

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра менеджменту, публічного управління та HR-технологій

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ТА АНТИКРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи магістра
за освітньою програмою «Менеджмент організацій та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

КРМ. 073. 12298697 ПЗ

Розробила здобувачка вищої освіти
за другим (магістерським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 217-МОА-з24
Ірина СИМОНОВА

Керівник: доцент, канд. ек. наук
Олена СЕМЕНЦОВА

Рецензент: професор, д-р ек. наук
Олена КІРДІНА

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 19 слайдів презентації, 109 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 20 таблиць, 1 рисунок, 79 літературних джерел.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ВОЄННА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ, ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ, СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного менеджменту та антикризового управління підприємствами залізничного транспорту в умовах воєнної нестабільності.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка механізмів адаптації стратегічного менеджменту і антикризового реагування підприємства залізничного транспорту в умовах воєнної нестабільності на прикладі регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця».

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність стратегічного менеджменту та антикризового управління в умовах високої невизначеності, проаналізовано фактори воєнної нестабільності та їх вплив на функціонування підприємств залізничного транспорту, а також узагальнено методичні підходи до оцінювання стратегічної стійкості та адаптивності підприємств галузі.

Проведено комплексний аналіз системи стратегічного менеджменту та антикризового реагування регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця», оцінено ефективність управлінських рішень в умовах воєнного стану, визначено ключові ризики та обмеження функціонування підприємства.

Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів стратегічного менеджменту та антикризового реагування, обґрунтовано доцільність використання ризик-орієнтованого і сценарного підходів та цифрових інструментів управління, а також здійснено оцінку очікуваної ефективності запропонованих заходів і прогноз стратегічної стійкості «Південної залізниці».

ABSTRACT

This qualification thesis comprises 19 presentation slides and 109 A4 pages of the explanatory note, including 20 tables, 1 figure, and 79 bibliographic sources.

Keywords: STRATEGIC MANAGEMENT, CRISIS MANAGEMENT, MILITARY INSTABILITY, RAILWAY TRANSPORT, STRATEGIC RESILIENCE, RISK MANAGEMENT, DIGITAL TOOLS.

The object of the research is the processes of strategic management and crisis management of railway transport enterprises under conditions of military instability.

The purpose of the research is to substantiate and develop mechanisms for adapting strategic management and crisis response of a railway transport enterprise under conditions of military instability, using the example of the Southern Railway Regional Branch of JSC “Ukrzaliznytsia”.

The qualification thesis examines the essence of strategic management and crisis management under conditions of high uncertainty, analyzes the factors of military instability and their impact on the functioning of railway transport enterprises, and summarizes methodological approaches to assessing strategic resilience and adaptability of enterprises in the industry.

A comprehensive analysis of the strategic management system and crisis response of the Southern Railway Regional Branch of JSC “Ukrzaliznytsia” has been conducted; the effectiveness of managerial decisions under martial law has been assessed; and key risks and operational constraints of the enterprise have been identified.

Practical recommendations for improving the mechanisms of strategic management and crisis response have been developed. The feasibility of applying risk-oriented and scenario-based approaches as well as digital management tools has been substantiated, and an assessment of the expected effectiveness of the proposed measures and a forecast of the strategic resilience of the Southern Railway have been carried out.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра менеджменту, публічного управління та HR-технологій

Ступінь вищої освіти: магістр

Освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
професор, д-р ек. наук

 **Олена ДИКАНЬ**

«28» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА Ірині Сімоновій

1 Тема «Стратегічний менеджмент підприємства в умовах воєнної нестабільності: механізми адаптації та антикризового реагування»

керівник Олена Семенцова, канд. ек. наук, доцент

затверджено розпорядженням по економічному факультету від «27» лютого 2025 року №66/25

2 Строк подання здобувачем вищої освіти закінченої роботи «17» січня 2026 року

3 Вихідні дані закони та підзаконні нормативно-правові акти України і Європейського Союзу, що регулюють сферу залізничної галузі, стратегічні документи і рекомендації міжнародних організацій, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних учених, монографічні дослідження фахівців із проблематики стратегічного менеджменту та антикризового управління, зокрема у залізничній галузі, аналітичні звіти АТ «Укрзалізниця» та регіональної філії «Південна залізниця», а також відкриті інформаційні ресурси мережі Інтернет.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Сутність стратегічного менеджменту підприємства в умовах високої невизначеності та воєнних ризиків. Антикризове управління як складова стратегічного менеджменту підприємств залізничної галузі. Фактори воєнної нестабільності та їх вплив на функціонування залізничних підприємств України. Методичні підходи до оцінювання стратегічної стійкості та адаптивності підприємств залізничної галузі. Організаційно-економічна характеристика регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця». Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування «Південної залізниці» в умовах воєнного стану. Оцінка ефективності стратегічного менеджменту регіональної

