ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

FEATURES OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

УДК 658.5.001.76:656.2
DOI: https://doi.org/10.32782/bses.77-7

Обруч Г.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом,
Український державний університет залізничного транспорту
Лісняк К.Ю.
магістр,
Український державний університет залізничного транспорту
Ткачук Є.А.
магістр,
Український державний університет залізничного транспорту

Obruch Hanna
Ukrainian State University of Railway Transport
Lisniak Kateryna
Ukrainian State University of Railway Transport
Tkachuk Yevheniia
Ukrainian State University of Railway Transport

Трансформаційні зміни в глобальному економічному середовищі і посилення воєнно-політичної та макроекономічної нестабільності в країні зумовлює наростання загроз стабільному функціонуванню вітчизняних суб'єктів господарювання. За неповні вісім місяців військового конфлікту країна втратила п'яту частину території, на якій було зосереджено значну частку промислового та ресурсного потенціалу країни. Масштабному руйнуванню піддаються об'єкти критичної інфраструктури, зокрема залізничного транспорту, різко скорочується експорт і внутрішнє споживання. Зважаючи на стратегічну значущість залізничного транспорту для економічного відродження країни досліджено сучасний стан підприємств галузі і з'ясовано ключові проблеми їх функціонування. Доведено доцільність застосування антикризового управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах наростання зовнішніх та внутрішніх загроз. Вивчено сутність поняття антикризового управління, з'ясовано його ключові особливості і відмінності. Сформовано етапи та розроблено інструментарій антикризового управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації.
Ключові слова: *підприємства залізничного транспорту, антикризове управління, криза, цифровізація, етапи, інструментарій.*

Transformational changes in the global economic environment and increasing military-political and macroeconomic instability in the country lead to increasing threats to the stable functioning of domestic business entities. In less than eight months of military conflict, the country lost a fifth of its territory, where a significant share of the country's industrial and resource potential was concentrated. Critical infrastructure, such as railway transport, is being destroyed on a large scale, and exports and domestic consumption are sharply reduced. Taking into account the strategic importance of railway transport for the economic revival of the country, the current state of industry enterprises is studied and the key problems of their functioning are clarified. The expediency of using anti-crisis management for the development of railway transport enterprises in the context of increasing external and internal threats is proved. The essence of the concept of crisis management is studied, its key features and differences are clarified. The stages and tools of anti-crisis management of the development of railway transport enterprises in the context of digitalization are formed and developed. A special feature of this proposal is the selection of traditional, adaptive and progressive scenarios for anti-crisis management of the development of railway industry enterprises and tools for their implementation. In particular, the traditional scenario is quite conservative and involves the use of affordable equipment and technologies, the implementation of which is extremely necessary. The adaptive scenario is focused on the implementation of some of the latest technical and technological solutions, the use of which will help to stabilize the activities of railway transport enterprises and thereby improve their competitive position. The progressive scenario aims to apply the latest digital solutions to achieve strategic and tactical priorities for the development of industry enterprises and achieve leading positions in the digital competition in the railway transportation market.
Key words: *railway transport enterprises, crisis management, crisis, digitalization, stages, tools.*

Постановка проблеми. Війна, яка вже протягом восьми місяців триває на території України, завдала важкого удару українській економіці та бізнесу. Українська держава з часу здобуття незалежності не функціонувала в умовах війни, а її економіка – в умовах воєнного стану, тому за місяць вторгнення український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії.

Падіння ВВП України за 9 місяців 2022 р. оцінюється на рівні 30%, а загалом за рік може і перевищити дану позначку [1]. Багато компаній опинилися в районах активних бойових дій і були змушені евакуюватися в більш безпечні регіони або і зовсім припинити роботу. При цьому навіть ті підприємства, які перебувають відносно далеко від бойових дій, продовжують відчувати тиск проблем матеріально-технічного постачання і розірвання виробничих та логістичних зв'язків.

