

УДК 658:656.2

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

*Кірдіна О. Г., д.е.н., професор (УкрДУЗТ),
Українська Л.О., д.е.н., професор (ХНЕУ)*

Проаналізовано сучасний стан і розглянуто основні проблеми функціонування залізничного транспорту. Встановлено, що в умовах посилення зовнішніх загроз, скорочення обсягів роботи і підвищення конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг залізнична компанія виявилася не в змозі забезпечити стабільне функціонування і її стале соціально-економічне зростання. Доведено доцільність провадження дієвої антикризової політики на залізничному транспорті. Відзначено фрагментарну активізацію процесів антикризового управління на залізничному транспорті, зокрема за рахунок створення Антикризового штабу з відновлення сталого функціонування АТ «Укрзалізниця». Виділено ключові ризики, які обмежують стале зростання АТ «Укрзалізниця» в умовах глобальної турбулентності та домінування системної кризи в галузі. Розкрито сутність антикризового управління на залізничному транспорті і його ключові особливості. Доведено необхідність формування дієвої системи адаптивного антикризового реагування на залізничному транспорті. Розкрито ключові напрями реалізації антикризових заходів на залізничному транспорті.

Ключові слова: залізничний транспорт, антикризове управління, глобальна турбулентність, криза, загрози, антикризові заходи.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL TURBULENCE

*Kirdina O., Doctor of Economics, professor (USURT),
Ukrainska L.O., Doctor of Economics, professor (KhNUE)*

The current state is analyzed and the main problems of railway transport functioning are considered. It is established that in the context of increasing external threats, reduced work volumes and increased competition in the market of transport and logistics services, the company was not able to ensure stable functioning and its further sustainable socio-economic growth. The expediency of implementing an effective anti-crisis policy in railway transport is proved. Fragmentary activation of anti-crisis management processes in railway transport was noted, in particular due to the creation of an anti-crisis headquarters to restore the sustainable functioning of JSC "Ukrzaliznytsia", determining its goals and main tasks of activity. Key risks that limit the sustainable growth of modern business entities, in particular JSC "Ukrzaliznytsia", in the context of global turbulence and the dominance of a systemic crisis in the industry are highlighted. The essence of anti-crisis management in railway transport and its key features are revealed. The expediency of introducing anti-crisis management in railway transport is due to the fact that this kind of policy provides for the use of various forms, methods and tools aimed at socio-economic recovery of financial and economic activities of an enterprise or industry, creating conditions for overcoming the crisis state of the economy of the region or the country as a whole. Anti-crisis management will ensure a stable position of the enterprise in the market and its stable financial and economic situation in the conditions of socio-economic, political and other external destructions. A

special feature of the latter in comparison with other types of enterprise management is an instant and effective response to significant external changes based on the developed procedure for alternative decision-making options, which provide for various transformations in this area depending on the specific situation. The necessity of forming an effective system of adaptive anti-crisis response in railway transport is proved. The key directions of implementation of anti-crisis measures in railway transport are revealed.

Keywords: *railway transport, crisis management, global turbulence, crisis, threats, anti-crisis measures.*

Постановка проблеми. Сучасні суб'єкти господарювання функціонують в умовах наростаючої перманентної глобальної турбулентності, зумовленої безперервним впливом кризових явищ, які дестабілізують всі сфери життя, у т.ч. і бізнес. Наразі можна спостерігати глобальний і взаємопов'язаний характер локальних криз, виникнення яких в одній сфері зумовлює ланцюгову дестабілізаційну реакцію та їх поширення на інші, не пов'язані з даним сектором, сфери. У таких умовах ключовим фактором успіху бізнес-суб'єктів стають вміння приймати ефективні антикризові рішення і дієва антикризова стратегія, що враховуватиме потенційні загрози функціонуванню підприємств.

