

Райчева Л.І.

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

Raicheva Larysa

International Humanities University, Odesa

Якобчук Н.М.

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

Yakobchuk Natalia

International Humanities University, Odesa

МЕНЕДЖМЕНТ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАЗЕМНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

PROBLEM LOANS IN THE SYSTEM OF FINANCIAL RESTRUCTURING OF DEBTS OF BANKING INSTITUTIONS' CLIENTS

Анотація. У статті показано, що проблематика менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту у воєнних умовах має високий пріоритет для національної економіки. Доведено, що пасажирський автомобільний транспорт України в умовах воєнного стану залишається стратегічним елементом національної безпеки й соціальної стабільності. Аргументовано, що вантажний автомобільний транспорт України довів свою незамінність і гнучкість в умовах воєнного стану. Доведено, що подальший розвиток галузі має базуватися на цифровізації, інтеграції до європейського транспортного простору, екологізації автопарку та створенні сучасної логістичної інфраструктури. Встановлено, що залізничний транспорт України в умовах воєнного стану став символом стійкості, професіоналізму та патріотизму. Доведено, що умови воєнного стану перетворили трубопровідний транспорт України з комерційного сегмента енергоринку на елемент національної безпеки.

Ключові слова: менеджмент, ділова активність, підприємство, наземний транспорт, автомобільний, залізничний, наземний, воєнний стан.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування транспортної галузі України визначаються високим рівнем нестабільності, викликаним воєнним станом, руйнуванням логістичної інфраструктури, зростанням витрат і необхід-

ністю швидкої адаптації до нових соціально-економічних реалій. У цих умовах менеджмент ділової активності підприємств наземного транспорту набуває особливої ваги, адже саме він визначає здатність транспортних організацій зберігати операційну стійкість, ефективно використовувати ресурси, забезпечувати мобільність населення та підтримувати економіку країни.

Актуальність проблематики менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту в умовах воєнного стану зумовлена: необхідністю збереження стабільності транспортного комплексу як базового елемента економічної та оборонної системи України; потребою розроблення інноваційних механізмів управління активністю з урахуванням цифрових, організаційних і соціальних аспектів; орієнтацією на відновлення транспортної інфраструктури та інтеграцію до європейського транспортного простору; важливістю забезпечення стійкості та ефективності підприємств у кризових умовах і формування стратегій їх розвитку у повоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Менеджмент ділової активності підприємств наземного транспорту в умовах воєнного стану знаходиться у полі зору багатьох учених. Мехлеф А. С. розглядає проблеми авто-



мобільного транспорту України у воєнний період [1, с. 22]. Налобіна О. О., Бундза О. З., Голотюк, М. В. Шимко А. В. обґрунтували концептуальну модель оперативного управління транспортною системою в умовах воєнного стану [2, с. 184]. Шульц С. Л., Луцків О. М. дослідили проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу [3, с. 81]. Гладких І. В. робить акцент на формування вантажних перевезень залізничним транспортом України в умовах воєнного стану [4, с. 53]. Челядінова Н. Г., Семенцова О. В. узагальнили аспекти удосконалення системи логістичного управління на транспортних підприємствах України в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови [5, с. 81]. Лук'янова О. М. розглядає транспортний комплекс України скрізь призму викликів воєнного часу та перспектив розвитку [6, с. 48]. Марценюк Л. В., Сидорчук А. О. переконливо обґрунтували напрями реалізації цілей сталого розвитку України у залізничному транспорті та адаптували їх до умов воєнного стану [7, с. 93]. Буц Ю. В., Каграманян А. О., Козодой Д. С., Крайнюк О. В., Гриценко Н. В. обґрунтували базові засади безпеки функціонування транспортної інфраструктури в умовах воєнного стану [8, с. 168]. Петренко Д. М., Завгородній В. В., Клименко О. А., Бражніков Д. Г. розробили веб-додаток для управління транспортними послугами в умовах воєнного стану [9, с. 74]. Гречан А. П. узагальнено особливості функціонування транспортного підприємства як мікро-економічної соціально-економічної системи в умовах воєнного стану [10, с. 295]. У статті Гірної О.Б. проведено оцінювання гнучкості