За неповні вісім місяців військового конфлікту країна втратила п'яту частину території, на якій було зосереджено значну частку промислового та ресурсного потенціалу країни. Масштабному руйнуванню піддаються об'єкти критичної інфраструктури, у т. ч. і залізничного транспорту, різко скорочується експорт та внутрішнє споживання. Основними проблемами, які на сьогоднішній день постали перед вітчизняним бізнесом, є руйнація виробничих та транспортних потужностей, проблеми з логістикою, подорожчання енергоресурсів, зменшення обсягів інвестицій, імпорту та експорту, зниження доходності населення і його купівельної спроможності. Саме ці фактори стримують відновлення економічної активності підприємств усіх секторів економіки, зокрема і залізничного транспорту.

Зважаючи на гостру потребу стабілізації сучасного стану підприємств залізничного транспорту і забезпечення їх сталого зростання доцільно розглянути особливості антикризового управління розвитком підприємств галузі і сформувати дієвий інструментарій його практичного застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формуванню підходів до управління розвитком підприємств залізничного транспорту і вивченню особливостей застосування важелів антикризового управління в діяльності підприємств галузі присвятили дослідження такі вчені, як В. Дикань, О. Дикань, Дж. Кейнс, О. Кірдіна, Г. Романяк, О. Сафронова, Л. Ситник, І. Токмакова, Л. Українська, А. Штангрет та ін. [2–14]. Віддаючи належне значущості їх праць, слід відзначити, що на сьогодні потребують суттєвого перегляду теоретичні засади та інструментарій антикризового управління розвитком підприємств залізничного транспорту з точки зору врахування глобальних трендів сталого зростання залізничних компаній.

Постановка завдання. Метою дослідження є формування інструментарію антикризового управління розвитком підприємств залізничного транспорту як базису їх сталого зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи обсягові показники роботи підприємств залізничної галузі за попередні роки можна дійти висновку, що обсяг вантажних перевезень за 2010–2021 рр. знизився з 432,5 до 314,3 млн т відповідно, тобто на 27,3%. Зокрема у 2021 р. підприємствами залізничного транспорту перевезено 149,8 млн т вантажів у внутрішньому сполученні, 112,4 млн т – на експорт, 40,6 млн т – імпорт, 11,5 млн т – транзит. Найбільшу частку в структурі вантажів залізничного транспорту склали такі їх види: залізна та марганцева руда – 24,7%, будівельні матеріали – 20,9%, кам'яне вугілля – 16,0% і зернові та продукти їх перемелу – 10,7% (33,6 млн т) [15]. У свою чергу, за січень-серпень 2022 р. АТ «Укрзалізниця» транспортовано 106,1 млн т вантажів, що на 95,6 млн т менше порівняно з аналогічним періодом 2021 р. На експорт за вісім місяців 2022 р. перевезено 40,87 млн т вантажів, що на 41,6% менше, ніж у січні-серпні 2021 р. У структурі експортних перевезень перше місце посідає руда залізна та марганцева (18,7 млн т, 46%), друге – зернові вантажі (11,6 млн т, 28%), третє місце – чорні метали (4,3 млн т, 10%) [16]. У вересні 2022 р. було перевезено 11,7 млн т вантажів, що на 8,4% більше за показник серпня 2022 р. [1]. При цьому близько 30% складають перевезення зернових вантажів і продуктів їх перемелу, обсяг навантаження яких у вересні склав 3,4 млн т, а за 19 днів жовтня – 1,916 млн т [17].

