

УДК 656.410.22

**АДАПТИВНА МОДЕЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ЗАЛІЗНИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

**AN ADAPTIVE MODEL OF CRISIS MANAGEMENT FOR RAILWAY
ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW AND GLOBAL
CHALLENGES**

*докт. екон. наук Л.В. Марценюк, А.О. Сидорчук
Український державний університет науки та технологій (м. Дніпро)*

*D.Sc (Econ.) L.V. Martsenyuk, A.O. Sydorchuk
Ukrainian State University of Science and Technologies (Dnipro)*

Антикризове управління підприємствами залізничного транспорту в умовах воєнного стану та інтеграції до глобального економічного простору потребує розробки адаптивних моделей, що враховують як зовнішні шоки (втрата портових перевалочних потужностей, руйнування інфраструктури, мобілізація персоналу), так і внутрішні ресурси компанії.

Активні воєнні дії кардинально порушили стабільність логістичних ланцюгів і спричинили падіння ВВП, водночас сприяли переорієнтації логістики «Укрзалізниці» на західні кордони та активному розвитку «Зернового коридору» [1].

Існуючі підходи до антикризового управління в галузі залізничного транспорту передбачають багатокрокові стратегії з п'яти-семи фаз що в умовах воєнного стану виявляються надмірно деталізованими та повільними, тому автори пропонують адаптивну модель, що складається з трьох взаємопов'язаних етапів: проактивного сканування ризиків, реактивного оперативного запровадження коригувальних заходів і постійного моніторингу ефективності (табл. 1) [2].

Таблиця 1

Етапи адаптивної моделі антикризового управління

Етап	Основні завдання	Інструменти та методи
<i>Проактивний</i>	Ідентифікація потенційних загроз та сценаріїв їх розвитку	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, сценарне моделювання
<i>Реактивний</i>	Швидке впровадження коригувальних заходів	Метод критичної ланки (CCPM), Agile-підходи, мобілізація резервів
<i>Моніторинг і оцінка</i>	Оцінка досягнутих результатів та корекція стратегії	Багатокритеріальні методи (TOPSIS), система KPI, дашборди в ERP/MES

Запропонована модель відрізняється науковою новизною у двох аспектах: по-перше, вона інтегрує класичні інструменти стратегічного аналізу з гнучкими Agile-підходами для скорочення часу реакції на зовнішні шоки; по-друге, вона використовує багатокритеріальну оцінку ефективності реалізації антикризових заходів методом TOPSIS, що дозволяє одночасно врахувати обсяги вантажних і пасажирських перевезень, інфраструктурну стійкість і фінансові показники філій «Укрзалізниці» за 2022 р. (табл. 2).

Таблиця 2

*Вихідна матриця TOPSIS для оцінки філій «Укрзалізниці»
(2022 р., % та індекс)*

Регіональна філія	C1 – Вантажі, %	C2 – Пасажири, %	C3 – Інфраструктура, %	C4 – Фінансовий індекс
Львівська	80	70	95	70
Одеська	60	40	80	60
Південно-Західна	50	60	85	30
Придніпровська	50	50	60	50
Південна	30	30	50	20
Донецька	15	10	20	10

Результати TOPSIS продемонстрували, що Львівська та Одеська філії мають найбільш високі коефіцієнти близькості до ідеалу (близько 1,00 та 0,69 відповідно), що свідчить про ефективне поєднання проактивних заходів (швидке налагодження експорту через Дунай і Західний кордон) та високий рівень відновлення інфраструктури; Південно-Західна і Придніпровська філії мали середні значення (близько 0,60), оскільки, незважаючи на значний пасажирський та вантажний потік, зазнали фінансових збитків через масштабні евакуаційні операції; Південна (0,28) і особливо Донецька (0,05) філії виявилися найвразливішими через руйнування інфраструктури і складну безпекову ситуацію.

Таким чином, запропонована трьохфазова адаптивна модель та її реалізація з використанням багатокритеріального аналізу забезпечують оперативну оцінку та корекцію антикризових стратегій на регіональному рівні, дозволяють мінімізувати час реагування та концентрувати ресурси на найвразливіших ділянках, що створює основу для стійкого розвитку залізничного транспорту України навіть в умовах довготривалого воєнного конфлікту та невизначених економічних умов.

[1] Rail.insider. В УЗ розповіли про проекти щодо розширення пропускної спроможності залізниці до порту Ізмаїл [Електронний ресурс] / Rail.insider. – 22.06.2023. – Режим доступу: <https://www.railinsider.com.ua/v-uz-rozglyadayut-proyekty-shhodo-rozshyrennya-propusknoyi-spromozhnosti-stancziyi-izmayil/> (дата звернення: 27.05.2025).

[2] Ideas.repec.org. Application of TOPSIS for crisis management evaluation [Електронний ресурс] / Ideas.repec.org. – Режим доступу: <https://ideas.repec.org> (дата звернення: 27.05.2025).