



Менеджмент

УДК 339.138

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17847036>

Застосування підходів адміністративно - комунікативного менеджменту при прийнятті управлінських рішень щодо оптимізації та безпеки управління маркетинговою діяльністю транспортного ринку в умовах воєнного стану

Порфіренко Володимир Іванович,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедрименеджменту,

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0329-6217>

Компанець Катерина Андріївна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Державного торговельно економічного університету, м.

Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-7189-2355>

Лаврик Іван Федорович,

кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту,

Національний транспортний університет, Київ, Україна,

[orcid.org/ 0000-0002- 5384-3840](https://orcid.org/0000-0002-5384-3840)

Гребельник Микола Миколайович,

старший викладач кафедри менеджменту, Національний транспортний

університет, Київ, Україна, niknik0229@gmail.com,

orcid.org/0000-0001-8385-8261

Прийнято: 14.11.2025 | Опубліковано: 30.11.2025



Анотація: У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку адміністративного та комунікативного менеджменту в умовах воєнної нестабільності економіки України. Проаналізовано особливості управлінських процесів у підприємстві ЗВП «Регіон-2001», зокрема механізми прийняття управлінських рішень в умовах підвищеної невизначеності. Визначено, що ефективність управління в сучасних кризових умовах значною мірою залежить від гнучкості адміністративних структур, швидкості комунікацій та здатності керівників адаптувати стилі управління до змін зовнішнього середовища.

Особливу увагу приділено впровадженню цифрових технологій у комунікативні процеси, розвитку дистанційних форм управління, підвищенню ролі лідерських та командних компетенцій менеджерів. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення системи менеджменту підприємств, які функціонують в умовах воєнної та економічної нестабільності. Інтеграція адміністративного та комунікативного менеджменту на ЗВП «Регіон-2001» забезпечує ефективність управлінських рішень, підвищує адаптивність організації, формує довіру серед персоналу та сприяє стабільному функціонуванню підприємства в умовах регіональних ризиків і економічної турбулентності.

Мета є виявлення та аналіз сучасних тенденцій у розвитку адміністративного та комунікативного менеджменту, визначення їхнього впливу на ефективність прийняття управлінських рішень у період воєнної нестабільності, а також розробка рекомендацій щодо підвищення результативності управління на підприємстві ТОВ «Регіон-2001». **Методи** дослідження, які використовуються при розкритті даної теми статті: аналітичний метод — для узагальнення наукових джерел і теоретичних підходів до сутності адміністративного та комунікативного менеджменту; порівняльний аналіз — для оцінки змін у менеджменті під впливом воєнних чинників; системний підхід — для розгляду управлінських процесів як єдиної взаємопов'язаної системи;



Ключові слова: адміністративний менеджмент, комунікативний менеджмент, управлінські рішення, безпека управління, інфраструктурою транспортного ринку.

**Application of Administrative and Communicative Management
Approaches in Making Managerial Decisions on the Optimization and Security
of Marketing Management in the Transport Market under Martial Law**

Porfirenko Volodymyr Ivanovych,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management,
National Transport University

<https://orcid.org/0000-0003-0329-6217>

Kompanets Kateryna Andriivna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Hotel and Restaurant Business,
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-7189-2355>

Lavryk Ivan Fedorovych,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department
of Management,

National Transport University, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-5384-3840>

Hrebelnyk Mykola Mykolayovych,

Senior Lecturer of the Department of Management,
National Transport University, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8385-8261>



Abstract: The article examines the current trends in the development of administrative and communicative management under the conditions of wartime economic instability in Ukraine. The specifics of managerial processes at the enterprise ZVPP “Region-2001” are analyzed, particularly the mechanisms of decision-making under conditions of heightened uncertainty. It is established that the effectiveness of management in modern crisis conditions largely depends on the flexibility of administrative structures, the speed of communication processes, and the ability of managers to adapt their management styles to changes in the external environment.

Special attention is given to the introduction of digital technologies into communication processes, the development of remote management formats, and the strengthening of managerial leadership and team-based competencies. The research results may be used to improve management systems of enterprises operating under conditions of wartime and economic instability. The integration of administrative and communicative management at ZVPP “Region-2001” ensures the effectiveness of managerial decisions, enhances organizational adaptability, builds trust among personnel, and contributes to the stable functioning of the enterprise in the context of regional risks and economic turbulence.