Окрім загроз, викликаних веденням бойових дій на території країни, і загалом макроекономічної нестабільності ускладнює роботу і наявність низки невирішених протягом багатьох років системних проблем. Серед них: висока фізична і моральна зношеність рухомого складу, об'єктів залізничної інфраструктури, виробничо-ремонтної бази, втрата транзитного потенціалу, зниження інноваційної та інвестиційної активності, недосконала кадрова політика, зниження лояльності клієнтів і їх переорієнтування на послуги інших видів транспорту. Зокрема зношеність локомотивів на сьогодні оцінюють у 98,3% (тепловози) і 94,4% (електровози). Зважаючи на технічну непридатність більшості одиниць тягового рухомого складу для повноцінного та вчасного виконання обсягів перевезень і наростання загрози зупинки залізничного транспорту Урядом у серпні 2021 р. було представлено Концепцію роботи з парком локомотивів АТ «Укрзалізниця» до 2033 р., якою визначено потребу в 2347 од. тягового рухомого складу (зараз – 2088) до вказаного періоду для повноцінного забезпечення зростаючих обсягів перевезень. Зокрема, йде мова про потребу в 120 вантажних електровозах подвійного живлення, 490 – змінного струму і 352 – постійного. Кількість маневрових тепловозів у 2033 р. передбачена на рівні 850 од. Щодо необхідних обсягів фінансових ресурсів на оновлення та модернізацію парку тягового рухомого складу, то у 2021 р. потребу оцінили у 3,2 млрд грн, у 2022 р. – 4,7 млрд грн (з урахуванням закупівлі перших 5 нових електровозів подвійного живлення), у 2023 р. – 6,7 млрд грн. Загалом до 2033 р. на підтримку та розвиток локомотивного парку необхідно 86,7 млрд грн, з яких понад 50 % – на закупівлю нових машин [18]. Однак, зважаючи на події останніх місяців, виконання намічених планів знаходиться під загрозою. При цьому слід відзначити і те, що наразі не вперше відбувається затвердження такого роду програм, проте їх практична реалізація стикалася з відсутністю необхідних фінансових ресурсів і перенаправленням коштів на інші цілі.

Ігнорування потреби здійснення капітально-відновлювальних робіт і реконструкції залізничних колій призвело до катастрофічної ситуації зростання довжини непридатних для подальшої експлуатації колій і збільшення протяжності залізниці, на якій діють швидкісні обмеження. Станом на кінець 2021 р. 6883,4 км головних колій потребували капітального ремонту, а 2888,7 км – здійснення робіт з реконструкції залізничного полотна. Так, за 2021 р. вдалося капітального відновити лише 78,5 км головних і 48,8 км станційних та спеціальних колій, рівень реконструкції полотна склав 194,3 км [19]. Тенденція нарощення обсягів простроченого капітального ремонту та реконструкції залізничного полотна зберігається уже протягом багатьох років, що зумовлено скороченням обсягів модернізації, капітального ремонту та реконструкції залізничних колій.

Не менш зношеним є і вагонний парк. Так, якщо у 2010 р. кількість вантажних вагонів досягала 120,6 тис. од., то станом на червень 2021 р. відбулося їх суттєве зниження на 13,0% до 104,9 тис. од., з яких робочий парк складає 46,3% (48,5 тис. од.), а неробочий – 51,1% (56,3 тис. од). Відтак на сьо-

годні рівень зношеності вантажних вагонів складає загалом 92,72%, зокрема найвищий ступінь зносу характерний для таких типів рухомого складу, як мінераловози – 99,99%, цементовози – 97,28%, зерновози – 96,68%, обкотишевози – 94,16%, криті вагони – 93,05%. Зношеність пасажирських вагонів складає наразі 92,8%. За 1992–2021 рр. здійснено закупівлю близько 700 од., а списано в рази більше – понад 5 тис. од. Звичайно, виникнення такої ситуації пов'язано з неналежним рівнем оновлення вагонів і несвоєчасністю здійснення ремонтних робіт.

Все це безсумнівно дестабілізує роботу підприємств залізничного транспорту, знижує їх адаптивність до зовнішніх змін і скорочує можливості нівелювання негативного впливу кризових явищ. Тому доцільною є зміна підходу до управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі впровадження засад антикризового управління.

Вчені, вивчаючи проблему пошуку найбільш ефективних підходів до управління розвитком підприємств в умовах нестабільності і деструктивної дії внутрішніх та зовнішніх загроз, приділяють вагому увагу антикризовому управлінню, розглядаючи дане поняття з різних позицій (табл. 1).

