

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 9.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.69>

УДК 658:656.2

*А. О. Сидорчук,
аспірант кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7420-7405>*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

*A. Sydorчук,
Postgraduate student of the Department of Economics and Management,
Ukrainian State University of Science and Technology*

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

Стаття спрямована на дослідження та розробку ефективних стратегій і моделей антикризового управління для підприємств залізничного транспорту України в умовах глобальної економічної нестабільності та триваючого воєнного конфлікту. У даному дослідженні використано комплексний підхід, що включає аналіз існуючих управлінських стратегій і розробку адаптивних моделей антикризового управління. Результати дослідження показали, що впровадження адаптивних антикризових стратегій сприяє підвищенню стійкості підприємств залізничного транспорту, забезпечуючи безперервність діяльності та мінімізацію ризиків у кризових умовах. Авторами запропоновано нову модель антикризового

управління, яка скорочує кількість етапів до трьох і включає проактивне управління, реактивне управління та оцінку ефективності антикризової стратегії. Розроблено новий підхід до розробки антикризової стратегії управління на основі модифікованої моделі, яка враховує недоліки традиційних підходів. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами залізничного транспорту для розробки ефективних антикризових стратегій, що дозволяють адаптуватися до мінливих умов ринку та забезпечувати стабільний розвиток у кризових ситуаціях.

This research investigates the development of anti-crisis management strategies and models for railway transport enterprises in Ukraine, addressing the challenges posed by global economic instability and ongoing military conflict. A comprehensive methodology was employed, which included analyzing current management strategies and creating adaptive anti-crisis models tailored to the needs of the Ukrainian railway sector. The key findings indicate that the introduction of adaptive strategies significantly strengthens the resilience of railway companies, enabling them to maintain operations and mitigate risks in crisis situations. The proposed model streamlines traditional approaches, reducing the stages of crisis management to three core components: proactive management, reactive management, and a subsequent evaluation of the strategy's effectiveness. This reduction in complexity allows companies to act swiftly, making decisions based on real-time crisis signals.

The scientific novelty of the research lies in the development of a model that integrates preemptive measures into crisis management, moving away from reactive approaches common in the field. This approach enables railway companies to anticipate crises more effectively and adjust their strategies in advance, reducing potential negative impacts. Furthermore, this study adds to the academic discourse by focusing on the specific challenges faced by the Ukrainian railway sector, especially under the pressures of wartime conditions.

The practical significance of this research is profound. Railway enterprises can apply the findings to adapt to rapidly changing market conditions, ensuring operational continuity and sustainable growth. The model proposed in this article serves as a flexible framework, enabling businesses to implement targeted anti-crisis measures that are both efficient and scalable. As a result, companies can not only survive in times of crisis but also position themselves for long-term success.

This study contributes valuable insights to the broader field of transportation management, with potential applications across industries affected by global instability.

Ключові слова: *Антикризове управління, залізничний транспорт, стратегічна стійкість, критерії прийняття рішень, адаптивне управління.*

Keywords: *Anti-crisis management, railway transport, strategic sustainability, decision-making criteria, adaptive management.*

Постановка проблеми. В умовах сучасних викликів, зумовлених глобальною економічною нестабільністю та триваючим воєнним конфліктом в Україні, актуальність розробки антикризових методів управління для підприємств залізничного транспорту є вище ніж будь-коли.

Залізничний транспорт України відіграє критичну роль у забезпеченні мобільності, логістики та економічної стабільності країни. Війна та економічна криза внесли суттєві корективи у діяльність галузі, вимагаючи невідкладного перегляду існуючих управлінських стратегій та розробки нових, адаптованих до змінених умов діяльності.

Враховуючи введення воєнного стану та його вплив на економічний клімат, підприємства залізничного транспорту стикаються з численними викликами: перебої в логістичних ланцюгах, зниження попиту на пасажирські перевезення, потреба у швидкому перепрофілюванні ресурсів під воєнні потреби. Це потребує адаптації до швидкозмінних умов і забезпечення надійності перевезень у складних умовах. Особливу увагу потрібно звернути на забезпечення безпеки персоналу та пасажирів, а також захисту інфраструктури від можливих пошкоджень.