бізнес-процесів транспортних підприємств на ринку логістичних послуг в умовах воєнного стану [11, с. 25]. Марценюк Л. В., Коваленко-Марченкова Є. В., Гненний М. В., Жилкін А. В. обґрунтували напрями логістичних трендів в транспортному секторі з урахуванням воєнного стану та розумної мобільності [12, с. 245].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених вище авторів, слід визнати, що не вирішеними залишаються питання диференціальних особливостей менеджменту ділової активності підгалузей наземного транспорту в умовах воєнного стану.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розробка рекомендацій із удосконалення менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ділова активність підприємства транспорту – це рівень його здатності забезпечувати ефективність діяльності, прибутковості, конкурентоспроможності і гнучкості у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. У воєнний період ця активність набуває специфічних рис: орієнтація не лише на економічну, а й національну та гуманітарну функцію транспорту; необхідність оптимізації логістичних маршрутів у зоні ризику; переорієнтація ринків перевезень, зростання ролі військових і гуманітарних поставок; дефіцит ресурсів, проблеми з постачанням палива, кадрів та запчастин; високий рівень ризиків і непередбачуваності, що потребує адаптивного управління. Фактори, що впливають на менеджмент ділової активності транспортних підприємств, систематизовані у табл. 1.

Таблиця 1

Фактори, що впливають на менеджмент ділової активності транспортних підприємств

№ з/п	Фактори	Їх зміст
1	Воєнно-економічні виклики	Руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів, зростання логістичних витрат і небезпека перевезень істотно впливають на економічні результати транспортних підприємств.
2	Потреба у відновленні транспортних ланцюгів	Забезпечення безперервності перевезень критичних вантажів, евакуації населення, військової логістики потребує нових підходів до управління операційними процесами
3	Необхідність гнучкого стратегічного планування	Менеджмент повинен поєднувати антикризові рішення з довгостроковим баченням розвитку транспорту в післявоєнний період, орієнтуючись на відновлення та цифрову трансформацію
4	Цифровізація транспортних процесів	В умовах воєнного стану цифрові технології (GPS-моніторинг, електронні документи, аналітика даних) стали ключовим інструментом управління мобільністю, безпекою та ресурсами.
5	Зростання ролі державного регулювання та міжнародної підтримки	Євроінтеграційний курс України, участь у програмі «Шляхи солідарності» з ЄС, а також військово-гуманітарні перевезення потребують нових механізмів координації державного та корпоративного управління транспортом.

Джерело: власна розробка

Концептуальні засади менеджменту підприємств наземного транспорту представлено на рис. 1.

У транспортній галузі ділова активність проявляється у рівні використання транспортних засобів, продуктивності праці, обіговості капіталу, обсягах перевезень і фінансових результатах.

Менеджмент ділової активності у воєнний період виступає важливим інструментом підтримки економічної безпеки держави. Його наукова і практична значущість полягає у: розробленні механізмів адаптації підприємств транспорту до умов воєнної економіки; формуванні антикризових стратегій управління діло-

вою активністю з урахуванням ризиків і нестачі ресурсів; створенні інноваційних моделей ділової взаємодії (кластерних, цифрових, логістичних); підвищенні ефективності управлінських рішень на основі аналітики, моніторингу показників та прогнозування попиту на перевезення.

Особливості функціонування різних видів транспорту визначається їх диференціальними особливостями. Пасажирський автомобільний транспорт забезпечує соціальну мобільність, перевезення переселенців і персоналу критичної інфраструктури. Його менеджмент має бути спрямований на оптимізацію маршрутів і безпеку перевезень. Вантажний автомобільний транспорт є ключовою ланкою військової та



Рис. 1. Концептуальні засади менеджменту підприємств наземного транспорту

Джерело: власна розробка

гуманітарної логістики. Він потребує стратегії гнучкого планування маршрутів і цифрового контролю автопарку. Залізничний транспорт є стратегічною основою перевезень військових, гуманітарних та експортних вантажів. Його менеджмент має забезпечувати оперативне планування, безпеку та відновлення інфраструктури. Трубопровідний транспорт є критично важливим для енергетичної безпеки і потребує поєднання технічного моніторингу з кіберзахистом і ризик-менеджментом.

У воєнний час наземний транспорт працює під тиском: руйнування інфраструктури, дефіцит пального та запчастин, коливання попиту, мобілізаційні та комендантські обмеження, ризики безпеки маршрутів, кіберзагрози і регуляторні зміни. Менеджмент ділової активності має утримати операційну безперервність, швидко перебудовувати логістику і зберегти ліквідність, водночас підтримуючи персонал і дотримуючись вимог держави.