The purpose of the study is to identify and analyze modern trends in the development of administrative and communicative management, determine their impact on the effectiveness of managerial decision-making during wartime instability, and develop recommendations for improving management efficiency at the enterprise LLC “Region-2001.”

The research **methodology** used in this study includes: analytical method, for summarizing scientific sources and theoretical approaches to the essence of administrative and communicative management; comparative analysis, for assessing changes in management under the influence of wartime factors; system approach, for considering managerial processes as an interconnected and unified system.



Keywords: administrative management, communicative management, managerial decisions, management security, transport market infrastructure.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, спричиненим воєнними діями, економічною нестабільністю, зміною ринкових орієнтирів і зростанням ризиків у діяльності підприємств. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, що потребує пошуку нових моделей адміністративного та комунікативного менеджменту. Проблема полягає в тому, що більшість підприємств, зокрема ЗВПП «Регіон-2001», стикаються з труднощами у прийнятті оперативних і стратегічних управлінських рішень через обмежені ресурси, порушення комунікаційних зв'язків, психологічну напругу персоналу та необхідність швидкої адаптації до постійних змін зовнішнього середовища.

Виникає потреба у розробці ефективних управлінських рішень, які базуються на сучасних тенденціях адміністративного та комунікативного менеджменту, забезпечують стабільність функціонування підприємства та підвищують його конкурентоспроможність у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останні 2–3 роки зростає кількість емпіричних і оглядових робіт, що аналізують, як війна (зокрема повномасштабне вторгнення в Україну з 2022 р.) впливає на управлінські практики підприємств і публічних інституцій. Дослідження поєднують теоретичні рамки адаптивного/кризового менеджменту, стратегічної комунікації та цифрової трансформації. Аналіз наукових робіт з безпеки, оптимізації та управління маркетинговою діяльністю транспортного ринку в умовах воєнного стану. Фундаментальна база для управління в умовах військової агресії закладена у працях Гаврилишина А., Еккардта Р., Якушко Н.[1], які розробили теорію менеджменту під час війни, акцентуючи на моделях гнучких управлінських рішень та комунікаційних стратегій для забезпечення



стійкості транспортного бізнесу. Ці теоретичні положення поглиблюються дослідженнями Опацької С., Йогансена В., Гордона А. [3], котрі на основі українського досвіду сформуvalи антикризові стратегії адаптації бізнес-процесів, особливо наголошуючи на кризовому плануванні та необхідності ресурсного забезпечення маркетингової діяльності в умовах системної нестабільності.

Важливим інтеграційним напрямом є дослідження Янгулова Е.П. [6], який поєднав Цілі сталого розвитку зі стратегічним управлінням малим бізнесом через діджиталізацію, запропонувавши моделі оптимізації ресурсів і підвищення безпеки, що мають пряме прикладне значення для транспортних підприємств. Паралельно Пригара О. та Ярош-Дмитренко Л. [7] систематизували стратегії адаптації бізнесу в турбулентному середовищі, виділивши ключові фактори (диверсифікація, моніторинг загроз, маркетингова гнучкість), необхідні для збереження конкурентоспроможності транспортного ринку. Доповнюючи цей блок, Король В.С. та Стефанишин Л.С. [8] визначили стратегічні завдання та альтернативи антикризового управління, наголошуючи на проактивних векторах розвитку з комунікативним акцентом для операційної безпеки.

Безпосередній аналіз транспортної галузі в умовах кризи проведено Криворучком О.М. [10], який розробив інноваційні підходи до управління транспортними підприємствами, що включають трансформацію бізнес-процесів, діджиталізацію та протоколи безпеки для оптимізації в кризових умовах. Дослідження Городецької Т.Є., Кравцова А.Г., Туленка І.М. [14] зосереджено на аналізі ринку транспортних послуг під час воєнного стану та пропонує адміністративні заходи для оптимізації попиту і забезпечення маркетингової безпеки. Спеціалізований підхід до антикризового управління пасажирським залізничним комплексом із використанням комунікаційного інструментарію та стратегічного планування сформуvalа Чаркіна Т.Ю. [15].