Наукове дослідження в галузі залізничних перевезень та розробка ефективних методів кризового управління виробничою діяльністю підприємств у цій сфері знаходиться в центрі уваги дослідників, таких, як Ю. Бараш, В. Дикань, О. Копилук, А. Штангрет, З. Шершньова [1-4]. Високо оцінюючи їхній значний внесок у розроблення стратегій антикризового управління для

залізничного транспорту, слід відзначити актуальність подальшого дослідження специфіки антикризового управління в умовах посилення глобальної нестабільності.

Теоретичні основи антикризового управління обговорені в наукових публікаціях таких авторів, як В. Василенко, С. Іванюта, Р. Хіт [5-7]. Значний внесок у розробку методології кризового управління для структурних підприємств залізничного транспорту зробили науковці, серед яких, І. Токмакова, О. Христофор, Т. Чаркіна [8-10] та інші.

Тим не менш, питання кризового управління в сфері пасажирських перевезень залишається малодослідженим і потребує детальнішого вивчення для подолання системних криз. Значну увагу цій проблемі приділяли такі науковці, як М. Корінь, В. Овчиннікова, Н. Панченко [11-13] та інші.

Запровадження інноваційних методів антикризового управління може сприяти значному покращенню функціонування підприємств транспортної галузі, особливо в умовах цифровізації.

Враховуючи викладене, теоретичні та практичні аспекти впровадження антикризового управління на вітчизняних підприємствах залишаються важливим напрямом наукових досліджень, як це відображено в роботах дослідників О. Дикань, А. Марачевська, М. Тимошенко [14-16] та інших.

На основі аналізу наукових досліджень у сфері антикризового управління на підприємствах залізничного транспорту можливо зробити висновок про необхідність глибшого вивчення цієї проблематики. Зокрема, це стосується розроблення адаптивних стратегій, здатних відповідати динамічним умовам глобального ринку, імплементації передових технологій для оптимізації операційних процесів, а також формування ефективних механізмів, що забезпечуватимуть стійкість пасажирських і вантажних перевезень у контексті економічних коливань та турбулентностей. Зазначені напрями вимагають комплексного підходу та системного аналізу, щоб забезпечити тривалу стабільність й розвиток залізничної галузі в умовах невизначеності.

Крім того, важливим аспектом є розроблення методів керування людськими ресурсами, що передбачають залучення та утримання кваліфікованих фахівців, що є критично важливим для підтримки стабільності і розвитку залізничної індустрії під час воєнного стану.

Метою статті є дослідження й розробка ефективних стратегій і моделей антикризового управління для підприємств залізничного транспорту України в умовах глобальної економічної нестабільності та триваючого воєнного конфлікту

Виклад основного матеріалу дослідження. У складних умовах воєнного конфлікту, державне підприємство «Укрзалізниця» виявилось одним із ключових елементів у стабілізації економічного та соціального життя країни. Загалом економічні показники УЗ за 2023 рік відзначаються загальною тенденцією до зниження, однак, компанія вдало досягла прибутковості у першому півріччі. А з метою підтримки своєї операційної ефективності в наступному році, «Укрзалізниця» запланувала збільшити тарифи на вантажні перевезення шляхом індексації та повної переробки тарифної системи, що може призвести до збільшення вартості перевезень.

В період з січня по жовтень 2023 р. підприємство знизило обсяги перевезень вантажів на 7,1%, що склало 120,6 млн. тон. Експортні перевезення за цей же час скоротилися на 15,5%, і склали 43,3 мільйона тон. Серед основних причин - втрата частини вантажної бази, припинення діяльності «зернового коридору», а також обмеження перевезень через прикордонні пункти на заході країни.