філії в умовах воєнної нестабільності. Аналіз системи антикризового реагування та управління ризиками на «Південній залізниці». Обґрунтування напрямів адаптації стратегічного менеджменту підприємства залізничної галузі до умов воєнних викликів. Розробка комплексного механізму антикризового реагування для регіональної філії «Південна залізниця». Використання цифрових інструментів у стратегічному та антикризовому управлінні залізничним підприємством. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз стратегічної стійкості «Південної залізниці»

5 Перелік графічного матеріалу

1 Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту та антикризового управління підприємствами залізничного транспорту в умовах воєнної нестабільності - три слайди. 2 Аналіз системи стратегічного менеджменту та антикризового реагування регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця»- п'ять слайдів. 3 Удосконалення механізмів стратегічного менеджменту та антикризового реагування регіональної філії «Південна залізниця» в умовах воєнної нестабільності - шість слайдів.

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання 28 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту та антикризового управління підприємствами залізничного транспорту в умовах воєнної нестабільності	20.11.2025	
Аналіз системи стратегічного менеджменту та антикризового реагування регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця»	15.12.2025	
Удосконалення механізмів стратегічного менеджменту та антикризового реагування регіональної філії «Південна залізниця» в умовах воєнної нестабільності	08.01.2026	
4 Графічна частина	15.01.2026	

Здобувач вищої освіти

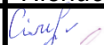
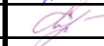
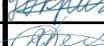
Ірина СИМОНОВА

Керівник

Олена СЕМЕНЦОВА

Зміст

Вступ	7
1 Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту та антикризового управління підприємствами залізничного транспорту в умовах воєнної нестабільності	11
1.1 Сутність стратегічного менеджменту підприємства в умовах високої невизначеності та воєнних ризиків	11
1.2 Антикризове управління як складова стратегічного менеджменту підприємств залізничної галузі	18
1.3 Фактори воєнної нестабільності та їх вплив на функціонування залізничних підприємств України	23
1.4 Методичні підходи до оцінювання стратегічної стійкості та адаптивності підприємств залізничної галузі	37
Висновки до першого розділу	43
2 Аналіз системи стратегічного менеджменту та антикризового реагування регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця»	45
2.1 Організаційно-економічна характеристика регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця»	45
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування «Південної залізниці» в умовах воєнного стану	49
2.3 Оцінка ефективності стратегічного менеджменту регіональної філії в умовах воєнної нестабільності	63
2.4 Аналіз системи антикризового реагування та управління ризиками на «Південній залізниці»	68

					КРМ. 073. 12298697 ПЗ				
Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Стратегічний менеджмент підприємства в умовах воєнної нестабільності: механізми адаптації та антикризового реагування	Літ.	Аркуш	Аркушів	
Розробив	Бабушко В.А.						5	109	
Перевірів	Семенцова О.В.								
Н. Контр.	Крихтіна Ю.О.								
Затверд.	Дикань О.В.								
					УкрДУЗТ				

Висновки до другого розділу	73
3 Удосконалення механізмів стратегічного менеджменту та антикризового реагування регіональної філії «Південна залізниця» в умовах воєнної нестабільності	76
3.1 Обґрунтування напрямів адаптації стратегічного менеджменту підприємства залізничної галузі до умов воєнних викликів	76
3.2 Розробка комплексного механізму антикризового реагування для регіональної філії «Південна залізниця»	79
3.3 Використання цифрових інструментів у стратегічному та антикризовому управлінні залізничним підприємством	83
3.4 Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз стратегічної стійкості «Південної залізниці»	89
Висновки до розділу 3	97
Висновок	99
Список використаних джерел	101