Загострення соціально-економічної кризи в країні, істотне скорочення обсягів промислового виробництва, зростання рівня нестабільності та невизначеності бізнес-середовища поряд із поглибленням внутрішніх проблем підприємств залізничної галузі призвело до зниження обсягів вантажних перевезень та скорочення пасажиропотоку на залізничному транспорті. Як результат, зафіксовано втрату значної частки доходів залізничної компанії. Зазначене вказує на потребу розроблення дієвої антикризової політики забезпечення стійкого розвитку підприємств залізничного транспорту і впровадження антикризових інструментів управління їх діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем розвитку залізничного транспорту і розробленню ефективних механізмів та інструментів антикризового управління діяльністю підприємств галузі

приділяється увага таких вчених як В. Дикань, О. Дикань, М. Корінь, В. Овчиннікова, Н. Панченко, І. Токмакова, Т. Чаркіна та ін. [1-7]. Віддаючи належне їх значному внеску у вирішення питання антикризового забезпечення розвитку залізничного транспорту, слід зазначити, що на сьогодні більш детального вивчення потребують особливості антикризового управління діяльністю підприємств галузі в умовах наростання глобальної турбулентності.

Метою наукової статті є аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності, виявлення ключових джерел виникнення системних кризових явищ у галузі і встановлення сутності та напрямів антикризового управління на залізничному транспорті.

Виклад основного матеріалу. В останні роки залізничний транспорт зазнає впливу низки соціально-економічних деструктив, що знаходять відображення в тенденціях його розвитку. У 2021 р. залізничним транспортом було перевезено 314,3 т вантажів, що на 2,9 % більше порівняно з попереднім періодом, однак на 7,4 % нижче рівня 2017 р., коли обсяг вантажних перевезень склав 339,5 млн т. Щодо динаміки пасажирських перевезень залізничним транспортом слід вказати на поступове нарощення обсягів роботи. Так, у 2021 р. обсяг перевезень пасажирів склав 81,3 млн осіб, що на 19,0 % більше порівняно із 2020 р. Однак, якщо порівнювати із значенням показника за 2017 р. (164,9 млн осіб), то спостерігається значний розрив у більш ніж два рази – на 50,7 % [8].

Такого роду негативні тенденції

розвитку залізничного транспорту в значній мірі зумовлені багаторічним накопиченням системних проблем, серед яких: погіршення стану залізничного полотна та інфраструктури загалом у результаті відтермінування ремонтних робіт, скорочення парку технічно придатного для експлуатації рухомого складу через ігнорування потреби в його своєчасному оновленні та модернізації, підвищення зношеності виробничо-ремонтної бази підприємств залізничного транспорту, провадження компанією неефективної інвестиційної, інноваційної, кадрової, маркетингової політики.

За експертними оцінками АТ «Укрзалізниця» за останні п'ять років втратило 1/3 ресурсу (вартості) переданого на праві господарського відання державного майна. Системно із року в рік не виконуються затверджені акціонером показники капіталовкладень в основні фонди. У 2020 р. у порівнянні з 2012 р. обсяги капіталовкладень в оновлення основних фондів зменшилося на 32 % (на 3,9 млрд грн). У цілому за п'ять років план капіталовкладень виконано лише на 64,7 %, не освоєно 29,4 млрд грн [9].

Значно гірший стан справ із фінансуванням ремонту основних фондів. Як показує аналіз, починаючи з 2016 р. товариство фінансує ремонт переданих йому основних фондів у 2,4-2,9 рази менше за нормативну потребу, штучно скорочує операційні витрати в середньому на 8,2 млрд грн на рік [9]. Так, обсяги ремонту залізничної інфраструктури не відповідають реальним потребам і не дозволяють підтримувати належний рівень пропускної спроможності. У 2021 р. загалом вдалося оновити 421 км колії, зокрема 227,3 км – відремонтувати і 194 км – відреконструювати. У 2022 р. заплановано капітально відремонтувати та реконструювати 650 км колій. Для порівняння фактичні потреби в ремонті та реконструкції значно вищі: на сьогодні понад 11,0 тис. км колії потребує капітального ремонту і реконструкції [10-

11]. Через неможливість експлуатації в останні роки закрито 400 км головних та 1800 км станційних колій, 2500 стрілочних переводів, встановлено 31,8 тис. обмежень швидкості руху поїздів [9]. Слід відзначити і погіршення безпеки на залізниці – у 2021 р. зафіксовано почастищення випадків сходження поїздів на 40 % [11].

