

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДТК В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

**Железняк Катерина Леонідівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
Національний транспортний університет*

**Компанець Катерина Андріївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,  
Державний торговельно-економічний університет*

Успішне управління підприємствами дорожньо-транспортного комплексу під час воєнного стану вимагає гнучкості прийняття рішень, готовності до швидких змін та здатності балансувати між безпекою, економічними потребами та правами громадян. Це пов'язано з тим, що управління під час воєнного стану стикається з численними викликами, що пов'язані як із забезпеченням безпеки, так і з ефективною організацією діяльності в умовах непередбачуваних обставин. Серед численних викликів воєнного стану можна виділити декілька найважливіших.

Зміни на фронті та в інших стратегічно важливих напрямках можуть кардинально змінювати умови ведення діяльності. Важко планувати в умовах постійної невизначеності та небезпеки. Це приводить до нестабільності та непередбачуваності ситуації.

Під час війни часто спостерігається брак ресурсів – від продовольства та медикаментів до технічних засобів і пального. Водночас необхідно оптимізувати використання цих ресурсів для забезпечення фронту та підтримки цивільного населення. В зв'язку з цим виникають ресурсні обмеження, що вимагають уточнювати або міняти управлінські рішення [1; 2].

Значний вплив на економіку – це також результат впливу воєнного стану. Економічна діяльність може бути порушена, зокрема через руйнування інфраструктури, зупинку виробництва, значне скорочення торгівлі та інвестування.

Потрібна швидка адаптація економічних механізмів до нових умов, зокрема для забезпечення життєдіяльності населення та забезпечення армії. Це вимагає від менеджменту підвищення оперативності прийняття рішень та прискорення їх впровадження [3].

В умовах воєнного стану можуть виникати труднощі у комунікаціях як між державними органами, так і між державою та громадянами. Порушення в роботі інфраструктури, зокрема в енергетичних і

телекомунікаційних мережах, може ускладнити надання важливої інформації та координацію дій. При цьому виникають також і додаткові ризики із-за посилення пропаганди. В умовах війни важливо забезпечити точну та своєчасну інформацію для громадян, а також протидіяти ворожій пропаганді та фальшивим новинам. Це вимагає активної роботи з медіа та соціальними мережами, зокрема для підтримки морального духу населення та військ.

Проблеми труднощів комунікації та впливу пропаганди створюють психологічний вплив на населення. Воєнний стан може викликати стрес, паніку та невпевненість серед населення. В зв'язку з цим влада повинна підтримувати моральний дух, організувати допомогу постраждалим, а також забезпечити психологічну підтримку як для цивільних, так і для військових.

При цьому посилюється значення збереження громадської безпеки та порядку. Влада має забезпечити стабільність на території, навіть у разі фізичних руйнувань, вторгнень, або загрози терористичних атак. Важливо підтримувати порядок серед цивільного населення, регулювати переміщення людей та транспорт. Виконання цієї важливої місії державними органами також створює певні перешкоди в діяльності підприємств.

Держава задля свого збереження має ефективно мобілізувати ресурси та сили для ведення війни, в тому числі людські, технічні, матеріальні. Це включає в себе проведення часткової чи повної мобілізації, підготовку резервів, виведення цивільних осіб на важливі для війни напрямки (наприклад, на оборонні підприємства). Цілком зрозуміло, що це також створює складнощі в діяльності підприємств.

Стратегічне управління підприємствами охоплює визначення і реалізацію довгострокових цілей і напрямків розвитку підприємства. Воно включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінку його ресурсів та можливостей, а також прийняття рішень, які сприяють досягненню конкурентних переваг [4].

Серед основних напрямків стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану особливе значення приймає управління ризиками, а саме оцінка ризиків від воєнних дій та заходів, що можуть вплинути на реалізацію розроблених і прийнятих стратегії і розробка планів мінімізації впливу цих ризиків.

Успішне стратегічне управління підприємством потребує інтеграції усіх напрямків стратегічного управління і забезпечення ефективної взаємодії між ними для досягнення довгострокових цілей і забезпечення стабільного розвитку.

Стратегічне управління дорожньо-транспортним комплексом (ДТК) в умовах воєнного стану має свої особливості, які зумовлені необхідністю швидкої адаптації до зміненої ситуації, збереження функціональності

інфраструктури та забезпечення мобільності для виконання стратегічних завдань.

Особлива увага повинна приділятися збереженню та захисту ключових об'єктів транспортної інфраструктури (мости, дороги, тунелі, залізничні станції), які мають стратегічне значення для переміщення військ і вантажів. При цьому виникає паралельно необхідність забезпечення безперешкодного руху військової техніки і транспорту через дорожньо-транспортну мережу, що включає в себе створення безпечних маршрутів і контроль за їх станом. В окремих випадках дороги і транспортні вузли можуть використовуватися як оборонні споруди, тому вони мають бути зміцнені.

Задля забезпечення пріоритетного руху транспорту, що перевозить важливі вантажі для армії, гуманітарні вантажі та евакуацію мирних жителів в умовах воєнного стану можуть бути введені обмеження на рух транспортних засобів, особливо для цивільного транспорту. Встановлюються спеціальні маршрути для вантажів з гуманітарною допомогою або військових перевезень. Ці особливості функціонування ДТК в умовах воєнного стану також потребують урахування для корегування стратегічного управління.

В умовах обмежених ресурсів важливо знижувати витрати на підтримку транспортної інфраструктури. Це може включати скорочення витрат на ремонтні роботи, використання доступних матеріалів для тимчасових відновлень. Важливим аспектом також є правильний розподіл обмежених ресурсів (палива, матеріалів для ремонту, персоналу) між військовими і цивільними потребами.

Після завершення воєнних дій необхідно буде здійснити відновлення дорожньо-транспортної інфраструктури, що передбачає як великий обсяг ремонтних робіт, так і модернізацію інфраструктури для підвищення її стійкості до потенційних загроз.

Таким чином стратегічне управління дорожньо-транспортним комплексом в умовах воєнного стану потребує високої мобільності, ефективної координації і здатності швидко адаптуватися до змінюваних умов. Збереження транспортної інфраструктури, забезпечення безперешкодного руху для критично важливих перевезень і підтримка нормальних умов життя на території є ключовими аспектами в умовах війни.

### **Список використаних джерел:**

1. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегія адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. No. 2 (223). С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>

2. Грінченко Р.В., Кисличко К.А., Нечепелюк В.Г., Онищук В.С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського*

національного економічного університету . 2023. No. 5–6 (306–307). С. 91–100. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100>

3. Дацюк А., Процак К., & Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. No. (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>

4. Ткаченко В., & Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. No. (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90>