Пасажи́рський автомобільний транспорт є важливою складовою транспортної системи України, що забезпечує мобільність населення, соціальну інтеграцію регіонів та функціонування економіки. В умовах воєнного стану його роль набуває особливого значення, адже саме автомобільні перевезення стають основним видом транспорту в районах, де зруйнована або обмежена робота залізничної інфраструктури. З початком повномасштабної агресії РФ проти України транспортна система зазнала значних втрат - пошкоджено сотні кілометрів автошляхів, зруйновано транспортні вузли, депо, станції технічного обслуговування. Однак галузь продовжує функціонувати, адаптуючись до кризових умов і виконуючи критично важливі завдання для економіки та оборони країни.

У післявоєнний та перехідний період розвиток пасажирського автотранспорту має ґрунтуватися на таких стратегічних напрямках: відновлення та модернізація інфраструктури з урахуванням стандартів ЄС (*TEN-T*, «зелена» логістика); цифровізація галузі – впровадження електронних квитків, автоматизованого контролю, «розумного» управління трафіком; екологізація рухомого складу – перехід на електробуси, газові та гібридні системи; розвиток державно-приватного партнерства для оновлення автопарку та модернізації депо; інтеграція з європейським транспортним простором через участь у програмах ЄС (*CEF*, *Interreg*, «Шляхи солідарності»).

Вантажний автомобільний транспорт є ключовою ланкою транспортної системи України,

яка забезпечує рух матеріальних ресурсів, продовольства, палива, гуманітарних вантажів і військових потреб. В умовах воєнного стану його значення набуло стратегічного характеру – від безперебійного функціонування перевізників залежить обороноздатність країни, життєдіяльність економіки та стабільність логістичних ланцюгів. Повномасштабна агресія РФ проти України спричинила масштабні руйнування транспортної інфраструктури, зменшення обсягів експорту, зміну маршрутів доставки вантажів та суттєве ускладнення зовнішньоекономічної діяльності. Водночас галузь продемонструвала гнучкість і здатність швидко адаптуватися до кризових умов, переорієнтувавшись на нові напрями перевезень та логістичні рішення.

З початком війни вантажний автотранспорт став основним інструментом внутрішньої логістики. У перші місяці війни його діяльність була спрямована насамперед на: евакуацію населення та перевезення гуманітарних вантажів; доставку продовольства, медикаментів, пального; підтримку військових перевезень і забезпечення армії; транспортування критичних енергетичних ресурсів. Серед ключових тенденцій функціонування галузі у 2022–2025 рр. слід виділити: переорієнтацію транспортних потоків за рахунок зменшення обсягів перевезень у східних регіонах і збільшення в західних, зокрема до прикордонних пунктів з ЄС; розвитку альтернативних маршрутів експорту шляхом активізації роботи автомобільних перевізників у рамках європейської ініціативи «Шляхи солідарності». Поступова стабілізація у 2023–2025 рр. відбулася завдяки відновленню частини маршрутів, державним програмам підтримки логістики та партнерству з ЄС.

У воєнний період вантажний транспорт виконує критичні функції: забезпечує постачання оборонних і гуманітарних ресурсів; підтримує експортну діяльність аграрного сектору; забезпечує внутрішню економічну стабільність за рахунок мобільності ресурсів; сприяє розвитку міжнародного партнерства через логістичні сполучення з ЄС. Від його стійкості залежить продовольча безпека, відновлення виробництва та експортного потенціалу країни.

Залізничний транспорт є основою транспортної системи України, забезпечуючи понад 60% вантажних і близько 35% пасажирських перевезень у мирний час. В умовах воєнного стану його роль зросла багатократно – саме залізниця стала стратегічним видом транспорту, що забезпечує логістику військових, евакуацію населення, доставку гуманітарних вантажів, підтримку

економічних зв'язків та міжнародного експорту. Після початку повномасштабного вторгнення РФ (лютий 2022 р.) залізнична галузь України опинилася в надзвичайно складних умовах: значна частина інфраструктури зруйнована, зросли ризики для персоналу та рухомого складу, але «Укрзалізниця» продовжує безперервно працювати, ставши символом стійкості та мобільності держави.

З початку воєнного стану діяльність залізничного транспорту була спрямована насамперед на: евакуацію населення із зон бойових дій (понад 4 млн осіб у перші місяці війни); перевезення гуманітарних і військових вантажів (паливо, продовольство, техніка, боєприпаси); підтримку експорту української продукції через західні кордони; доставку допомоги з країн ЄС у межах ініціативи «Шляхи солідарності». Водночас зафіксовано масштабні втрати: зруйновано сотні кілометрів колій, десятки мостів і вокзалів; окуповано або пошкоджено важливі вузли на сході та півдні; скорочено частину пасажирських рейсів у небезпечних напрямках. Попри це, залізнична мережа продовжує функціонувати, підтримуючи логістичну спроможність економіки та оборони.