План оновлення та модернізації рухомого складу, який є визначальним для роботоспроможності галузі, було виконано лише на 65,1 %, не освоєно за останні п'ять років близько 13,0 млрд грн. Унаслідок такого згубного для галузі господарювання парк експлуатованих локомотивів скорочено в 1,8 рази. При цьому близько 60 % локомотивів, які експлуатуються, для цього технічно не придатні через загрозу безпеці руху. Із інвентарного парку вантажних вагонів, який у 2020 р. становив 105,4 тис. од., у роботі постійно перебувало 36,7 тис. од. або 35 %, інші для роботи не придатні. У свою чергу, парк пасажирського рухомого складу скорочено на 20-30 %. Наразі 41 % експлуатаційного парку потребує різних видів ремонту, що відкладені, 61 % електропоїздів та майже всі дизель-поїзди експлуатуються в непридатному для цього стані [9].

Найбільш гострою залишається проблема погіршення технічного стану локомотивів і низької забезпеченості процесів перевезень локомотивними бригадами, що призводить до погіршення оборотності вагонів і знаходження поїздів на залізничних коліях в стані «тимчасово залишених». Так, оборот вантажних вагонів у січні 2022 р. склав 8,99 діб, що значно вище показника аналогічного періоду 2021 р., коли оборотність вагонів була на рівні 7,16 діб. Щодо напіввагонів, наймасовішого типу вантажних вагонів в Україні, то в січні поточного року їх оборот становив у середньому 7,67 діб, що вище показника 2021 р. (6,21 діб) [12]. Також слід відзначити, що протягом 2021 р. на залізничній мережі було зафіксовано значну кількість вантажних поїздів у

статусі «тимчасово покинутих», зокрема у вересні 2021 р. 349 од., у жовтні – 407 од., у листопаді – 859 од. [13]. Станом на 10 лютого 2022 р. кількість таких поїздів складала 94, з яких 36 – на Одеській залізниці, 23 – на Львівській [14].

Отже, в умовах посилення зовнішніх загроз, скорочення обсягів роботи і підвищення конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг залізнична компанія виявилася не в змозі забезпечити стабільне функціонування і її стало соціально-економічне зростання. З огляду на це особливу увагу слід зосередити на провадженні дієвої антикризової політики на залізничному транспорті.

Аналізуючи діяльність залізничної компанії за попередній період, слід відзначити фрагментарну активізацію процесів антикризового управління на залізничному транспорті. Зокрема з метою вирішення найбільш гострих проблем на залізничному транспорті і забезпечення його сталого розвитку у вересні 2021 р. створено Антикризовий штаб з відновлення сталого функціонування АТ «Укрзалізниця». Його створено як тимчасовий консультативно-дорадчий орган Кабінету Міністрів України, діяльність якого має бути зосереджена на вирішенні таких основних завдань [15]:

1) сприяння забезпеченню координації дій органів виконавчої влади, установ, організацій та суб'єктів господарювання громадянськими об'єднаннями, іноземними та міжнародними організаціями для відновлення стабільного фінансового стану та мінімізації корупційних ризиків у діяльності АТ «Укрзалізниця» як єдиного державного залізничного перевізника з метою задоволення потреби економіки і населення у якісних та безпечних перевезеннях залізничним транспортом;

2) підготовка пропозицій та рекомендацій щодо заходів, пов'язаних з урегулюванням проблемних питань діяльності залізничного транспорту, зокрема АТ «Укрзалізниця», а також

шляхів усунення причин та умов, що сприяють проявам корупції у відповідній сфері державної політики;

3) здійснення контролю за вжиттям заходів, пов'язаних з урегулюванням проблемних питань діяльності залізничного транспорту.

Зокрема в рамках першого засідання Антикризового штабу було розглянуто процедури та політику закупівель на АТ «Укрзалізниця», питання його фінансово-господарської діяльності, встановлення показників оцінювання ефективності діяльності наглядової ради акціонерного товариства та інші важливі питання. Важливу увагу при цьому зосереджено на вирішенні однієї з найбільш критичних проблем функціонування залізничного транспорту, а саме налагодженню процесів матеріально-технічного забезпечення. Оскільки станом на вересень 2021 р. фактично було провалено закупівлі матеріалів для ремонтів інфраструктури та рухомого складу – рівень забезпечення номенклатури закупівель за критичними позиціями складав лише 20 %, виконання річного плану закупівель – 34 % [16]. У свою чергу, у 2020 р. поставлено вагонного литва 5 % від потреби, підшипників рухомого складу – 9 %, контактного дроту на електрифіковані дільниці – 15 %, елементів скріплення колії – 31 %, шпал залізобетонних – 41 % тощо [13]. Така ситуація звичайно значно впливає на своєчасність та якість виконання ремонтних робіт, призводить до невиконання планів з ремонту і загрожує порушенню графіків руху поїздів.