Зосереджують увагу вчені і на формуванні теоретичних аспектів та практичних рекомендацій щодо антикризового управління на залізничному транспорті. Зокрема колективом вчених [4] розкрито питання антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. При цьому сутність антикризового управління пасажирських залізничних перевезень науковцями розглядається з точки зору реалізації комплексу цілей, завдань і основних напрямків діяльності елементів галузі, а також механізму управління, що спрямований на забезпечення постійного зростання ефективності і підвищенню якості транспортного забезпечення. О. Кірдіною та Л. Українською досліджено особливості антикризового управління розвитком залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності, з'ясовано види криз, характерних для сучасного етапу функціонування суб'єктів залізничної галузі, і встановлено антикризові заходи, спрямовані на забезпечення їх сталого зростання [6]. І. Токмаковою доведено, що для забезпечення стійкого функціонування необхідне застосування комплексу тактичних та стратегічних інструментів удосконалення системи управління і оптимізації діяльності, ключове місце серед яких займає ефективна співпраця з партнерами, споживачами та іншими зацікавленими особами [12].

Зосереджують увагу вчені і на порівняльному аналізі антикризового управління з іншими видами

Таблиця 1

Аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «антикризове управління»

Автор	Сутність категорії
Дж. Кейнс [5]	система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
В. Дикань, І. Воловельська, О. Маковоз [3]	розробка стратегій, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків, формувати антикризову групу менеджерів, здатних реалізувати програму з виходу із кризи, а саме: провести заходи, спрямовані на залучення фінансових ресурсів; своєчасне рішення конфліктів і вибір оптимальної кадрової політики, а також проведення реорганізації на етапі банкрутства
Л. Ситник [10]	здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників з передбачення кризи, добиватися ефективності праці в екстремальних умовах
А.Чернявський [13]	розроблення найменш ризикових управлінських рішень, на основі яких можливе досягнення поставленої цілі та результату з мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків
А. Штангрет [14]	процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати низку взаємозалежних операцій під час прийняття швидких і раціональних рішень щодо невідкладних проблем, що виникли перед фірмою
С. Салига [8]	керований процес запобігання та подолання кризи, що відповідає цілям організації та відповідним об'єктивним тенденціям розвитку
О. Терещенко [11]	управління, направлене на виведення підприємства з наявної кризової ситуації, а також запобігання її в майбутньому
С. Бурий, Д. Мацеха [2]	система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку організації
Г. Романяк [7]	система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства

Джерело: сформовано на основі [2–3; 5; 7–8; 10–11; 13–14]

менеджменту. Перш за все слід вказати на відмінності управління стабільними та кризовими системами (табл. 2).

Для подолання кризових явищ на підприємстві необхідно виділити дієві інструменти, застосування яких дозволить нівелювати негативний вплив кризи і забезпечити сталий розвиток підприємства. Загалом виділяють декілька традиційних методів антикризового управління: оптимізація витрат за всіма статтями та елементами, пошук додаткових джерел для отримання фінансових ресурсів (наприклад шляхом продажу або здачі в оренду майна, продажу об'єктів нерухомості, цінних паперів, зміни кредитної політики), реструктуризації боргових зобов'язань, перегляд плану стратегічного розвитку шляхом внесення змін для адаптації до нових умов функціонування і ефективного використання наявного потенціалу в процесі пристосування, реорганізація підприємства (тобто внесення суттєвих змін до процесів продажу, прийняття управлінських рішень, ведення зовнішньої політики).

Якщо говорити про підприємства залізничного транспорту, то серед основних важелів забезпечення їх сталого зростання слід виділити такі:

1) формування стратегічних партнерств за участю підприємств залізничного транспорту в інноваційній, виробничій, інвестиційній, транспортній та інших сферах зацікавленості підприємств галузі;

2) розбудова інтегрованого середовища для генерації інноваційних ідей та розроблення інноваційної продукції для потреб галузі, що може бути створено в межах індустріально-інноваційного центру, інноваційної платформи, інжинірингово-маркетингового центру, цифрових виробництв;

3) впровадження стратегічного підходу до управління розвитком залізничного транспорту, у т. ч. на основі розроблення концепції чи моделі стратегічного управління розвитком підприємств галузі, стратегічного управління їх виробничим потенціалом, застосуванням стратегічного підходу до прийняття управлінських рішень, стратегічного управління знаннями;