У 2022 році компанія зазнала збитків на суму 10,8 млрд. грн, незважаючи на державну підтримку ліквідності в обсязі 9,8 млрд. грн. В 2023 році значні ресурси були виділені на капітальні інвестиції для відновлення інфраструктурних об'єктів і склали 50 млрд. грн, що в чотири рази перевищує показники попереднього року. Проте, згідно з прогнозами, реалізація цього плану залишиться значно нижчою за очікування, оскільки засвоєння склало лише 25 млрд. грн протягом 2023 р. та першого півріччя 2024 р. Аналізуючи

дані за перші дев'ять місяців 2023 року, «Укрзалізниця» реалізувала інвестиції на рівні 10,4 млрд. грн, що на 40% вище, ніж за аналогічний період минулого року, і очікується, що загальний обсяг капітальних вкладень досяг 26,8 мільярда гривень до кінця року.

За період з січня по серпень 2023 р. було проведено ремонтні роботи на 854,3 кілометрах залізничних шляхів, що на 22% більше, ніж за аналогічний період попереднього року. Зокрема, було відремонтовано 217,4 км колії, що на 55% більше, та проведено середні ремонти на 517,5 км колії, що на 17% більше ніж у 2022 р. Важливо відзначити, що минулого року компанія електрифікувала 82 км колій та провела капітальний ремонт 470,5 км, а також відновила інфраструктуру на 11 прикордонних переходах. Проте такі обсяги ремонтних робіт є недостатніми і на 30-50% меншими за необхідні для забезпечення збереження інфраструктури в належному стані [17].

Опрацювавши наявну інформацію, стає очевидним, що сучасний обсяг капітальних вкладень виявляється недостатнім для ефективної підтримки існуючої інфраструктури залізничного транспорту, а також для реалізації проектів з відновлення на територіях, які були звільнені. Дослідження проведене інститутом KSE вказує, що сукупні прямі економічні збитки для залізничної інфраструктури через воєнні дії оцінюються приблизно у 4,3 мільярда доларів США. Пошкодження залізничної колії на території країни досягають приблизно 507 км, а також понад 53 зруйнованих або непридатних для використання вокзалів і станцій. Загальна кількість зруйнованих або втрачених об'єктів, що перебувають у власності АТ «Укрзалізниця», включає приблизно 5,5 тис. будівель та близько 4 тис. інших споруд [18].

Фінансова підтримка з боку держави також відіграє значущу роль у стабілізації діяльності компанії. Зокрема, протягом перших десяти місяців 2023 року, «Укрзалізниця» отримала 3,5 млрд. грн державної підтримки, з яких 3 млрд. грн було спрямовано на придбання нових пасажирських вагонів. Це дозволило компанії розширити свій рухомий склад та покращити якість обслуговування.

Наразі компанія подала фінансовий план на 2024 рік, в якому прогнозується отримання прибутку, хоча конкретні цифри в цьому документі не вказані. Важливо відмітити, що фінансові плани «Укрзалізниці» за 2023 та 2024 роки не публікуються у відкритому доступі, що обумовлено потребою збереження конфіденційності інформації в умовах триваючого воєнного конфлікту. Це свідчить про необхідність адаптації компанії до складних економічних і соціальних умов, що є ключовим фактором виживання та розвитку у сучасних реаліях.

У контексті триваючого військового конфлікту, діяльність «Укрзалізниці», як стратегічно важливого державного підприємства, зазнає істотного впливу від зовнішніх неконтрольованих факторів. Внутрішня залізнична мережа та новостворені тимчасові морські коридори постійно піддаються ризику ворожих атак, що впливає на непередбачуваність та стійкість операцій. Додаткові складнощі вносять міжнародні обмеження, такі як обмеження на експорт зернових, що впроваджене одразу кількома країнами.

Однією з ключових проблем є практика крос-субсидування, де доходи від вантажоперевезень використовуються для покриття значних збитків від пасажирських перевезень. Збитки від пасажирських перевезень у 2022 році сягнули 13,3 млрд. грн, а прогноз на 2023 рік складає близько 20 млрд грн збитків. В 2023 році збитки від приміських пасажирських перевезень становили приблизно 7,6 млрд. грн.