Окремо виділяється блок, присвячений захисту інформаційного простору, критично важливий для маркетингової діяльності. Компанець К.А., Городецький М.Я., Гончар Т.М. [15] дослідили вплив дезінформації та фейків на підприємства у воєнний час, запропонували комунікаційні протоколи для захисту маркетингових операцій транспортного сектору. Крім того, праці Компанець К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О.[13] щодо інноваційного стратегічного управління під час пандемії містять моделі, які успішно адаптуються для мінімізації воєнних ризиків на транспорті.

Таким чином, опрацьовані наукові роботи формують комплексний підхід до адміністративно-комунікативного менеджменту на транспортному ринку, поєднуючи теоретичні моделі кризового управління, стратегічні інструменти діджиталізації та галузеві рішення для забезпечення багаторівневої безпеки й оптимізації маркетингової діяльності у воєнний стан.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Існуючі моделі адміністративного та маркетингового менеджменту розроблені переважно для умов стабільної економіки і не надають комплексного інструментарію для синергетичного поєднання оптимізації ресурсів та забезпечення багаторівневої безпеки (фізичної, інформаційної, комунікаційної) маркетингової діяльності в умовах кризової невизначеності. Недостатньо обґрунтовані алгоритми прийняття антикризових управлінських рішень в адміністративно-комунікативній сфері, спрямованих на швидку адаптацію маркетингових стратегій транспортного ринку до динамічних воєнних загроз.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями статті є виявлення та аналіз сучасних тенденцій у розвитку адміністративно-комунікативного менеджменту та обґрунтування застосування його підходів при прийнятті управлінських рішень щодо оптимізації та підвищення рівня безпеки управління маркетинговою діяльністю транспортного ринку в умовах воєнного стану.

Формулювання цілей статті (постановка завдань):



1. Проаналізувати вплив воєнної нестабільності на специфіку управлінських рішень в адміністративному та комунікативному менеджменті транспортного ринку.
2. Визначити ключові безпекові аспекти (економічні, інформаційні та фізичні) у сфері управління маркетинговою діяльністю транспортних підприємств під час війни.
3. Обґрунтувати роль та механізми комунікативного менеджменту (включаючи управління інформаційними потоками) у мінімізації воєнних ризиків для маркетингових стратегій.
4. Розробити практичні рекомендації та підходи щодо оптимізації управлінських рішень для підвищення стійкості та безпеки маркетингової діяльності на транспортному ринку в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови господарювання в Україні визначаються воєнною нестабільністю, економічною турбулентністю та високим рівнем ризиків для суб'єктів господарювання. У цих реаліях особливого значення набувають ефективні системи адміністративного та комунікативного менеджменту, які забезпечують стабільність функціонування організацій, оперативне ухвалення управлінських рішень і швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Традиційні управлінські підходи, що спираються на жорстку ієрархію, чітку регламентацію та стабільні комунікаційні канали, сьогодні втрачають ефективність. Підприємства змушені діяти в умовах непередбачуваності — перебоїв у постачанні, коливань валютного курсу, релокації персоналу, збоїв у логістиці та інформаційних атаках. Тому на перший план виходить гнучкість, адаптивність, децентралізація прийняття рішень і розвиток внутрішніх комунікацій.

Адміністративний менеджмент — це система методів, принципів і процедур, спрямованих на організацію діяльності підприємства, координацію підрозділів і забезпечення виконання управлінських рішень.



Комунікативний менеджмент у кризових умовах забезпечує ефективний обмін інформацією в організації в Європі та із зовнішніми стейкхолдерами, що є ключовою умовою стабільності, довіри колективу та партнерів. Прозорість і відкритість інформаційних потоків знижують тривожність і запобігають регулярному розширенню чуток шляхом інформування співробітників про стан справ та безпеку. Діджиталізація комунікацій через корпоративні месенджери та платформи підтримує безперервний обмін інформацією навіть при розосередженому персоналі. Внутрішні кризові комунікації у вигляді інформаційних бюлетенів та відеозвернення керівництва сприяють довірі та згуртованості колективу, зменшуючи ризик паніки. Зовнішня репутаційна комунікація формує позитивний імідж через демонстрацію соціальної відповідальності та підтримку армії, що відкриває нові можливості співпраці. Інформаційна безпека включає захист корпоративних комунікацій від кібератаків і навчання персоналу політики безпеки, що є елементом сучасного комунікативного менеджменту в кризових ситуаціях.