Список використаних джерел

1. Антикорупційна програма акціонерного товариства «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ», 2024 р. / Веб-сайт АТ «Укрзалізниця». URL : <https://www.uz.gov.ua/files/file/about/compliance/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%20%D0%A3%D0%97%202024.pdf>.
2. АТ «Укрзалізниця» почала розбудову дієвої системи комплаєнс-менеджменту / Веб-сайт АТ «Укрзалізниця». URL : https://www.uz.gov.ua/about/compliance/inform_materials/611064/.
3. Ансофф І. Стратегічне управління : класичний підхід / пер. з англ. – Київ : Основи, 1999. – 519 с.
4. Білецький О. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану // *Український журнал прикладної економіки*. – 2025. – № 2. – С. 344–347. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://ujae.org.ua/antykryzove-upravlinnya-pidpryyemstvom-v-umovah-voyennogo-stanu/>
5. Боняр С., Кравченко В. Аналіз ризиків підприємств залізничного транспорту в умовах сучасних викликів. *Development Service Industry Management*. 2025. DOI: 10.31891/dsim-2025-9(54). dsim.khmnpu.edu.ua
6. В Україні з 2022 року через війну зруйновані майже 10 тисяч кілометрів залізничних колій Укрінформ. (із посиланням на дані KSE та УЗ). 13.11.2024. [Укрінформ](#)
7. Громова О. В. Досвід еволюції транспортної політики Європейського Союзу як напрямок для стратегічного планування транспортної галузі України / О. В. Громова // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2023. – № 81-82. – С. 88-97. URL : <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16829/1/Gromova.pdf>
8. Гудзь О. Є. Принципи антикризового управління підприємств // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3–4. [Журнали ДДТУ](#)

9. Дейнека О. Г. Критерії оцінки ефективності управління на залізничному транспорті / О. Г. Дейнека, Ю. О. Крихтіна // Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.(травень 2021 р.). – Кривий Ріг : КНУ, 2021. – С. 65-68. URL : <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/18338/1/%d0%94%d0%b5%d0%b9%d0%bd%d0%b5%d0%ba%d0%b0.pdf>.

10. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. – 496 с. ISBN 978-617-673-207-5. duikt.edu.ua

11. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Зубенко В. О. Економіка та управління підприємствами залізничного транспорту. – Харків : УкрДУЗТ, 2018.

12. Дикань В. Л. Теоретичні аспекти ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту в умовах сучасних викликів // (електронний ресурс: сторінка статті). 2025. daemmt.odesa.ua

13. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки України станом на червень 2023 року. Київська школа економіки (KSE Institute). 2023. PDF. Kyiv School of Economics

14. Звіт про прямі збитки інфраструктури (лютий 2023). Київська школа економіки (KSE Institute). 2023. PDF. Kyiv School of Economics

15. Звіт про прямі збитки інфраструктури: станом на листопад 2024 року (українською). Київська школа економіки (KSE Institute). 2025. PDF (звіт із даними за 2024 р.). Kyiv School of Economics

16. Інформація про фіскальні ризики (включаючи умовні зобов'язання та квазіфіскальні операції) та їх вплив на показники державного бюджету у 2024 році. Міністерство фінансів України. 2023. PDF. mof.gov.ua

17. Каграманян А. О. Передумови формування конкурентного ринку залізничних перевезень в Україні / А. О. Каграманян // Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика : матеріали 16-ї науково-практичної міжнародної конференції (4-5 червня 2020 р., м. Харків). –

Харків : УкрДУЗТ, 2020. – С. 35-37. URL : <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/12279/1/Kagramanyan.pdf>

18. Каличева Н. Є. Методика забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок управління якістю. *Економіка та суспільство*, 2019, вип. 20. DOI: 10.32782/2524-0072/2019-20-33. economyandsociety.in.ua

19. Каличева Н. Є. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємствами залізничного транспорту // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2019. – № 67. – С. 45–52.

20. Каличева Н. Є. Соціально-економічні аспекти функціонування підприємств залізничного транспорту // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2019.

21. Кірдіна, О. Г. Формування інвестиційної стратегії розвитку залізничного транспорту в умовах подолання системної кризи в галузі / О. Г. Кірдіна // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2021. – № 74. – С. 37-44. URL : <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9449/3/Kirdina.pdf>

22. Кірдіна О. Г. Антикризове управління розвитком залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності // (репозитарій ХНЕУ: опис і анотація). 2022. repository.hneu.edu.ua

23. Кодекс корпоративної етики АТ «Укрзалізниця» / Веб-сайт АТ «Укрзалізниця». URL : https://www.uz.gov.ua/files/file/about/compliance/kodeks_ukr+2-%D1%81%D0%B6%D0%B0%D1%82%D1%8B%D0%B9.pdf.

24. Корінь М. В. Реформа залізничного транспорту України: позитивні і негативні наслідки її реалізації / М. В. Корінь, О. А. Лановий // Виклики та перспективи соціально-економічного розвитку залізничного транспорту – УКПРОФЗТ 2021 : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. – Київ: ДУІТ, 2021. – С. 20-21. URL : <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/18418/1/%d0%9a%d0%be%d1%80%d1%96%d0%bd%d1%8c.pdf>.