Іншим важливим аспектом є залежність від імпортової продукції, зокрема у зв'язку з руйнуванням металургійного комбінату «Азовсталь», що змусило «Укрзалізницю» імпортувати рейки. Також підприємство планує закупити 115 вагонів-цистерн для Євроколії у словацької компанії Tatravagonka [17].

Системні виклики в операційній ефективності вантажоперевезень та постійні зміни в правилах для відправників вантажів призводять до зменшення передбачуваності «Укрзалізниці» як логістичного партнера, спонукаючи багатьох клієнтів обирати автомобільний транспорт на заміну залізничному.

Таким чином, у контексті зростаючих зовнішніх викликів, зменшення обсягів діяльності та збільшення конкурентного тиску у сфері транспортно-логістичних послуг, залізнична компанія опинилася в ситуації, коли їй не вдається забезпечити стабільне функціонування та тривалий соціально-економічний розвиток. Тому нагальною стає потреба в реалізації ефективної антикризової стратегії для підрозділів залізничного транспорту.

Відповідно до цього пропонується використати антикризовий підхід, як основу для формування стратегії управління підприємствами залізничного транспорту у відповідь на сучасні виклики. Цей підхід базується на глибокому аналізі зовнішніх та внутрішніх загроз і ризиків, які виникають на сучасному етапі діяльності компанії. Він включає ключові аспекти стратегічного розвитку, такі як інноваційність, комунікаційність, оптимізація, інтеграція та вдосконалення системи управління персоналом, що дозволяє ефективно протистояти кризам.

У таблиці 1 представлено антикризові стратегії які спрямовані на покращення фінансової стабільності, оперативної ефективності, а також дозволяють підвищити адаптивність компанії до мінливого стану ринку в умовах лібералізації галузі.

Ці стратегії вимагають комплексного підходу та злагоджених зусиль на всіх рівнях управління АТ «Укрзалізниця», щоб забезпечити стійкість й розвиток компанії в умовах сучасної економічної ситуації.

Стратегічне антикризове управління є ключовим компонентом стійкого розвитку компаній, оскільки воно передбачає розробку шляхів ідентифікації, детального аналізу та ефективного усунення потенційних загроз. Цей підхід включає також оптимізацію використання ресурсів і вдосконалення внутрішніх процесів, що забезпечує надійність, безперервність діяльності та нарощування потенціалу у довгостроковій перспективі.

Першочергово, необхідно зосередитися на розробці комплексної моделі антикризового управління, яка б інтегрувала передові практики ризик-менеджменту, гнучке планування та адаптивне лідерство. Особливу увагу слід

приділити моніторингу внутрішніх та зовнішніх умов, які можуть вплинути на діяльність підприємства, включаючи технологічні зміни, політичну нестабільність та зміни в законодавстві.

Таблиця 1. Сучасні антикризові стратегії управління підприємствами залізничного транспорту в кризових умовах

