням сезонності та платоспроможності клієнтів; логістичний підхід на основі інтеграції транспортних процесів із постачанням і збутом; державне регулювання на основі необхідності врахування ліцензій, квот, податкових пільг чи обмежень; адаптація до цифровізації на основі впровадження інформаційних систем, електронних квитків, онлайн-сервісів.

Практичні аспекти системного підходу є: впровадження ERP-, CRM- та інших інтегрованих інформаційних систем; координація діяльності підрозділів через матричну або функціонально-координовану структуру; використання показників ефективності, які охоплюють усі аспекти діяльності; стратегічне планування з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Практичними аспектами управління діловою активністю підприємств є: фінансові показники (рентабельність, оборотність активів, прибутковість), виробничі показники (обсяги виробництва, використання потужностей, продуктивність), маркетингові показники (обсяг продажів, частка ринку, задо-

воленість клієнтів), інноваційні показники (впровадження нових технологій, частка інноваційної продукції), соціальні показники (плинність кадрів, мотивація, кваліфікація персоналу).

Напрями удосконалення механізмів управління діловою активністю підприємств є: економічні – на основі оптимізації витрат, системи стимулювання, інвестиційної політики; організаційні – шляхом вдосконалення структури управління, чіткого розмежування повноважень; адміністративні – автоматизація контролю, регламентація процесів; соціально-психологічні – розвиток корпоративної культури, мотивація персоналу, навчання; інноваційно-інформаційні – цифровізація бізнес-процесів, впровадження ERP, CRM, BI-систем.

Підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств досягається визначенням вузьких місць у процесах, скороченням витрат і простоїв, поліпшенням якості продукції або послуг. Їх конкурентоспроможність досягається швидким реагуванням на зміни ринку, підвищенням рівня обслуговування клієнтів, впровадженням інновацій та сучасних технологій. Оцінка ділової активності дозволяє прогнозувати фінансові та виробничі результати і слугує інформаційною основою для планування розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Соціально-трудова стабільність забезпечується ефективним управлінням діловою активністю підприємства, яка включає стимулювання персоналу, забезпечує мотивацію та ефективну зайнятість працівників.

Висновки.

1. Встановлено, що системний підхід дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів, підвищити якість транспортних послуг, знизити витрати та зробити підприємство більш гнучким і конкурентоспроможним. Визначено, що ефективне управління підприємством передбачає комплексне використання таких механізмів: організаційний, економічний, адміністративно-правовий, соціально-психологічний, інноваційно-інформаційний, механізм стратегічного управління. Доведено, що вони взаємопов'язані та доповнюють один одного, оскільки економічні важелі не працюватимуть без організаційного порядку, а інноваційні рішення – без соціальної підтримки колективу.

2. Систематизовано класифікацію механізмів управління підприємствами за такими ознаками: за змістом впливу, за способом впливу, за часовим горизонтом дії, за характером застосування, за рівнем управління, за ступенем реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Запропонована класифікація показує, що механізми управління можна розглядати комплексно – від глобальних стратегічних інструментів до щоденних локальних методів. Показано, що механізми управління за здатністю до адаптації поділяються

на жорсткі, гнучкі та змішані, які дозволяють підприємству поєднувати стабільність і розвиток залежно від ринкових умов.

3. Встановлено, що ділова активність є індикатором життєздатності підприємства і ключовим об'єктом управління, яка визначає його здатність підтримувати конкурентоспроможність, забезпечувати прибутковість і розвиток у динамічному ринковому середовищі. Доведено, що управління діловою активністю транспортних підприємств має комплексний характер, але вирізняється акцентом на ефективності використання рухомого складу, безпеці перевезень, оптимізації витрат та інноваційному розвитку.

4. Систематизовано показники, які використовуються для оцінки ділової активності: коефіцієнт оборотності активів; оборотність запасів і дебіторської заборгованості; рентабельність продажів і капіталу; темпи зростання обсягів виробництва, прибутку, ринкової вартості. Доведено, що на оцінку ділової активності транспортних підприємств впливає залежність від інфраструктури, високий рівень капіталомісткості, сезонність і коливання попиту, регулювання з боку держави, високі вимоги до безпеки.

Перспективами подальших досліджень обраної теми є розвиток адаптивних механізмів управління підприємствами наземного транспорту.