Менеджмент залізничної галузі в умовах воєнного стану набув ознак антикризового управління, орієнтованого на забезпечення безперервності перевезень, безпеки персоналу та збереження матеріальної бази. Основні напрями управління: оперативне планування перевезень відповідно до військових і гуманітарних потреб; мобільне відновлення інфраструктури завдяки ремонтним підрозділам «Укрзалізниці»; координація з державними та міжнародними структурами (Міністерство інфраструктури України, ЄС, НАТО); цифровізація процесів управління рухом (системи диспетчеризації, GPS-моніторинг, електронні документи); підтримка персоналу, забезпечення умов праці, психологічна допомога та преміювання ризикових працівників; забезпечення безпеки пасажирів – евакуаційні рейси, нічні маршрути, бомбосховища на вокзалах. Після втрати портової інфраструктури Україна активізувала залізничні перевезення до країн ЄС, що стало ключовим напрямом адаптації галузі. Основні досягнення: створення «Шляхів солідарності» (*Solidarity Lanes*) у травні 2022 р. для забезпечення експорту агропродукції до ЄС; модернізація прикордонних переходів (Ягодин, Мостиська, Чоп, Вадул-Сірет); будівництво терміналів перевалки вантажів і розширення складів на західному кордоні; гармонізація технічних стандартів з європейськими

нормами (безпека руху, документація, сертифікація персоналу). Україна поступово інтегрує залізничну мережу до транс'європейської транспортної мережі *TEN-T*, що сприятиме післявоєнному відновленню та розвитку.

Трубопровідний транспорт є однією з найважливіших складових енергетичної та транспортної інфраструктури України, який забезпечує транспортування нафти, нафтопродуктів, природного газу та аміаку як для внутрішніх потреб, так і для транзиту в європейські країни. У мирний час цей вид транспорту відігравав значну роль у формуванні державного бюджету, забезпеченні енергетичної безпеки та міжнародного співробітництва. В умовах воєнного стану трубопровідний транспорт набуває стратегічного та оборонного значення, адже його стабільне функціонування є критично важливим для забезпечення паливом військових підрозділів, об'єктів критичної інфраструктури, теплопостачання та промисловості. Проте повномасштабна війна проти України створила надзвичайні виклики для галузі: руйнування об'єктів трубопровідної системи, обстріли нафтобаз і компресорних станцій, порушення логістичних маршрутів енергоносіїв та зниження транзитних обсягів.

Основні проблеми функціонування трубопровідного транспорту в умовах війни: фізичні руйнування об'єктів трубопровідної системи внаслідок обстрілів, підливів і окупації територій; загроза техногенних аварій через пошкодження або зношення трубопроводів; скорочення транзиту природного газу з РФ у напрямку ЄС, що зменшує прибутки державного бюджету; порушення зовнішньоекономічних контрактів через непередбачуваність поставок; підвищення витрат на охорону та безпеку об'єктів енергетичної інфраструктури; складність проведення ремонтних робіт у зонах бойових дій; необхідність переорієнтації енергопостачання на європейські реверсні маршрути; особливості менеджменту трубопровідного транспорту в умовах воєнного стану

Держава здійснює комплекс заходів для забезпечення енергетичної безпеки та стабільної роботи трубопровідного транспорту, зокрема: прийняття Державної енергетичної стратегії до 2050 р., яка передбачає інтеграцію енергоринку України з ЄС; співпраця з Європейською енергетичною спільнотою (*Energy Community*) щодо гарантування безпеки газових маршрутів; залучення міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, Світовий банк, USAID) для модернізації ГТС; створення резервів газу та нафти у під-

земних сховищах на території України та ЄС; розробка програм післявоєнного відновлення інфраструктури, у тому числі підземних газосховищ і компресорних станцій.

Після завершення воєнного стану пріоритетними завданнями розвитку трубопровідного транспорту є: відновлення пошкоджених ділянок і модернізація магістральних трубопроводів; розширення енергетичного партнерства з ЄС, створення спільних проектів з транспортування водню та біометану; диверсифікація джерел постачання газу, нафти, аміаку (розвиток південного та польського напрямків); інтеграція до європейської енергомережі *ENTSO* (Європейська мережа операторів газотранспортних систем); впровадження «зелених» технологій у транспортуванні – зниження втрат, використання енергоощадного обладнання; створення національної системи енергетичної безпеки на базі модернізованої ГТС України.