4) застосування практики соціально-відповідального господарювання на основі досягнення високих стандартів якості продукції та послуг, впровадження енерго-, ресурсозберігаючих і екологоорієнтованих технологій, налагодження соціальних комунікацій та виконання соціальних замовлення, ведення благодійної діяльності, впровадження ефективної системи соціального та професійного зростання працівників;

5) інтенсифікація процесів транскордонної співпраці у сфері залізничного транспорту і формування гармонізованого інституційного середовища для розвитку підприємств галузі, розбудова розвиненої науково-виробничої інфраструктури, забезпечення локалізації виробництва інноваційної продукції для потреб залізничного транспорту в країні, забезпечення результативної проектної співпраці залізничного транспорту у межах транскордонних регіонів;

6) забезпечення масштабної цифрової модернізації та оновлення залізничної галузі на основі застосування цифрових рішень в інноваційній, інвестиційній, кадровій сферах і сфері сервісного обслуговування.

Зважаючи на те, що сьогодні цифровізація розглядається як найбільш ефективний інструмент забезпечення сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів на ринку, значна увага вчених присвячена визначенню напрямів, механізмів та інструментів розвитку підприємств залізничного транспорту на основі застосування сучасних цифрових рішень. Так, загалом виділяють такі напрями цифрової модернізації галузі: впровадження системи електронного документообігу, забезпечення повноцінної дистанційної комунікації підприємств залізничного транспорту з клієнтами, впровадження цифрових систем оплати послуг підприємств залізничного транспорту, застосування «хмарних» технологій для удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, застосування інтегрованих систем управління на залізничному транспорту, забезпечення залучення клієнта до процесів управління перевезеннями і надання повноцінної можливості моніторингу руху вантажу, активне застосування інтелектуальних транспортних систем, впровадження цифрових платформ управління транспортно-логістич-

Таблиця 2

Основні відмінності управління стабільними та кризовими системами

Параметр	Стабільні системи	Кризові системи
Цілі управління	Підвищення ефективності діяльності	Мінімізація негативних наслідків криз
Основні обмеження	Ресурсні – м'які	Тимчасові – жорсткі
Характеристика зовнішнього середовища	Сприятлива	Несприятлива
Внутрішнє середовище	Стабільна	Безліч гострих конфліктів
Результат (планований, бажаний)	Зростання ефективності та життєздатності	Перехід у стабільний стан

Джерело: [3]

ними послугами, у т. ч. у розрізі окремих напрямів надання транспортних та супутніх послуг підприємствами галузі.

З огляду на це доцільним є формування сценаріїв антикризового управління підприємствами залізничного транспорту і алгоритму їх вибору з урахування цифрових змін у галузі (рис. 1). На першому етапі слід оцінити існуючий стан підприємств залізничного транспорту (критичний, недостатньо стабільний, достатньо та абсолютно

Рис. 1. Етапи та інструментарій антикризового управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації

Джерело: розробка автора

стабільний), на другому етапі – запланувати бажаний рівень (збереження існуючого рівня, підвищення стабільності чи досягнення абсолютно стабільного стану в інноваційній та інвестиційній сферах, розвитку персоналу та сервісу), на третьому етапі – обрати сценарій та інструментарій антикризового управління розвитком підприємств залізничного транспорту (традиційний, адаптивний, прогресивний) і на четвертому етапі – реалізувати сценарій і оцінити ефективність обраних інструментів (сценарій обрано помилково, необхідно забезпечити його перегляд; сценарій обрано загалом вдало, більшість цільових орієнтирів досягнуто, з метою досягнення більш високих позицій слід переглянути сценарій; сценарій обрано вдало, цільові орієнтири досягнуто, діяльність підприємств залізничного транспорту характеризується високим рівнем стабільності).