Для підприємства ЗВПП «Регіон-2001» така синергія реалізується через створення єдиного інформаційного простору: внутрішній портал для працівників, автоматизовані накази, електронний документообіг і регулярні зустрічі менеджменту з персоналом. Це дає можливість швидко координувати дії навіть за часткової відсутності ключових керівників.

Таблиця 1

Практичні аспекти прийняття управлінських рішень у сучасних умовах та інструменти їх реалізації на ТОВ «Регіон-2001»

Ключовий аспект	Зміст / характеристика	Практична реалізація на ТОВ «Регіон-2001»	Очікуваний ефект для управління
Принцип швидкості	Рішення ухвалюються оперативно з урахуванням ризиків і ресурсів	Запроваджено щотижневі «stand-up» наради для швидкого обміну інформацією	Скорочення часу на комунікацію, пришвидшення ухвалення рішень
Принцип гнучкості	Кожне рішення повинно мати альтернативні	Використання матриці ризиків для оцінки сценаріїв розвитку	Підвищення стійкості управлінських рішень у кризових ситуаціях



	варіанти реалізації	подій	
Принцип інформованості	Керівник має отримувати повні, достовірні та актуальні дані	Електронні форми погодження документів забезпечують швидкий доступ до інформації	Зменшення бюрократичних затримок, підвищення прозорості інформаційних потоків
Моніторинг кадрового стану	Стан колективу впливає на ефективність рішень	Система внутрішніх опитувань персоналу	Вчасне виявлення проблем і підвищення мотивації працівників
Управління ризиками	Прогнозування наслідків кожного управлінського кроку	Матриця ризиків — інструмент для оцінки рівня загроз та їх імовірності	Зменшення помилкових рішень, підвищення стратегічної стабільності
Оптимізація документообігу	Мінімізація бюрократичних процедур	Електронні системи погодження	Економія часу, прискорення обороту документів

Джерело: сформовано авторами

Практика ТОВ «Регіон-2001» демонструє, що ефективне управлінське рішення формується на основі поєднання швидкості, гнучкості та інформованості, а запровадження інструментів — таких як матриця ризиків, регулярні короткі наради, електронний документообіг та системи оцінки кадрового клімату — забезпечує адаптивність організації до сучасних викликів, підвищує точність управлінських дій та сприяє стабільності функціонування в умовах високої невизначеності.

Воєнна нестабільність зумовлює низку зовнішніх обмежень — логістичних, фінансових, кадрових. Проте саме ці фактори стимулюють підприємства до інновацій. Згідно з аналітичними дослідженнями (OECD, 2024; Oratska et al., 2024), у кризовий період спостерігається активне впровадження цифрових технологій, розвиток горизонтальних зв'язків між керівниками та формування нових моделей лідерства.

Сучасний адміністративний та комунікативний менеджмент в умовах воєнної нестабільності вимагає переходу до учасницьких підходів, розвитку адаптивної організаційної культури, підвищення цифрової та кризової компетентності персоналу, а також впровадження інноваційних інструментів



автоматизації і безпечних комунікаційних систем, що забезпечують ефективність управлінських рішень та стабільність функціонування організації.