Трубопровідний транспорт під час війни виконує критично важливі функції: забезпечує енергопостачання Збройних Сил України, промислових і цивільних об'єктів; гарантує енергетичну стабільність держави; забезпечує валютні надходження від транзиту газу до ЄС; сприяє міжнародній співпраці у сфері енергетики та безпеки; створює робочі місця та підтримує зайнятість у стратегічних секторах.

Ключовими напрямками удосконалення управління на наземному транспорті є:

1. Операційна стійкість суб'єктів господарювання досягається плануванням безперервності бізнесу, побудовою планів *BCP* (*business continuity planning* – *BCP*), які передбачають сценарії часткових/повних простоїв, резервні маршрути, точки консолідації вантажів, крос-докінг (*cross docking*) – це логістична модель, яка спрямована на скорочення часу перебування товару на складі. Її основна ідея полягає в тому, щоб складський термінал виконував не функцію довгострокового зберігання, а забезпечував швидкий перерозподіл і оптимізацію вантажопотоків. Термін перехресне стикування точно відображає принцип роботи цієї моделі: товари затримуються на складі лише мінімально, перед тим, як продовжити рух далі за логістичним ланцюгом.

2. Гнучке планування попиту і пропозиції передбачає короткі планові горизонти (*rolling*-планування на 1–4 тижні з щоденними коригуваннями), пріоритизацію вантажів/рейсів (медичні, гуманітарні, критичний експорт/імпорт, контракти з гарантованою оплатою), динамічне тарифоутворення (індексація на

пальне й ризики, прозорі надбавки за маршрути підвищеної небезпеки), пулінг потужностей (шерингові фрахтові біржі, кооперація з іншими перевізниками для заповнюваності та зниження холостих пробігів).

3. Фінансова стійкість і управління ліквідністю забезпечується моніторингом грошових потоків щоденного рівня, службою поширення даних з тижневим горизонтом, контролем «касового розриву». Для цього використовують контракти з передоплатою/депозитами, факторинг рахунків, спрощені *SLA* (*Service-Level Agreement*) – Угоди про рівень обслуговування для швидшої верифікації послуг. *SLA* може означати хеджування витрат на паливо через форвардні угоди з постачальниками або індексовані контракти. Коли *CAPEX* – капітальні витрати компанії на придбання, модернізацію або створення довгострокових активів, таких як будівлі, обладнання, транспорт та нематеріальні активи (патенти, ліцензії), інвестиції у майбутній розвиток бізнесу – ставляться на паузу, акцент робиться на *OPEX* – операційні витрати, що йдуть на повсякденну діяльність (економізатори пального, цифрова диспетчеризація тощо).

4. Управління персоналом і безпекою на основі ротаційних графіків та резервних екіпажів, підтримки релокації водіїв і сімей. Навчання безпеці передбачає протимінну обізнаність, дії при тривогах, першу домедичну допомогу. Психологічна підтримка, прості програми лояльності забезпечується бонусами за ризикові рейси, страхуванням життя/здоров'я. Верифікація та кібергігієна забезпечується контролем доступу до телематичних систем, багатофакторною автентифікацією для диспетчерів.

5. Юридичні та регуляторні вимоги передбачають проведення оперативного моніторингу постанов/наказів (дозволи на перевезення, комендантська година, вагові/габаритні обмеження, гуманітарні процедури), участь у державних/міжнародних програмах підтримки (компенсації пального, гранти на відновлення транспорту, пріоритетні «зелені» коридори), контракти «форс-мажор» (коректні застереження, *SLA* з гнучкими термінами в разі повітряної тривоги чи перекриття шляхів).

6. Цифровізація і дані передбачають використання систем управління транспортом (англ. *TMS, Transport Management System*), *GPS* / телематики. *GPS* (англ. *Global Positioning System*) – система глобального позиціонування, телематика – це галузь, що поєднує телекомунікації та інформатику для збору, передачі та аналізу даних із віддалених пристроїв, найчастіше

в транспортних засобах. Це дозволяє відстежувати, моніторити та контролювати роботу автомобілів у реальному часі для покращення безпеки, ефективності та оптимізації операцій. *Live ETA (Estimated time of arrival)* – система розрахункового часу прибуття передбачає моніторинг пального, стиль водіння, автоматичні попередження про відхилення.

Практичні кроки впровадження передбачають використання операційних, фінансових, кадрових інструментів. Операційні інструменти передбачають дотримання мінімальних вимог регламенту воєнного стану “war-mode”: хто приймає рішення, коли маршрут зупиняється, як відбувається евакуація екіпажу. Метод управління проектами та робочими процесами для технічного обслуговування та оновлення запасних частин передбачає визначення порогу спрацювання для швидких закупівель.