Розкритий на рис. 1 інструментарій антикризового управління розвитком підприємств залізничного транспорту свідчить, що традиційний сценарій є доволі консервативним і передбачає застосування доступних техніки та технологій, впровадження яких є вкрай необхідним. Адаптивний сценарій зорієнтований на впровадженні деяких із новітніх технічних та технологічних рішень, застосування яких сприятиме стабілізації діяльності підприємств залізничного транспорту і покращенню завдяки цьому їх конкурентних позицій. Прогресивний сценарій має на меті застосування новітніх цифрових рішень задля досягнення стратегічних та тактичних пріоритетів розвитку підприємств галузі і нарощення потенціалу їх сталого зростання в довгостроковій перспективі.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, досліджено сучасний стан підприємств залізничного транспорту і з'ясовано ключові проблеми їх функціонування. Доведено доцільність перегляду принципів управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах наростання зовнішніх та внутрішніх загроз. Вивчено сутність поняття антикризового управління, з'ясовано його ключові особливості і відмінності. Сформовано етапи та розроблено інструментарій антикризового управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Особливістю даної пропозиції є виділення традиційного, адаптивного та прогресивного сценаріїв антикризового управління розвитком підприємств залізничної галузі та інструментарію їх реалізації. З метою досягнення абсолютно стабільного стану підприємств залізничного транспорту запропоновано використання інструментів прогресивного сценарію антикризового управління їх функціонуванням.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Падіння ВВП України за 9 місяців 2022 року оцінюється на рівні 30 %. *Урядовий портал : веб-сайт*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/padinnia-vvp-ukrainy-za-9-misiatsiv-2022-roku-otsiniuietsia-narivni-30 (дата звернення: 20.10.2022).
2. Бурий С., Мацеха Д. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
3. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 266 с.
4. Дикань О. В., Глушенко Т. М., Гараєв М. В. Антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020–2021. № 72–73. С. 121–127.
5. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Київ : Барви, 1998. 210 с.
6. Кірдіна О. Г., Українська Л. О. Антикризове управління розвитком залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76–77. С. 24–32.
7. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 1. С. 235–239.
8. Салига С. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посіб. / С. Салига, С. Ляшенко, Н. Дацій та ін. Київ : Центр навч. л-ри, 2005. 208 с.
9. Сафронова О. М. Антикризове управління. *Велика українська енциклопедія*. URL: https://vue.gov.ua/Антикризове управління (дата звернення: 26.10.2022).
10. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством : монографія. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
11. Терещенко О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 272 с.
12. Токмакова І. В. Антикризове управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 59–62.
13. Чернявський А. Антикризове управління фірмою : навч. посіб. Київ : Зовнішня торгівля, 2005. 328 с.
14. Штангрет А., Копилюк О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.
15. Статистична інформація. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 22.10.2022).
16. З початку року залізницею України перевезено 106 млн т вантажів. *railinsider.com.ua : веб-сайт*. URL: https://www.railinsider.com.ua/z-pochatku-roku-zaliznyczeyu-ukrayiny-perevezeno-106-mln-t-vantazhiv/ (дата звернення: 20.10.2022).
17. У вересні залізницею перевезено 3,4 млн т зернових вантажів – Валерій Ткачов. *latifundist.com : веб-сайт*. URL: https://latifundist.com/n ovosti/60000-u-veresni-ukrayina-eksportuvala-zaliznitseyu-34-mln-t-

zernovih-vantazhiv--valerij-tkachov (дата звернення: 20.10.2022).

18. В УЗ презентували концепцію роботи з парком локомотивів на суму понад 86 млрд гривень. *railinsider.com.ua : веб-сайт*. URL: https://www.railinsider.com.ua/v-uz-prezentuvaly-konczepcziyu-rozvytku-parku-lokomotyviv-do-2033-roku/ (дата звернення: 18.10.2022).

19. Дані щодо колійного господарства (протяжність, відремонтовано, потребують ремонту). *Портал відкритих даних : веб-сайт*. URL: https://data.gov.ua/dataset/a4305cef-c8e0-4232-bb48-637ae4301261 (дата звернення: 22.02.2022).