У свою чергу, на другому засіданні Антикризового штабу розглянуто проблеми організації вантажних перевезень і оновлення рухомого складу для їх виконання. Зокрема за підсумками засідання було сформовано такі пропозиції: дати старт впровадженню програми оновлення парку вантажних вагонів компанії, усунути дискримінаційні тарифи на перевезення вантажів для

окремих компаній, переглянути укладені у 2021 р. довгострокові договори на надання послуг з використання вагонів власності АТ «Укрзалізниця» на предмет їх економічної обґрунтованості та ресурсної доцільності тощо [17].

Попри сказане на сьогодні потенціал антикризового управління на залізничному транспорті не використовується належним чином. Окрім вище наведених системних проблем функціонування підприємств залізничного транспорту, слід звернути увагу на ризики, які обмежують стале зростання сучасних суб'єктів господарювання, зокрема і АТ «Укрзалізниця»:

по-перше, криза управління, тобто відсутність компетентного управління. Це є фундаментальним ризиком, що впливає на всі сфери бізнес-діяльності. Наразі експерти відзначають складність імплементації кращих практик корпоративного управління, які використовуються світовими компаніями;

по-друге, криза компетентності персоналу, що проявляється в відсутності у співробітників необхідних компетентностей, досвіду та професійної гнучкості, у т. ч. і в топ-менеджменту. Зважаючи на специфічний характер управління залізничною галуззю, слід відзначити відсутність в останніх відповідного досвіду. Як результат, перебуваючи у сприятливих зовнішніх умовах, компанія не усвідомлюючи цього знаходиться в кризовому становищі. Посилення впливу зовнішніх негативних факторів призводить лише до поглиблення системних проблем і стану глибокої соціально-економічної кризи;

по-третє, криза якості, пов'язана безпосередньо з низькою якістю послуг залізничної компанії, несвоєчасністю їх надання і відповідно ігноруванням взятих зобов'язань, відсутністю гарантійного та сервісного обслуговування;

по-четверте, криза бізнес-процесів, що виникає в результаті неефективного управління і призводить до забюрократизованості ключових етапів

бізнес-процесів, уповільнення роботи компанії і ускладнення бізнес-комунікації;

по-п'яте, криза прогнозування. Для успішного подолання кризи і стабілізації діяльності підприємства необхідно проводити аналіз ключових макроекономічних і галузевих трендів, мати ефективну систему прогнозування можливих загроз і моделі реагування на зовнішні деструктивні події;

по-шосте, криза планування. Компанією здійснюється практично інтуїтивне управління, ігноруючи ефективні інструменти детального аналізу і планування. Аналізуючи діяльність АТ «Укрзалізниця» та її підрозділів слід відзначити тенденцію «ручного» коригування фінансових і виробничих планів, несвоєчасний характер їх затвердження і коригування протягом фінансового року, відсутність чітких КПЕ для керівного складу та органів управління.

Доцільність впровадження антикризового управління на залізничному транспорті обумовлена тим, що такого роду політика передбачає застосування різноманітних форм, методів та інструментів, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємства чи галузі, створення умов для виходу з кризового стану економіки регіону чи країни в цілому. Антикризове управління дозволить забезпечити стійку позицію підприємства на ринку та його стабільне фінансово-економічне становище в умовах соціально-економічних, політичних та інших зовнішніх деструктив. Особливістю останнього порівняно з іншими типами управління підприємством є миттєва та дієва реакція на суттєві зовнішні зміни на основі розробленої процедури альтернативних варіантів прийняття рішень, що передбачають різні трансформації у цій сфері залежно від конкретної ситуації.