Диспетчерський «штаб» (англ. *dashboard*) – інтерактивна інформаційна панель, яка візуалізує ключові показники та дані в одному місці для швидкого огляду та аналізу. Його ключовими метриками є (*ETA*, заповнюваність, холостий пробіг, витрата пального, статус ризику, виконання *SLA*). Ключовими метриками для контролю є операційні: відсоток вчасних доставок, середній простій на контрольно-пропускних пунктах / блокпостах, холостий пробіг, *ETA*-відхилення. Фінансовими метриками є: маржа на рейс/км, оборотність дебіторської заборгованості, витрати пального на 100 км, частка передоплачених рейсів. Індикаторами безпеки є кількість інцидентів на 10 тис. км, виконання чек-листів безпеки, процент екіпажів з медичними сертифікатами. Надійність парку вимірюється відсотком технічно справних авто, середнім часом до відмови (англ. *MTBF – Mean Time Between Failures*), часом відновлення (*MTTR – Mean Time to Respond/Resolv*).

Ризиками діяльності підприємств наземного транспорту, які потребують пом'якшення, є: маршрутні блокування (потрібно мати альтернативні коридори і «стоп-словник» для миттєвого перенаправлення, дефіцит пального/запчастин (рамкові договори з квотами, кластери спільних закупівель), кадрові прогалини (прискорене навчання нових водіїв, мультискилінг (водій-експедитор), програма «повернення» колишніх співробітників); кібератаки на телематику (сегментація мереж, оновлення прошивок, журнали доступу, тестові інциденти).

Для адаптації діяльності підприємств наземного транспорту до умов воєнного стану пропонується: створити «воєнний регла-

мент операцій» і штаб моніторингу з цілодобовим чергуванням; впровадити *TMS* (англ. *Transportation Management System* – система управління транспортом). Зазначена система дозволяє переглянути портфель рейсів: відсіяти низькомаржинальні/ризикові, домовитися про передоплату; закріпити альтернативних постачальників пального і критичних запчастин; провести тренінг екіпажів з безпеки і домедичної допомоги, влаштувати щоденний контроль ліквідності і дебіторської заборгованості, підключити факторинг за потреби.

Висновки і пропозиції.

1. Показано, що проблематика менеджменту ділової активності підприємств наземного транспорту у воєнних умовах має високий пріоритет для національної економіки, адже від ефективності управління транспортом залежить: логістична безпека країни, збереження економічної активності регіонів, стабільність ланцюгів постачання, відновлення економіки після війни. Тому дослідження цієї теми має не лише науково-прикладний, а й державно-стратегічний характер, оскільки визначає напрями підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості транспортної системи України в умовах воєнного і післявоєнного відновлення.

2. Доведено, що пасажирський автомобільний транспорт України в умовах воєнного стану залишається стратегічним елементом національної безпеки й соціальної стабільності. Його стійкість і здатність до адаптації забезпечуються ефективним менеджментом, державним регулюванням і міжнародною підтримкою. Подальший розвиток галузі має базуватись на цифровій трансформації, екологічній модернізації, підвищенні якості послуг і гармонізації з європейськими стандартами.

3. Аргументовано, що вантажний автомобільний транспорт України довів свою незмінність і гнучкість в умовах воєнного стану. Попри руйнування інфраструктури, скорочення ресурсів і ризики, галузь продовжує функціонувати завдяки ефективному кризовому менеджменту, міжнародній підтримці та інноваційному підходу до організації перевезень. Подальший розвиток галузі має базуватись на цифровізації, інтеграції до європейського транспортного простору, екологізації автопарку та створенні сучасної логістичної інфраструктури, що забезпечить конкурентоспроможність українських перевізників у післявоєнний період.

4. Встановлено, що залізничний транспорт України в умовах воєнного стану став символом стійкості, професіоналізму та патріотизму.

Попри масштабні руйнування, він зберіг керованість, забезпечив безперерйні перевезення та став опорою економіки. У післявоєнний період залізнична галузь має потенціал стати рушійною силою відновлення економіки, з огляду на можливості інтеграції до TEN-T, участі у спільних програмах ЄС, цифровізації та впровадження «зелених» технологій.