REFERENCES:

1. Government portal: website (2022) Ukraine'S GDP decline for 9 months of 2022 is estimated at 30 %. Available at : https://www.kmu.gov.ua/news/padinni a-vvp-ukrainy-za-9-misiatsiv-2022-roku-otsiniuietsia-na-rivni-30 (accessed 20.10.2022).

2. Buryi S., Matsekha D. (2006) Antykryzove upravlinnia ta upravlinski rishennia – problemy pidpryiemstv maloho biznesu [Crisis management and management solutions-problems of small businesses]. Khmelnytskyi: Triada-M.

3. Dykan V. L., Volovelska I. V., Makovoz O. V. (2011) Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva [Economic security of the enterprise]. Kharkiv: USART.

4. Dykan O. V., Hlushenko T. M., Haraiev M. V. (2021) Antykryzove upravlinnia pasazhyrskym kompleksom zaliznychnoho transportu [Anti-crisis management of the passenger complex of railway transport]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 72–73, pp. 121–127.

5. Keynes J. M. (1998) Zahalna teoriia zainiatosti, protsenta i hroshei [General Theory of Employment, Interest, and money]. Kyiv: Barvy.

6. Kirdina O. H., Ukrainska L. O. (2022) Antykryzove upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu v umovakh hlobalnoi turbulentnosti [Crisis management of railway transport development in the context of global turbulence]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 76–77, pp. 24–32.

7. Romaniak H. M. (2016) Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyshcha [The essence of anti-crisis management of an enterprise in an unstable market environment]. *Scientific notes. Series "Economic Sciences",* vol. 1, pp. 235–239.

8. Salyha S., Liashenko S., Datsii N. and others (2005) Antykryzove finansove upravlinnia pidpryiemstvom [Anti-crisis financial management of the enterprise]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.

9. Safronova O. M. Anti-crisis management. Available at: https://vue.gov.ua/Антикризове управління (accessed 26.10.2022).

10. Sytnyk L. S. (2000) Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [Organizational and economic mechanism of anti-crisis management of the enterprise]. Donetsk: IEP NAN Ukrainy.

11. Tereshchenko O. (2008) Antykryzove finansove upravlinnia na pidpryiemstvi [Anti-crisis financial management at the enterprise]. Kyiv: KNEU.

12. Tokmakova I. V. (2010) Antykryzove upravlinnia na pidpryiemstvakh zaliznychnoho transportu [Anti-crisis management at railway transport enterprises]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 31, pp. 59–62.

13. Cherniavskyi A. (2005) Antykryzove upravlinnia firmoiu [Anti-crisis management of the company]. Kyiv: Zovnishnia torhivlia.

14. Shtanhret A., Kopyliuk O. (2007) Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom [Anti-crisis enterprise management]. Kyiv: Znannia.

15. State statistics service of Ukraine : website (2022) Statistical information. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/ (accessed 22.10.2022).

16. railinsider.com.ua : website (2022) Since the beginning of the year, the Ukrainian Railway has transported 106 million tons of cargo. Available at: https://www.railinsider.com.ua/z-pochatku-roku-zaliznyczeyu-ukrayiny-perevezeno-106-mln-t-vantazhiv/ (accessed 20.10.2022).

17. latifundist.com : website (2022) 3.4 million tons of grain cargo transported by rail in September-Valery Tkachev. Available at: https://latifundist.com/novosti/60000-u-veresni-ukrayina-eksportuvala-zaliznitseyu-34-mln-t-zernovih-vantazhiv--valerij-tkachov (accessed 20.10.2022).

18. railinsider.com.ua : website (2022) UZ presented the concept of working with a fleet of locomotives worth more than UAH 86 billion. Available at: https://www.railinsider.com.ua/v-uz-prezentuvaly-konczepcziyu-rozvytku-parku-lokomotyviv-do-2033-roku/ (accessed 18.10.2022).

19. Open Data Portal : website (2022) Track management data (length, repaired, in need of repair). Available at: https://data.gov.ua/dataset/a4305cef-c8e0-4232-bb48-637ae4301261 (accessed 22.10.2022).