Метою антикризового управління на залізничному транспорті слід

визначити формування та реалізацію дієвої політики, спрямованої не лише на подолання назрілих кризових явищ у залізничній галузі, але й забезпечення ефективного прогнозування та запобігання можливим кризовим ситуаціям. Таким чином, ключове завдання антикризового управління полягає у забезпеченні високої адаптивності залізничної компанії до можливих зовнішніх змін і створенні можливостей для її стабільної роботи в кризових ситуаціях.

Останнє потребує формування дієвої системи адаптивного антикризового реагування на залізничному транспорті. Формування такої системи може відбуватися в наступній послідовності. По-перше, потребує розроблення адаптивна система операційних змін бізнес-процесів у випадку «аварійного» кризового управління в умовах виникнення негативних зовнішніх змін. По-друге, доцільним є створення аналітичного відділу прогнозування, на який буде покладено виконання таких функціональних завдань: аналіз макроекономічного середовища, трендів та динаміки розвитку галузі, поведінки конкурентів та інших факторів, що безпосередньо впливають на ринок. По-третє, моделювання сценаріїв можливих змін у зовнішньому середовищі з урахуванням макроекономічного, галузевого і конкурентного аналізу. По-четверте, враховуючи вище наголошені сценарії зовнішніх коливань, слід сформулювати сценарії сталого розвитку підприємства і його оперативних реакцій на можливі зовнішні зміни. Це дозволить уникнути паніки, зберегти ефективно управління та систему прийняття рішень лише на основі об'єктивних даних.

Зважаючи на виділені вище види криз, характерні для роботи залізничного транспорту, наразі потребують реалізації такі антикризові заходи:

- завершення реформаційних змін у системі корпоративного управління і забезпечення відповідності професійного досвіду топ-менеджменту вимогам дієвої

реалізації стратегічного курсу розвитку залізничного транспорту;

- перегляд стратегічних ініціатив розвитку залізничного транспорту з урахуванням світових трендів зростання залізничної галузі і плану заходів щодо їх практичної реалізації;

- оновлення нормативно-правової бази функціонування залізничного транспорту і прийняття ключових законів, необхідних для успішного завершення процесів реформування залізничної галузі;

- забезпечення державної підтримки розвитку залізничного транспорту як стратегічно значущої для сталого розвитку національної економіки галузі;

- реалізація затверджених ініціатив щодо оновлення та модернізації залізничної інфраструктури і рухомого складу, підвищення провізної та пропускнув спроможності залізничного транспорту;

- реалізація прозорої тарифної політики на залізничному транспорті;

- перегляд системи ключових показників оцінювання ефективності роботи залізничного транспорту;

- удосконалення процесів організації пасажирських перевезень і вирішення проблеми субсидіювання перевезень пільгових категорій населення;

- реалізація клієнтоорієнтованої політики на залізничному транспорті і підвищення якості перевезень та сервісних послуг;

- розбудова інноваційної інфраструктури як базису сталого розвитку залізничного транспорту, зокрема технопарків та індустріальних парків;

- розширення транскордонної інфраструктури, нарощення обсягів експорту та імпорту товарів залізничним транспортом;

- розроблення та реалізація програми розвитку транзитних перевезень залізничним транспортом;

- реалізація інноваційних проєктів розвитку залізничного

транспорту, зокрема спрямованих на впровадження цифрових технологій;

- підвищення корпоративної культури на залізничному транспорті;

- впровадження екологоорієнтованої діяльності в залізничній галузі;

- реалізація дієвої соціальної політики на залізничному транспорті та ін.

Висновки. Таким чином, проаналізовано сучасний стан

залізничного транспорту та розглянуто основні проблеми його функціонування.

Встановлено, що в умовах посилення зовнішніх загроз, скорочення обсягів

роботи і підвищення конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг

залізнична компанія виявилася не в змозі забезпечити стабільне функціонування і її

стале соціально-економічне зростання. Доведено доцільність провадження дієвої

антикризової політики на залізничному транспорті. Відзначено фрагментарну

активізацію процесів антикризового управління на залізничному транспорті,

зокрема за рахунок створення Антикризового штабу з відновлення

сталого функціонування АТ «Укрзалізниця». Виділено ключові

ризики, які обмежують стале зростання АТ «Укрзалізниця» в умовах глобальної

турбулентності та домінування системної кризи в галузі. Розкрито сутність

антикризового управління, його особливості і ключові напрями реалізації

антикризових заходів на залізничному транспорті.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Основні цілі системи економічної безпеки залізничного транспорту в постіндустріальний період. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 7-15.