| <i>Антикризова стратегія</i> | <i>Сутність</i> | <i>Ключові інструменти</i> | <i>Результати впровадження</i> |
|---|--|---|---|
| ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ДОХОДУ | Розширення спектру послуг та входження на нові ринки | Нові технології, маркетингові кампанії | Збільшення доходів та зменшення залежності від одного типу доходу |
| ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ | Аналіз та усунення неефективностей у внутрішніх процесах | Системи управління якістю, такі як Lean, Six Sigma | Зниження операційних витрат та підвищення загальної продуктивності |
| ПІДВИЩЕННЯ ОБСЯГУ ІНВЕСТИЦІЙ В ІНФРАСТРУКТУРУ | Збільшення фінансування для модернізації залізничної інфраструктури | Державні і приватні інвестиції | Підвищення надійності та безпеки перевезень |
| РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ | Встановлення співпраці з великими транспортно-логістичними компаніями | Меморандуми про співпрацю, спільні підприємства | Розширення ринку та збільшення обсягів вантажоперевезень |
| РОЗШИРЕННЯ ТРАНСКОРДОННОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ | Розвиток міжнародних залізничних коридорів та транзитних маршрутів для збільшення обсягів експорту й імпорту. | Інвестиції у транскордонні переходи, розвиток логістичних хабів, партнерства з міжнародними транспортними компаніями. | Збільшення міжнародних перевезень, покращення доступу до європейських ринків, зміцнення конкурентної позиції компанії. |
| ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ | Розробка та впровадження цифрових рішень для підвищення ефективності системи управління і технологічної діяльності. | Впровадження систем автоматизації, цифрові платформи для логістики, аналітичні інструменти. | Підвищення точності планування, зменшення витрат на операційні процеси, покращення взаємодії з клієнтами. |
| ООНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ | Завершення реформаційних змін у системі корпоративного управління та підвищення кваліфікації топ-менеджменту відповідно до сучасних вимог. | Перегляд управлінських структур, навчання та підвищення кваліфікації менеджерів, зміни у керівних органах компанії. | Підвищення ефективності управління, покращення стратегічного планування, зниження ризиків неефективних рішень. |
| РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ | Створення спільних технопарків та індустріальних парків для підтримки інноваційних проектів у галузі залізничного транспорту. | Співпраця з науковими установами, інвестиції в науково-дослідні програми, підтримка стартапів. | Збільшення інноваційних розробок, підвищення конкурентоспроможності, створення нових робочих місць у високотехнологічних галузях. |
| ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ | Підвищення мотивації працівників та вдосконалення внутрішніх комунікацій для створення сприятливого робочого середовища. | Проведення тренінгів, впровадження програм розвитку персоналу, покращення внутрішніх комунікацій. | Підвищення ефективності роботи персоналу, зниження рівня плинності кадрів, покращення взаємодії між підрозділами компанії. |
| ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ | Розробка та реалізація заходів щодо зниження екологічного впливу залізничного транспорту. | Перехід на енергоефективні технології, зменшення шкідливих викидів, впровадження програм з охорони довкілля. | Покращення екологічної відповідальності компанії, підвищення екологічної стійкості, зниження впливу на довкілля. |

Джерело: [Розробка автора]

У даній роботі пропонується концептуально новий підхід до розробки антикризової стратегії управління на основі модифікованої моделі, яка враховує недоліки традиційних підходів. Зокрема, автором взято за основу п'ятиетапну модель антикризового управління Яна Мітроффа, яка передбачає етапи виявлення кризових сигналів, запобігання кризи, управління кризовими ситуаціями, відновлення після кризи та навчання на основі отриманого досвіду [19].

Водночас, дана модель, хоча і передбачає розробку адаптивних заходів на кожному з етапів життєвого циклу кризи, але має обмеження. Основне з них полягає в тому, що ефективність стратегії оцінюється лише на стадії навчання, коли криза вже подолана. Це означає, що в моделі не враховується можливість запобігання кризі ще на етапі виявлення її перших сигналів, що знижує загальну ефективність управління.

У зв'язку з цим, автор пропонує сучасну модель розробки антикризової стратегії, яка скорочує кількість етапів до трьох та додає оцінку ефективності проактивних заходів. Ця модель включає три основні компоненти: проактивне управління, реактивне управління та оцінку ефективності антикризової стратегії. Такий підхід дозволяє більш оперативно реагувати на кризові ситуації та підвищити ефективність управлінських рішень шляхом упередження можливих кризових явищ ще на ранніх стадіях (Рис. 1).

Розробка антикризової стратегії є ключовою для забезпечення стратегічної стійкості підприємств залізничного транспорту. Основні показники, що відображають стійкість компанії АТ «Укрзалізниця», включають відхилення від точки беззбитковості та співвідношення ліквідної частини активів до витрат на відновлення виробничої діяльності.

Для оцінювання ефективності антикризових заходів важливо здійснювати глибокий аналіз цих показників, оскільки вони визначають здатність компанії зберегти свою фінансову стабільність під час кризи. Крім того, матриця ризиків, що включає кількісні оцінки ймовірності та впливу ризиків, є

важливим інструментом для оцінки ризиків, пов'язаних з кризовими ситуаціями.