25. Комуникативний менеджмент : навчальний посібник / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова, О. В. Семенцова. - Харків : УкрДУЗТ, 2024. - 185 с. URL : <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/24092/1/%d0%9d%d0%b0%d0%b2%d1%87.%20%d0%bf%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf>.
26. Коренєва Н. О. Особливості антикризового управління під час воєнного стану // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2024. – № 5. – С. 96–101.
27. Кравченко В. В. Управління ризиками на підприємствах залізничного транспорту // (PDF статті). 2025. a-economics.com.ua
28. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с. [Файли ЗНУ](#)
29. Кужавський М. С. Особливості формування системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних змін у бізнес-середовищі. *Причорноморські економічні студії*, 2020, вип. 60-1. DOI: 10.32843/bses.60-18. bses.in.ua
30. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. – Київ : КНЕУ, 2016. – 368 с.
31. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту // Економічний форум. 2016. № 1. (бібліографічний запис НБУВ). [Ірбіс НБУВ](http://ipbis.nbuv.gov.ua)
32. Лісняк К. Ю. Особливості антикризового управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації // *Black Sea Economic Studies*. 2022. № 77. bses.in.ua
33. Мармуль Л. О., Романюк І. А. Стратегічне управління розвитком підприємств інфраструктурних галузей економіки // *Економіка АПК*. – 2020. – № 9. – С. 78–86.
34. Мірошник Р. О., Федак К. Я. Стратегічні напрями розвитку залізничного транспорту в Україні. *Економіка та суспільство*, 2021, вип. 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-90. economyandsociety.in.ua

35. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. О. В. Дикань, Ю. О. Крихтіна ; кафедра менеджменту і адміністрування. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 35 с.

36. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 р. № 1550 // Офіційний портал Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text> .

37. Носань Н. С., Борисенко О. В., Назаренко Т. С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 68. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810>

38. Овчиннікова В. О. Стратегічні ініціативи розвитку залізничного транспорту України / В. О. Овчиннікова, Г. В. Обруч // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – № 81-82. – С. 104-115. URL : <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16831/1/Ovchynnikova.pdf>

39. Окрема фінансова звітність (форма 1–4) та пояснення щодо звітності АТ «Укрзалізниця». /МСФЗ (опубліковано на ресурсі Мінекономіки). 2024. PDF. [Міністерство економіки України](#)

40. Оцінки шкоди/потреб транспортного сектору та частка залізниці. Ukraine Plan 2024–2027 (Ukraine Facility Plan). 2024. PDF. ukrainefacility.me.gov.ua

41. План дій з корпоративного управління АТ «Укрзалізниця» / Веб-сайт АТ «Укрзалізниця». URL : <https://www.uz.gov.ua/files/file/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD-%D0%94%D1%96%D0%B9.pdf> .

42. Положення про регіональну філію «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця» (нова редакція). – Харків, Південна Залізниця. – 2018.

43. Про Антикорупційний офіс / Веб-сайт АТ «Укрзалізниця». URL : <https://www.uz.gov.ua/about/anticorruption/about/> .

44. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 (зі змінами) // Законодавство України. URL: zakon.rada.gov.ua.

45. Про залізничний транспорт : Закон України в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 19.06.2025 № 4510-IX // Офіційний портал Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80#Text> .

46. Про затвердження плану заходів з реформування залізничного транспорту» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2019 № 1411-р // База даних «Урядовий портал». URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-reformuvannya-zaliznichnogo-t271219> .

47. Про затвердження положення про наглядову раду акціонерного товариства “Українська залізниця”. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2024 р. № 100 / Офіційний портал Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-2024-%D0%BF#Text>

48. Пономаренко В. С., Гавкалова Н. Л. Стратегічне управління підприємством: теорія та методологія : монографія. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 320 с.

49. Рачинська А. В. Класифікація ризиків на залізничному транспорті як основа формування системи економічної безпеки його функціонування // Економіка та суспільство. 2016. Вип. 6. economyandsociety.in.ua

50. Редько В. Є., Кердан О. С., Кердан В. Ю. Формування стратегічних орієнтирів діяльності підприємств залізничного транспорту. *Інноваційна економіка*, 2019, № 7–8. DOI: 10.37332/2309-1533.2019.7-8.9. inneco.org

51. Річні та інтегровані звіти про діяльність. АТ «Укрзалізниця». // Офіційний вебсайт АТ «Укрзалізниця». URL : <https://www.uz.gov.ua/about/investors/stakeholder/other/623373/>

52. Статут акціонерного товариства “Українська залізниця” в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 27.05.2025 р. № 615 // Офіційний портал Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2015-%D0%BF#n21>

53. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки (корпоративний стратегічний документ). [Міжнародна виставка Rail EXPO UA](http://RailEXPOUA.com)

54. Стратегія розвитку інфраструктури залізничного транспорту України в умовах розширення транскордонного співробітництва / І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, І. В. Чорнобровка // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – № 72-73. – С.164-172. URL : <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9439/3/Tokmakova.pdf>

55. Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення : методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / уклад. Л. М. Козар, Є. В. Коновалов, А. О. Лапко, О. Е. Наумова, Г. В. Шаповал, Д. В. Шумик, В. М. Петухов, С. В. Панарін. Харків : УкрДУЗТ, 2014. 46 с.