2 Дикань О. В., Токмакова І. В. Антикризова стратегія як основа економічної безпеки залізничного транспорту. *Управління економічними*

системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій:

колективна монографія за ред. д.е.н., проф. В. В. Прохорової. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. С. 176-184.

3 Каличева Н. Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (методологічні аспекти): монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 391 с.

4 Корінь М. В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

5 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.

6 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_2_018/67.pdf (дата звернення: 05.02.2022).

7 Чаркіна Т. Ю. Концептуальні засади забезпечення антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 45-49.

8 Економічна статистика / Економічна діяльність / Транспорт. *Державна служба статистики України: веб-сайт*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.02.2022).

9 Анбандлінг АТ «Укрзалізниця»: Лібералізація ринку оперування вантажними вагонами. *Ukraine Rail Monitoring: веб-сайт*. URL: <https://urm.media/anbandling-at-ukrzalizniczya-liberalizacziya-rinku-operuvannya-vantazhnimi-vagonami/> (дата звернення: 21.02.2022).

10 УЗ обіцяє відремонтувати 650 км колій у 2022 році. *Ukraine Rail Monitoring: веб-сайт*. URL: <https://urm.media/uz-obiczyaye-vidremontuvati-650-km-kolij-u->

2022-goczi/ (дата звернення: 10.02.2022).

11 Реформа Укрзалізниці – потяг зрушив з місця. *agropolit.com: веб-сайт*. URL:

<https://agropolit.com/spetsproekty/961-reforma-ukrzaliznitsi--potyag-zrushiv-z-mistsya> (дата звернення: 15.02.2022).

12 Расширенные данные по обороту, вагоноотгрузкам, рабочему парку. *Центр транспортных стратегий: веб-сайт*. URL:

https://cfts.org.ua/stat/oborot_otgruzki_park (дата обращения 12.02.2022).

13 Звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань Укрзалізниці. *Ukraine Rail Monitoring: веб-сайт*. URL: <https://urm.media/zvit-timchasovoyi-slidchoyi-komisiyi-verhovnoyi-radi-ukrayini-z-pitan-ukrzalizniczi/> (дата звернення: 20.02.2022).

14 На сети «Укрзалізничці» стоят без движения или временно оставлены 94 грузовых поезда. *Центр транспортных стратегий: веб-сайт*. URL: https://cfts.org.ua/news/2022/02/11/na_seti_ukrzaliznytsi_94_gruzovykh_poezda_stoyat_bez_dvizheniya_ili_vremenno_ostavleny_69034 (дата обращения 12.02.2022).

15 Про утворення Антикризисного штабу з відновлення сталого функціонування акціонерного товариства «Українська залізниця»: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2021р. № 967. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/967-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.02.2022).

16 Уряд схвалив створення Антикризисного штабу Укрзалізниці, перше засідання присвячене стану закупівель матеріально-технічного забезпечення. *АТ «Укрзалізниця»: веб-сайт*. URL: https://www.uz.gov.ua/press_centr/up_to_date_topic/559741/ (дата звернення: 12.02.2022).

17 Антикризисный штаб «Укрзалізничці» занялся проблемами грузоперевозок. *Интерфакс Украина: веб-*

сайт. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/771030.html> (дата звернення: 12.02.2022).

REFERENCES

1 Dykan V.L. and Volovelska I. V. (2021) Osnovni tsili systemy ekonomichnoi bezpeky zaliznychnoho transportu v postindustrialnyi period [Main goals of the railway transport economic security system in the post-industrial period]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 75. P. 7-15.

2 Dykan O. V. and Tokmakova I. V. (2021) Antykryzova stratehiia yak osnova ekonomichnoi bezpeky zaliznychnoho transportu [Anti-crisis strategy as a basis for economic security of railway transport]. *Management of economic systems and processes in the conditions of globalization transformations: a collective monograph/ ed. by Doctor of Economics, professor V. V. Prokhorova*. Kharkiv: Publishing House Ivanchenko I. S. P. 176-184.