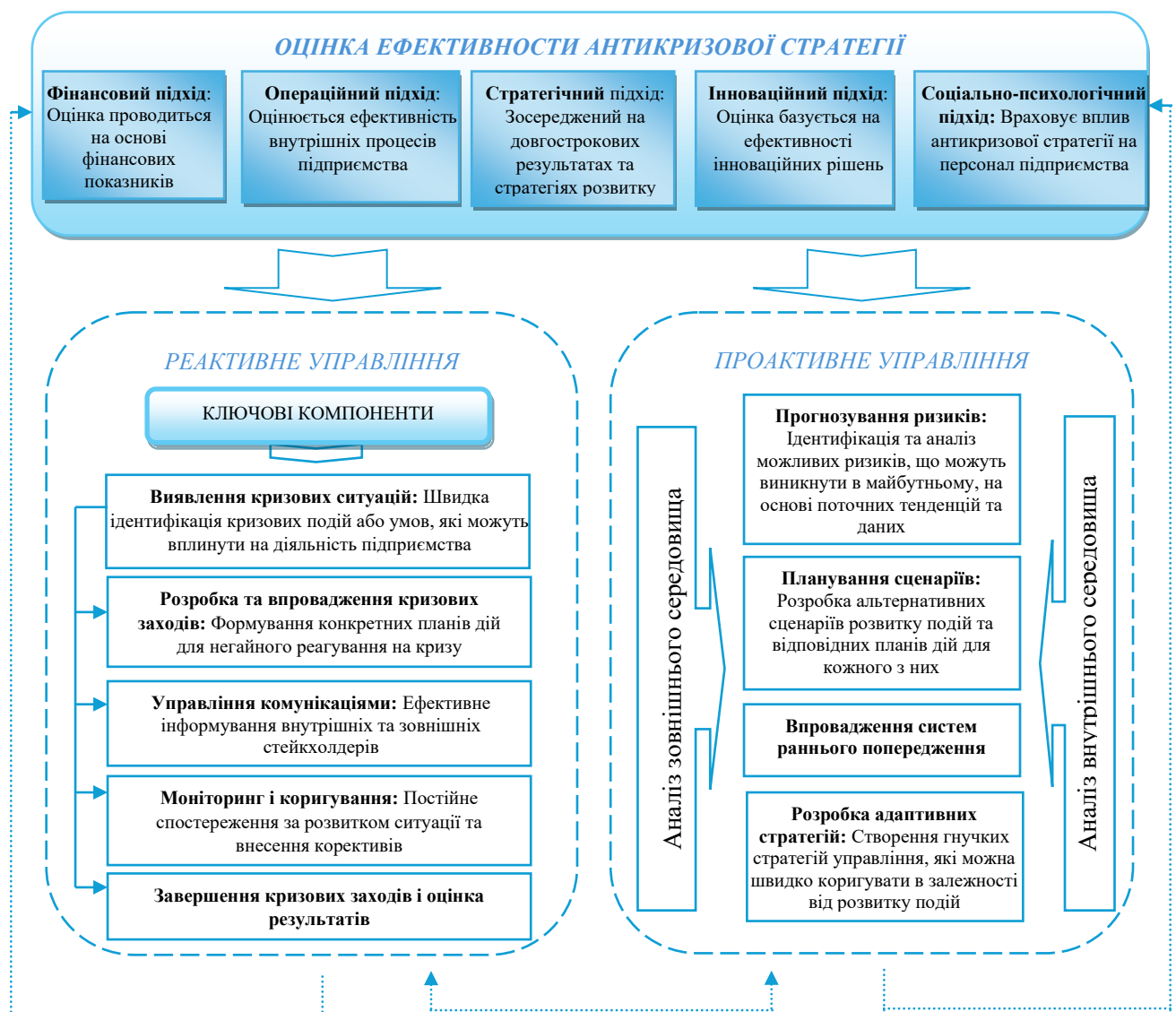


Рис 1. Модель антикризової стратегії управління підприємствами залізничного транспорту

Джерело: [Розробка автора]