Таблиця 2

Актуальні тенденції та проблеми адміністративного та комунікативного менеджменту в умовах воєнної нестабільності

Категорія	Зміст / характеристика	Проблеми	Напрями вдосконалення / рекомендації
Управлінські підходи	Перехід від директивного контролю до учасницького управління; залучення працівників до ухвалення рішень; підвищення рівня довіри	–	Формування адаптивної організаційної культури на основі швидкого обміну інформацією, взаємопідтримки та взаємної відповідальності
Адаптивна організаційна культура	Включає відкритий обмін інформацією, взаємну відповідальність, колективну підтримку	–	Посилення командної взаємодії та розвитку лідерських компетенцій менеджерів
Цифрова компетентність персоналу	Здатність ефективно використовувати сучасні інформаційні системи та інструменти управління	Недостатня цифрова грамотність персоналу	Розвиток програм підвищення кваліфікації, навчання роботі з CRM та електронними системами документообігу
Підготовка менеджерів	Здатність ухвалювати рішення в кризових і нестабільних умовах	Відсутність системної підготовки до кризового управління	Впровадження спеціалізованих тренінгів та навчальних програм для управлінців
Корпоративна комунікація	Якість внутрішніх і міжфункціональних комунікацій	Низький рівень корпоративної культури комунікацій	Розробка внутрішніх політик комунікаційної безпеки та стандартів взаємодії
Фінансування управлінських систем	Забезпечення ресурсами для модернізації процесів	Обмежене фінансування	Формування мотиваційних та стимулювальних програм для персоналу, залучення інвестицій у автоматизацію управлінських процесів

Джерело: сформовано авторами

Війна створила безпрецедентні виклики для українських підприємств. Розрив логістичних ланцюгів, кадрові втрати, інформаційна нестабільність і ризики кіберзагроз змусили керівників переглянути підходи до комунікацій і управління. Як наслідок, сучасний менеджмент повинен бути адаптивним, цифровим, антикризовим і психологічно стійким. Такі тенденції дозволяють



підприємствам, зокрема ЗВПП «Регіон-2001», зберігати стабільність діяльності, навіть за умов обмеженого доступу до ресурсів та непередбачуваності зовнішнього середовища.

Адміністративний та комунікативний менеджмент у воєнний період тісно взаємопов'язані. Без ефективною комунікації неможливо реалізувати управлінські рішення, а без чіткої адміністративної структури комунікації втрачають системність.

Подано структуровану таблицю 3, яка систематизує точки перетину адміністративного та комунікативного менеджменту та практичне значення для підприємства ЗВПП «Регіон-2001».

Таблиця 3

Точки перетину адміністративного та комунікативного менеджменту та їх практичне значення для ЗВПП «Регіон-2001»

Напрямок взаємодії	Характеристика / зміст	Практична реалізація на ЗВПП «Регіон-2001»	Очікуваний ефект
Комунікація ↔ адміністративні рішення	Комунікація забезпечує реалізацію управлінських рішень	Регулярне проведення онлайн-нарад і внутрішніх інформаційних брифінгів	Підвищення оперативності прийняття рішень та координації дій
Адміністративний контроль ↔ інформаційні канали	Контроль формує структуру та протоколи обміну інформацією	Впровадження цифрових систем управління для контролю виробництва та збуту	Забезпечення прозорості, точності та оперативності інформації
Комунікативна компетентність керівника ↔ делегування	Від рівня комунікативної компетентності керівника залежить ефективність делегування	Використання зворотного зв'язку для моніторингу емоційного стану персоналу	Підвищення ефективності управління, адаптації та мотивації персоналу
Спільна дія адміністративного та комунікативного менеджменту	Формування довіри всередині організації та сприяння адаптації до змін	Формування системи внутрішньої мотивації на основі прозорої комунікації та розроблення антикризових планів дій	Підвищення стійкості організації до економічної турбулентності та регіональних ризиків

Джерело: сформовано авторами



Інтеграція адміністративного та комунікативного менеджменту на ЗВПІ «Регіон-2001» забезпечує ефективність управлінських рішень, підвищує адаптивність організації, формує довіру серед персоналу та сприяє стабільному функціонуванню підприємства в умовах регіональних ризиків і економічної турбулентності.

Застосування цих підходів дозволить підприємству підвищити рівень стійкості, покращити командну взаємодію та зменшити ризики управлінських помилок.

Висновки. Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем воєнної та економічної нестабільності, що безпосередньо впливає на систему управління підприємствами. В умовах війни традиційні моделі менеджменту зазнали суттєвих трансформацій, поступаючись місцем гнучким, адаптивним і цифровим підходам. Проведене дослідження дало змогу виявити основні тенденції розвитку адміністративного та комунікативного менеджменту, визначити їхній взаємозв'язок, а також сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнної нестабільності.