Список використаних джерел:

1. Клименко Л. В., Длугоборська Л. В. Концептуальні підходи подолання системної кризи та формування траєкторії економічного розвитку підприємств України в умовах глобалізації. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2020. Вип. 96(2). С. 141–159.
2. Молоканова В. М., Гордєєва І. О. Системний підхід до управління проектами в умовах поведінкової економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 45. С. 43–49.
3. Марченко О. С., Ярмач О. В. Консалтинг економічної безпеки підприємств: концептуальні та прикладні основи системного підходу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 3. С. 39–56.
4. Котелевець Д. Системний підхід до пізнання сутності державного регулювання інфраструктури цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4. С. 35–42.
5. Петрушко А. В. Системний підхід до регулювання економічної стійкості національної економіки. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 1–6.
6. Турило А. А., Бурков С. О. Системний підхід до управління фінансовими ризиками інноваційних підприємств в умовах економічної невизначеності. *Агросвіт*. 2025. № 5. С. 21–26.
7. Ткаченко Т. П. Генезис розвитку теорії економічної безпеки та системний підхід до її трактування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 20–25.
8. Гуменюк М. М., Грицак А. В. Удосконалення механізму управління діловою активністю підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 874–877.
9. Заячківська О. В., Столяр А. Л. Економічна сутність ділової активності підприємства та підходи до її оцінки. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 4. С. 122–130.
10. Хома І. Б., Матвійчук В. С. Важливість показників оборотності в системі забезпечення ділової активності підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 37. С. 90–94.

References:

1. Klymenko L. V., Dluhoborska L. V. (2020) Kontseptualni pidkhody podolannia systemnoi kryzy ta formuvannia traiektorii ekonomichnoho rozvytku pidpriumstv Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Conceptual approaches to overcoming the systemic crisis and shaping the trajectory of economic development of Ukrainian enterprises in the context of globalization]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, no. 96(2), pp. 141–159. (in Ukrainian)
2. Molokanova V. M., Hordieieva I. O. (2021) Systemnyi pidkhid do upravlinnia proiektamy v umovakh povedinkovoi ekonomiky [A systemic approach to project management in the context of behavioral economics]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 45, pp. 43–49. (in Ukrainian)
3. Marchenko O. S., Yarmak O. V. (2021) Konsaltnykh ekonomichnoi bezpeky pidpriumstv: kontseptualni ta prykladni osnovy systemnoho pidkhodu [Consulting on economic security of enterprises: conceptual and applied foundations of a systems approach]. *Ekonomichna teoriia ta pravo*. 2021, no. 3, pp. 39–56. (in Ukrainian)
4. Kotelevets D. (2021) Systemnyi pidkhid do piznannia sutnosti derzhavnoho rehuliuвання infrastrukturny tsyfrovoy ekonomiky [A systematic approach to understanding the essence of state regulation of the digital economy infrastructure]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 4, pp. 35–42. (in Ukrainian)
5. Petrushko A. V. (2020) Systemnyi pidkhid do rehuliuвання ekonomichnoi stiikosti natsionalnoi ekonomiky [A systemic approach to regulating the economic sustainability of the national economy]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, no. 25 (6), pp. 1–6. (in Ukrainian)
6. Turylo A. A., Burkov S. O. Systemnyi pidkhid do upravlinnia finansovymy ryzykamy innovatsiinykh pidpriumstv v umovakh ekonomichnoi nevyznachenosti [A systematic approach to managing financial risks of innovative enterprises in conditions of economic uncertainty]. *Ahrosvit*. 2025, no. 5, pp. 21–26. (in Ukrainian)

6. Tkachenko T. P. (2025) Henezys rozvytku teorii ekonomichnoi bezpeky ta systemnyi pidkhid do yii traktuvannia [The genesis of the development of the theory of economic security and a systematic approach to its interpretation]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, no. 19, pp. 20–25. (in Ukrainian)
7. Humeniuk M. M., Hrytsak A. V. (2017) Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia dilovoiu aktyvnistiu pidpriemstva [Improving the mechanism for managing the enterprise's business activities]. *Molodyi vchenyi*, no. 10, pp. 874–877. (in Ukrainian)
8. Zaiachkivska O. V., Stoliar A. L. (2023) Ekonomichna sutnist dilovoi aktyvnosti pidpriemstva ta pidkhody do yii otsinky [The economic essence of an enterprise's business activity and approaches to its assessment]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky*, no. 4, pp. 122–130. (in Ukrainian)
9. Khoma I. B., Matviichuk V. S. (2020) Vazhlyvist pokaznykiv oborotnosti v systemi zabezpechennia dilovoi aktyvnosti pidpriemstv [The importance of turnover indicators in the system of ensuring business activity of enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky*, no. 37, pp. 90–94. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 16.09.2025