5. Доведено, що умови воєнного стану перетворили трубопровідний транспорт України з комерційного сегмента енергоринку на елемент національної безпеки. Незважаючи на масштабні руйнування, система залишається функціональною завдяки професіоналізму працівників, міжнародній підтримці та ефективному антикризовому менеджменту. Після перемоги головним завданням стане модернізація енергетичної інфраструктури, зокрема ГТС і нафтопроводів, адаптація до європейських стандартів, розширення можливостей транзиту та інтеграція до спільного енергетичного простору ЄС. Це забезпечить енергетичну незалежність України та підвищить її стратегічну роль у європейській енергетиці.

Перспективами подальших досліджень є конкретизація механізмів функціонування окремих видів наземного транспорту в умовах воєнного стану та обґрунтування шляхів їх удосконалення.

Література:

1. Мехлеф А. С. Автомобільний транспорт України у воєнний період. *Нотатки сучасної науки*. 2023. № 8. С. 21–23.
2. Налобіна О. О., Бундза О. З., Голотюк, М. В. Шимко А. В. Концептуальна модель оперативного управління транспортною системою в умовах воєнного стану. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2023. № 1. С. 177–186.
3. Шульц С. Л., Луцків О. М. Проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу. *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 85–93. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-9>
4. Гладких І. В. Формування вантажних перевезень залізничним транспортом України в умовах воєнного стану. *Рейковий рухомий склад*. 2023. Вип. 27. С. 46–58. DOI: <https://doi.org/10.47675/2304-6309-2023-27-46-58>
5. Челядінова Н. Г., Семенцова О. В. Аспекти удосконалення системи логістичного управління на транспортних підприємствах України в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 222–229. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287120>
6. Лук'янова О. М. Транспортний комплекс України: виклики воєнного часу та перспективи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306415>
7. Марценюк Л. В., Сидорчук А. О. Напрями реалізації цілей сталого розвитку України у залізничному транспорті та їх адаптація до умов воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 88–97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88>

8. Буц Ю. В., Каграманян А. О., Козодой Д. С., Крайнюк О. В., Гриценко Н. В. Безпека функціонування транспортної інфраструктури в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2024. Вип. 210. С. 163–171. DOI: <https://doi.org/10.18664/1994-7852.210.2024.320730>
9. Петренко Д. М., Завгородній В. В., Клименко О. А., Бражніков Д. Г. Розробка веб-додатку для управління транспортними послугами в умовах воєнного стану. *IT synergy*. 2024. Iss. 2. С. 57–80. DOI: <https://doi.org/10.53920/ITS-2024-2-4>
10. Гречан А. П. Особливості функціонування транспортного підприємства як мікроекономічної соціально-економічної системи в умовах воєнного стану. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2022. Вип. 111. С. 292–297. DOI: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2022-111-292-297>
11. Гірна О. Б. Оцінювання гнучкості бізнес-процесів транспортних підприємств на ринку логістичних послуг в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.23-30>
12. Марценюк Л. В., Коваленко-Марченкова Є. В., Гненний М. В., Жилкін А. В. Напрями логістичних трендів в транспортному секторі з урахуванням воєнного стану та розумної мобільності. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 2. С. 231–248. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-6-231-248>

References:

1. Mekhle A. S. (2023) Avtomobilnyi transport Ukrainy u voiennyi period [Road transport in Ukraine during the war]. *Notatky suchasnoi nauky*, no. 8, pp. 21–23.
2. Nalobina O. O., Bundza O. Z., Holotuk, M. V. Shymko A. V. (2023) Kontseptualna model operatyvnoho upravlinnia transportnoi systemoiu v umovakh voiennoho stanu [Conceptual model of operational management of the transport system under martial law]. *Suchasni tekhnolohii v mashynobuduvanni ta transporti*, no. 1, pp. 177–186.
3. Shults S. L., Lutsiv O. M. (2022) Problemy funktsionuvannia transportnoi infrastruktury ta lohistyky Ukrainy v umovakh voiennoho chasu [Problems of functioning of transport infrastructure and logistics of Ukraine in wartime conditions]. *Rehionalna ekonomika*, no. 2, pp. 85–93. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-9>
4. Hladkykh I. V. (2023) Formuvannia vantazhnykh perevezen zaliznychnym transportom Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Formation of freight transportation by rail in Ukraine under martial law]. *Reikovy rukhomyi sklad*, no. 27, pp. 46–58. DOI: <https://doi.org/10.47675/2304-6309-2023-27-46-58>
5. Cheliadinova N. H., Sementsova O. V. (2023) Aspekty udoskonalennia systemy lohistychnoho upravlinnia na transportnykh pidpriemstvakh Ukrainy v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoi rozbudovy [Aspects of improving the logistics management system at transport enterprises of Ukraine under martial law and post-war reconstruction]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 81–82, pp. 222–229. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287120>
6. Lukianova O. M. (2024) Transportnyi kompleks Ukrainy: vyklyky voiennoho chasu ta perspektyvy rozvytku [Ukraine's transport complex: wartime challenges and development prospects]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 85, pp. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306415>
7. Martseniuk L. V., Sydorchuk A. O. (2024) Napriamy realizatsii tsilei staloho rozvytku Ukrainy u zaliznychnomu transporti ta yikh adaptatsiia do umov voiennoho stanu [Directions for implementing the goals of sustainable development of