При прийнятті рішень щодо антикризового управління підприємствами залізничного транспорту, доцільно використовувати кілька підходів, таких як критерій оптимізму, критерій Уолда (песимізму) та критерій Гурвіца та інші. Критерій оптимізму передбачає вибір найкращого сценарію розвитку подій, орієнтуючись на максимально можливі вигоди. Критерій Уолда, навпаки,

базується на найгіршому можливому сценарії, забезпечуючи захист від найбільших ризиків. Критерій Гурвіца, що є компромісом між двома попередніми, дозволяє врахувати як оптимістичний, так і песимістичний підходи, залежно від рівня ризику, який готова прийняти компанія [20].

Ефективність антикризової стратегії для підприємств залізничного транспорту також повинна оцінюватися з точки зору впливу на поточні витрати компанії та її інвестиційну привабливість. Важливо проаналізувати, як впровадження стратегії вплине на ліквідність, фінансову стійкість та рентабельність підприємства, а також розрахувати період окупності й рентабельність інвестицій. Використання методів дисконтування дозволяє врахувати часову вартість грошей і зробити більш обґрунтовані висновки щодо економічної доцільності антикризових заходів.

Висновок. В умовах сучасних викликів, зумовлених глобальною економічною нестабільністю та триваючим воєнним конфліктом в Україні, дослідження методів і моделей антикризового управління для підприємств залізничного транспорту є вкрай актуальним.

Результати проведеного аналізу вказують на те, що розробка та впровадження адаптивних антикризових стратегій є необхідною умовою для забезпечення надійного функціонування та розвитку залізничної галузі в умовах сучасних викликів. Застосування запропонованих методів і моделей прийняття рішень дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій, але й ефективно використовувати ресурси підприємства для досягнення довгострокових стратегічних цілей. Впровадження запропонованих стратегій антикризового управління дозволить підприємствам залізничного транспорту ефективніше адаптуватися до змінних умов ринку, мінімізувати ризики та забезпечити безперервність і стабільність діяльності в умовах воєнного стану та економічної невизначеності.

Література

1. Бараш, Ю. С., Чаркіна Т. Ю. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетр. нац. ун-т заліз. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2015. 184 с.
2. Дикань В. Л. Основні цілі системи економічної безпеки залізничного транспорту в постіндустріальний період. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 7-15.
3. Штангрет А., Караїм М., Караїм О. Безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>
4. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З. Є. Шершньова та ін. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. пос. Київ : ЦУЛ, 2013. 504 с.
6. Іванюта С.М. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2007. 288 с.
7. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: пер. з англ. К. : Наук. думка, 2002. 566 с.
8. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 70-80 URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9478/1/Токмакова.pdf>
9. Христофор О.В. Антикризовий менеджмент на підприємствах залізничного транспорту в умовах падіння обсягів перевезень. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія "Економіка і управління"*. 2015. Вип. 31. - С. 122-131.
10. Чаркіна Т. Ю. Концептуальні засади забезпечення антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 45-49.
11. Корінь М. В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 401 с.
12. Овчиннікова В. О., Колеснік А.Ю., Гаврищук М. А. Концептуальні положення управління підприємством в умовах пандемії та становлення

цифрової економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 69. С. 36-40.

13. Панченко Н. Г. Антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/67.pdf.

14. Дикань О. В., Фролова Н. Л. Антикризове регулювання розвитку малого та середнього підприємництва: інституціонально-інфраструктурний аспект. *Агросвіт*, 2019. Вип. 4. С. 15-23.

15. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.

16. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка»*, 2022. С. 52-54.

17. Укрзалізниця у 2023 році майже на 20% збільшила обсяги ремонту колій. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/622696/

18. KSE Institute. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд — оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-standom-na-sichen-2024-roku/>

19. Mitroff Ian I., Christine M. Pearson From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *Academy of Management*. 1993. Vol. 7. № 1. P. 48-59.

20. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 252 с.