3 Kalycheva N. Ye. (2019) Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv zaliznychnoho transportu (metodolohichni aspekty) [Ensuring the competitiveness of railway transport enterprises (methodological aspects)]. Kharkiv: USURT.

4 Korin M. V. (2019) Rozvytok infrastruktury zaliznychnoho transportu v umovakh transkordonnoho spivrobitnytstva [Development of railway transport infrastructure in the context of cross-border cooperation]. Kharkiv: USURT.

5 Ovchynnikova V. O., Koliesnik A. Yu. and Havryshchuk M. A. (2021) Kontseptualni polozhennia upravlinnia pidpriemstvom v umovakh pandemii ta stanovlennia tsyfrovoi ekonomiky [Conceptual provisions of Enterprise Management in the context of a pandemic and the formation of the digital economy]. *Black Sea Economic Studies*. № 69. P. 36-40.

6 Panchenko N. H. (2018) Antykryzovi pidkhid do rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti na zaliznychnomu transporti Ukrainy [Anti-crisis approach to the

development of social responsibility in railway transport in Ukraine]. *Efficient economy*, № 11, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/67.pdf (accessed 05 Feb 2022).

7 Charkina T. Yu. (2020) Kontseptualni zasady zabezpechennia antykryzovoho upravlinnia pasazhyrskoho kompleksu zaliznychnoho transportu [Conceptual foundations of ensuring anti-crisis management of the passenger complex of railway transport]. *Economy and State*. № 12. P. 45-49.

8 State statistics service of Ukraine: web-site (2022), “Economic statistics / Economic activity / Transport”, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 14 Feb 2022).

9 Ukraine Rail Monitoring: web-site (2022), “Unbundling of JSC “Ukrzaliznytsya”: liberalization of the freight car operating market”, available at: <https://urm.media/anbandling-at-ukrzalizniczya-liberalizacziya-rinku-operuvannya-vantazhnimi-vagonami/> (accessed 21 Feb 2022).

10 Ukraine Rail Monitoring: web-site (2022), “UZ promises to repair 650 km of tracks in 2022”, available at: <https://urm.media/uz-obiczayeye-vidremontuvati-650-km-kolij-u-2022-roczy/> (accessed 10 Feb 2022).

11 *agropolit.com*: web-site (2021), “Ukrzaliznytsya reform-the train has moved forward”, available at: <https://agropolit.com/spetsproekty/961-reforma-ukrzaliznitsi--potyag-zrushiv-z-mistsya> (accessed 15 Feb 2022).

12 Center for Transport Strategies: web-site (2022), “Expanded data on turnover, car loads, working fleet”, available at:

https://cfts.org.ua/stat/oborot_otgruzki_park (accessed 12 Feb 2022).

13 Ukraine Rail Monitoring: web-site (2022), “Report of the temporary investigative commission of the Verkhovna Rada of Ukraine on Ukrzaliznytsia”, available at: <https://urm.media/zvit-timchasovoyi-slidchoyi-komisiyi-verhovnoyi-radi-ukrayini-z-pitan-ukrzalizniczi/> (accessed 20 Feb 2022).

14 Center for Transport Strategies: web-site (2022), “94 freight trains are standing idle or temporarily abandoned on the Ukrzaliznytsia network”, available at: https://cfts.org.ua/news/2022/02/11/na_seti_ukrzaliznytsi_94_gruzovykh_poezda_stoyat_bez_dvizheniya_ili_vremenko_ostavleny_69034 (accessed 12 Feb 2022).

15 *Legislation Of Ukraine* (2021), “Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the establishment of an anti-crisis headquarters to restore the sustainable functioning of the Joint-Stock Company “Ukrainian railway”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/967-2021-%D0%BF#Text> (accessed 12 Feb 2022).

16 JSC “Ukrzaliznytsya”: web-site (2021), “The government approved the creation of the anti-crisis headquarters of Ukrzaliznytsia, the first meeting is devoted to the state of procurement of material and technical support”, available at: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/559741/ (accessed 12 Feb 2022).

17 *Interfax Ukraine*: web-site (2021), “The anti-crisis headquarters of “Ukrzaliznytsia” dealt with the problems of cargo transportation”, available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/771030.html> (accessed 12 Feb 2022).