56. Тарашевський М. М. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах України // БізнесІнформ. 2020. № 8. С. 125–133. business-inform.net

57. Токмакова І. В. Антикризове управління на підприємствах залізничного транспорту // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. Вип. 31. С. 59–62. (згадується у бібліографії оглядової праці). journals.khnu.km.ua

58. Токмакова І. В. Управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах нестабільності // Економіка транспорту і зв'язку. – 2018. – № 4. – С. 23–29.

59. Управління персоналом: навчальний посібник / О.Г. Дейнека, О.Л. Позднякова, І.В. Паламарчук, О.В. Семенцова – Харків : УкрДУЗТ, 2019. – 226 с. URL : <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2214/1/%d0%9d%d0%b0%d0%b2%d1%87%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bf%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf>.

60. Чаркіна Т. Ю. Дисертація щодо формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Український державний університет залізничного транспорту, 2021. kart.edu.ua

61. Шацька З. Я. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного середовища // Економіка та держава. – 2021. – № 4. – С. 64–68.

62. Adair J.E., Thomas N. The John Adair Handbook of management and leadership / J.E. Adair, N. Thomas. London: Thorogood. 2004. 242 p.

URL:http://www.kolegijifama.eu/material/Biblioteka%20Elektronike/Handbook_of_Management_and_Leadership.pdf.

63. Beck, John D.W. The leaders window: mastering the four styles of leadership to build high-performing teams. John D.W. Beck & Neil M. Yeager. John Wiley & Sons, Inc. - New York; Chichester; Brisbane; Toronto; Singapore, 1994. P. 187-233.

64. Cunningham Barton J., Kempling James S. Implementing change in publicsector organizations. Management Decision. 2009. Vol. 47 Issue: 2. Pp. 330–344.

65. Greiner Larry E. Patterns of Organization Change. Harvard Business Review. May–June 1967. <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change>

66. Havigharst, R. I. Developmenttal Tasks and Education [Text] / R. I.Havigharst. – New York, 1972. – 367 p.

67. Knowels, M. S. The modern Practice of Aduet Education. From Pedagogy to Andragogy [Text] / M. S. Knowels. – Chicago, 1980. – 346 p.

68. Komarnytska N. The peculiarities of enterprise innovational activity management system. N. Komarnytska, S. Knyaz, N. Shpak. Econtechmod. An international quarterly journal 2015. vol. 4. № 1. p. 45 50.

69. Kotter J. P. Choosing Straegies for Change. J. P. Kotter, C. A. Schlesinger. Harvard Business Reviev. 1979. Vol. 57. № 2. 111. URL:http://overhaul.fraynetwork.com.au/lsvfscatholiceduau/_uploads/fieles/18_Choosing%20Strategies%20for%20Change%201.pdf. Назва з екрану

70. Kotter J.P. Leading Change. Harvard Business Press, 1st edition. 1996. P 208. URL: <http://www.kotterinternational.com/kotterprinciples/ChangeSteps.aspx>

71. KSE Institute. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia’s military aggression (period Feb 2022 – Nov 2024). 2025. PDF.

72. Lencioni P., (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable / P. Lencioni. San Francisco, CA: Jossey-Bass. URL: https://nclp.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview-The_Five_Dysfunctions_of_a_TeamBoyle-2011.pdf

73. Mealiea, Laird. Skills for Managerial Success: Theory, Experience, and Practice, Laird W. Mealiea. Gary P. Latham. Printed in the United States of America, IRWIN, 1999.

74. Robert K.Maddux. Team building, An exercise in leadership, Second edition. London: Kogan Page Ltd., 1994. P. 84
75. Thomas, N. Adair on team building and motivation. London: Thorogood Publishing Ltd, 2004. P. 71 73.
76. Transport/railway emergency repairs context UKRAINE Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4).. World Bank. 2025. PDF. mva.gov.ua
77. UKRAINE Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). 2025.
78. Ukraine Plan 2024–2027 (Ukraine Facility Plan). 2024.
79. Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Transport section. UN/World Bank/EC/GoU. 2024.