- Ukraine in railway transport and their adaptation to martial law conditions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 16, pp. 88–97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88>
8. Buts Yu. V., Kahramanian A. O., Kozodoi D. S., Krainiuk O. V., Hrytsenko N. V. (2024) Bezpeka funktsionuvannia transportnoi infrastruktury v umovakh voiennoho stanu [Safety of transport infrastructure functioning under martial law]. *Zbirnyk naukovykh prats Ukrainskoho derzhavnoho universytetu zaliznychnoho transportu*, no. 210, pp. 163–171. DOI: <https://doi.org/10.18664/1994-7852.210.2024.320730>
 9. Petrenko D. M., Zavorodnii V. V., Klymenko O. A., Brazhnikov D. H. (2024) Rozrobka veb-dodatku dlia upravlinnia transportnymy posluhamy v umovakh voiennoho stanu [Development of a web application for managing transport services under martial law]. *IT synergy*, no. 2, pp. 57–80. DOI: <https://doi.org/10.53920/ITS-2024-2-4>
 10. Hrechak A. P. (2022) Osoblyvosti funktsionuvannia transportnoho pidpriemstva yak mikroekonomichnoi sotsialno-ekonomichnoi systemy v umovakh voiennoho stanu [Features of the functioning of a transport enterprise as a microeconomic socio-economic system in conditions of martial law]. *Avtomobilni dorohy i dorozhnie budivnytstvo*, no. 111, pp. 292–297. DOI: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2022-111-292-297>
 11. Hirna O. B. (2025) Otsiniuvannia hnuchkosti biznes-protsesiv transportnykh pidpriemstv na rynku lohistychnykh posluh v umovakh voiennoho stanu [Assessment of the flexibility of business processes of transport enterprises in the logistics services market under martial law]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 198, pp. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.23-30>
 12. Martseniuk L. V., Kovalenko-Marchenkova Ye. V., Hnennyi M. V., Zhylkin A. V. (2023) Napriamy lohistychnykh trendiv v transportnomu sektori z urakhuvanniam voiennoho stanu ta rozumnoi mobilnosti [Directions of logistics trends in the transport sector taking into account martial law and smart mobility]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, no. 2, pp. 231–248. DOI: [10.31733/2078-3566-2023-6-231-248](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-6-231-248)

Summary. It is shown that the issue of managing the business activity of land transport enterprises in wartime has a high priority for the national economy, because the efficiency of transport management depends on: logistical security of the country, preservation of economic activity of the regions, stability of supply chains, economic recovery after the war. It has been proven that passenger road transport in Ukraine under martial law remains a strategic element of national security and social stability. Its stability and ability to adapt are ensured by effective management, state regulation, and international support. It is argued that Ukrainian road freight transport has proven its irreplaceability and flexibility under martial law. Despite the destruction of infrastructure, reduction of resources and risks, the industry continues to function thanks to effective crisis management, international support and an innovative approach to organizing transportation. Further development of the industry should be based on digitalization, integration into the European transport space, greening of the fleet, and the creation of a modern logistics infrastructure that will ensure the competitiveness of Ukrainian carriers in the post-war period. It has been established that the railway transport of Ukraine under martial law became a symbol of stability, professionalism and patriotism. Despite the large-scale destruction, it retained controllability, ensured uninterrupted transportation and became the backbone of the economy. In the post-war period, the railway industry has the potential to become a driving force for economic recovery, given the opportunities for integration into TEN-T, participation in joint EU programs, digitalization, and the introduction of "green" technologies. It is proven that martial law conditions have transformed Ukraine's pipeline transport from a commercial segment of the energy market into an element of national security. Despite the extensive destruction, the system remains functional thanks to the professionalism of the workers, international support, and effective anti-crisis management.

Keywords: management, business activity, enterprise, land transport, automobile, railway, land, martial law.

Стаття надійшла: 15.10.2025

Стаття прийнята: 27.10.2025

Стаття опублікована: 05.11.2025