References

1. Barash, Yu.S. and Charkina, T.Yu. (2015), Upravlinnia konkurentospromozhnistiu zaliznychnykh pasazhyrs'kykh perevezen' [Management of competitiveness of railway passenger transportation], Dnipopetr. nats. un-t zaliznychnoho transp. im. V. Lazariana. Aktsent PP, Dnipropetrovs'k, Ukraine.

2. Dykan', V.L. (2021), "The main goals of the system of economic security of railway transport in the post-industrial period", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 75, pp. 7-15.
3. Shtanhret, A. Karaim, M. and Karaim, O. (2024), "Security aspects of the application of risk-oriented enterprise management under the conditions of marital state", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol.60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>
4. Shershn'ova, Z.Ye. (2007), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Vasylenko, V.O. (2003), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]*, Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
6. Ivaniuta, S.M. (2007), *Antykryzove upravlinnia [Anti-crisis management]*, TsUL, Kyiv, Ukraine.
7. Khit, R. (2002), *Kryzovyj menedzhment dlia kerivnykiv [Crisis management for managers]*, Nauk. dumka, Kyiv, Ukraine.
8. Tokmakova, I.V. Panchenko, N.H. and Kurhuzova, M.Yu. (2021/2022), "Development of an enterprise's anti-crisis strategy in the context of digital transformation", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 76-77, pp. 70-80, available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9478/1/Tokmakova.pdf> (Accessed 05 Sept 2024).
9. Khrystofor, O.V. (2015), "Anti-crisis management at the railway transport enterprises in the conditions of falling of volumes of transportations", *Zbirnyk naukovykh prats' DETUT. Seriiia "Ekonomika i upravlinnia"*, vol. 31, pp. 122-131.
10. Charkina, T. (2020), "Conceptual principles of provision of anti-crisis management of the passenger complex", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 45-49.
11. Korin', M.V. (2019), *Rozvytok infrastruktury zaliznychnoho transportu v umovakh transkordonnoho spivrobotnytstva [Development of railway transport infrastructure in terms of cross-border cooperation]*. UkrDUZT, Kharkiv, Ukraine.
12. Ovchynnikova, V.O. Koliesnik, A.Yu. and Havryschuk, M.A. (2021), "Conceptual provisions of enterprise management in the conditions of a pandemic and the formation of a digital economy", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 69, pp. 36-40.

13. Panchenko, N.G. (2018), “Crisis management approach to the development of the social responsibility of railway transport of Ukraine”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/67.pdf (Accessed 05 Sept 2024).
14. Dikan, O. and Frolova, N. (2019), “Crisis management the development of small and medium businesses: institutional and infrastructure aspect”, *Agrosvit*, vol. 4, pp. 15-23.
15. Marachevs'ka, A. (2022), “The practical value of anti-crisis management of the enterprise in war and post-war times in Ukraine”, *SWorldJournal*, vol. 13-02, pp. 8-13.
16. Tymoshenko, M.V. and Petrov, V.A. (2022), “Identification of risks and features of anti-crisis management in conditions of war”, *Pidpryiemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku: materialy 5-oi mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Entrepreneurship and trade: development trends: materials of the 5th international scientific and practical conference]. Derzhavnyj universytet «Odes'ka politekhnik», Odesa, Ukraine*, pp. 52-54.
17. Ukrzaliznytsia (2024), “Ukrzaliznytsia increased track repair volume by almost 20% in 2023”, available at: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/622696/ (Accessed 05 Sept 2024).
18. KSE Institute (2024), “\$155 billion — the total amount of damages caused to Ukraine’s infrastructure due to the war, as of January 2024”, available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/> (Accessed 05 Sept 2024).
19. Mitroff, I.I. and Pearson, C.M. (1993), “From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management”, *Academy of Management*, Vol. 7, no. 1, pp. 48-59.
20. Klymenko, S.M. and Dubrova, O.S. (2005), *Obgruntuvannia hospodars'kykh rishen' ta otsinka ryzykiv [Justification of business decisions and risk assessment]. KNEU, Kyiv, Ukraine.*

Стаття надійшла до редакції 11.09.2024 р.