Встановлено, що адміністративний менеджмент в умовах воєнного стану має орієнтуватися не лише на контроль і стабільність, а передусім — на гнучкість, швидкість реагування та анти кризовість. Відмова від жорсткої ієрархічної моделі управління на користь децентралізованої системи дозволяє оперативно приймати рішення на рівні окремих структурних підрозділів. Це забезпечує скорочення часу між виявленням проблеми та її вирішенням, підвищує відповідальність середньої ланки управління та стимулює ініціативність працівників. Відтак, адміністративний та комунікативний менеджмент у сучасних умовах — це не лише інструменти керування організацією, а й стратегічні засоби забезпечення її виживання, розвитку та відновлення.



Список використаної джерел

1. Гаврилишин А., Еккардт Р., Якушко Н. Дослідження менеджменту під час війни в Україні: побудова теорії та підтримка практиків. *European Management Journal*. 2024. Т. 42, №5. С. 647–652. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/eurman/v42y2024i5p647-652.html> (дата звернення: 10.10.2025)
2. ОЕСД. Посилення стійкості шляхом цифрової трансформації бізнесу в Україні. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). – Париж, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html (дата звернення: 12.10.2025)
3. Опатська С., Йогансен В., Гордон А. Антикризове управління бізнесом у воєнний час: досвід України. *UCU Business School. Aarhus University*. 2023. URL: https://mgmt.au.dk/fileadmin/MGMT/Subsites/Projekter/unescochair/wartime_ukraine.pdf (дата звернення: 10.10.2025)
4. Андріяш В.І. Адміністративний менеджмент в Україні: підручник. Миколаїв: Чорноморський національний університет ім. Петра Могили. 2021. – 256 с.
5. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: Підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2019. – 280 с.
6. Янгулов Е.П. Інтеграція цілей сталого розвитку в стратегічне управління малим бізнесом в умовах діджиталізації та смартизації: Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Одеса: Одеська політехніка, 2025. – 250 с.
7. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу у турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник*



Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. Вип. 223. С. 108–114. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/7pA8B1R4/> (дата звернення: 20.10.2025)

8. Король В. С., Стефанишин Л. С. Антикризове управління в умовах війни: цілі, завдання, стратегічні альтернативи та напрями розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2025. Вип. 44. – С. 338–346. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1614> (дата звернення: 12.10.2025)

9. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0012.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.10.2025)

10. Криворучко О.М. Інноваційні підходи до розвитку управління на транспортних підприємствах. Харків: ФОП Панов А. М. 2024. 336 с. URL: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2024/Innovatsiini_pidkhody_do_rozvytku_upravlinnia_na_transportnykh_pidpriemstvakh_monohrafiia_2024.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.10.2025)

11. Компанець К.А., Городецький М.Я, Гончар Т.М. Інформаційний простір: фейки та дідфейки. дезінформація та її вплив на діяльність підприємств в сучасних умовах війни. *Журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво»* 2022. URL: <http://addb.ntu.edu.ua/pages/contacts.html> (дата звернення: 21.10.2025)

12. Демкова М., Фігель М. Інформація, як основа інформаційного суспільства: поняття та правове регулювання. URL: https://dl.nure.ua/pluginfile.php/468/mod_resource/content/3/content/content2.html (дата звернення: 20.10.2025)

13. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О. Особливості інноваційного стратегічне управління підприємств під час пандемії Covid-19.



Науково економічний журнал «Інтелект XXI», Вип. 6/2020 DOI:
<https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.16> (дата звернення: 20.10.2025)

14. Городецька Т. Е., Кравцов А. Г., Туленко І. М. Особливості функціонування ринку транспортних послуг під час воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 363 – 369. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ujae_2024_r04_a55.pdf (дата звернення: 21.10.2025)

15. Чаркіна Т.Ю. Теоретико- методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Дисертація. 2021. https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/charkina_dis.pdf (дата звернення: 20.10.2025)