

АНОТАЦІЯ

Сидорчук А.О. Формування та реалізація ефективних стратегій антикризового управління підприємств в умовах глобальних економічних викликів (на прикладі підприємств залізничного транспорту). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (Галузь знань 07 – Управління та адміністрування). – Український державний університет науки і технологій Міністерства освіти і науки України, Дніпро, 2025.

Дисертація присвячена розробленню теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективних стратегій антикризового управління підприємств в умовах глобальних економічних викликів (на прикладі підприємств залізничного транспорту).

Сучасний світ переживає період глибоких трансформацій, спричинених економічними, соціальними, політичними та технологічними змінами. Глобальні економічні виклики, зокрема пандемія COVID-19, енергетична криза, геополітична нестабільність і воєнні дії (повномасштабне вторгнення росії в Україну), суттєво впливають на стійкість і функціонування підприємств, зокрема у сфері транспорту. У таких умовах вміння адаптуватися до змін та впроваджувати ефективні антикризові стратегії стає ключовою умовою виживання й подальшого розвитку підприємств.

Підприємства залізничного транспорту мають стратегічне значення для національної економіки, оскільки забезпечують логістичну підтримку всіх галузей народного господарства, мобільність населення та виконання критично важливих перевезень у кризові періоди. Водночас ця галузь має складну інфраструктуру та обмежені можливості для оперативної перебудови в умовах непередбачуваних змін.

Українська залізниця, як приклад великого транспортного підприємства, особливо чутлива до глобальних економічних коливань. Вона

стикається з проблемами зношеного рухомого складу, високої енергоємності, недостатнього фінансування, втрати ринків перевезень і порушення логістичних ланцюгів. Це потребує формування системного підходу до антикризового управління.

Тема дослідження є надзвичайно актуальною в контексті посилення необхідності побудови гнучких, проактивних та інноваційних стратегій, які допоможуть підприємствам залізничного транспорту не тільки ефективно протистояти кризовим явищам, але й використовувати їх як можливість для трансформації та модернізації, підвищення іміджу та конкурентоспроможності залізничного транспорту.

Антикризове управління в сучасних умовах потребує нових підходів, орієнтованих на стратегічне планування, швидке прийняття рішень, цифровізацію процесів та розвиток людського капіталу. Це вимагає наукового обґрунтування, методичної підтримки та емпіричного підтвердження ефективності застосованих стратегій саме в умовах постійної невизначеності.

Дослідження антикризових стратегій є важливим не лише на рівні окремих підприємств, але й для формування державної транспортної політики, яка має забезпечувати баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та безпекою перевезень. Таким чином, практичне значення теми виходить за межі однієї галузі та охоплює національний масштаб.

Наразі в науковій літературі існує значна кількість публікацій, присвячених антикризовому управлінню, проте більшість з них або загального характеру, або не бере до уваги специфіку саме підприємств залізничного транспорту (тим паче в умовах воєнного стану). Це створює наукову нішу для поглибленого вивчення та розробки адаптованих моделей і підходів. Вивчення ефективних стратегій антикризового управління на прикладі підприємств залізничного транспорту дасть змогу не лише узагальнити вже застосовані практики, але й сформулювати рекомендації щодо

оптимальних рішень у майбутньому. Це особливо важливо в умовах, коли тривалі кризи набувають системного характеру й перетворюються на нову реальність функціонування бізнесу.

Тема дисертації має значний потенціал для практичного застосування результатів, оскільки розроблені методики й інструменти можуть бути впроваджені як у великих національних компаніях, так і в приватному секторі, що здійснює діяльність у сфері логістики, перевезень та інфраструктурного забезпечення.

Отже, дослідження стосовно формування та реалізації ефективних стратегій антикризового управління підприємств у сфері залізничного транспорту в умовах глобальних економічних викликів є вкрай актуальним як з наукової, так і з практичної позиції. Воно сприятиме підвищенню стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності ключової галузі економіки в умовах динамічного та нестабільного середовища.

Проаналізований сучасний стан залізничного транспорту в Україні показав, що є основні фактори, які найбільше впливають на ефективність роботи залізничного транспорту, зокрема це швидкість руху, стан рухомого складу, інфраструктури, якість послуг, безпека перевезень, клієнторієнтованість та безбар'єрність, фінансування та інвестиції, конкуренція на транспортному ринку впровадження інновацій у галузі.

У роботі досліджено динаміку пасажирських та вантажних перевезень. Аргументовано, що хоча війна негативно вплинула на логістику вантажних перевезень залізниці, аналіз фінансових показників продемонстрував позитивні зміни у доходах і активах залізниці порівняно з довоєнним часом, що свідчить про деяку стабілізацію діяльності. Пасажирські перевезення теж мають позитивну динаміку.

Розроблено методичні підходи до організації інтеграційних структур у вантажному та пасажирському секторах залізничного транспорту.

Зважаючи на стрімкий розвиток цифрових технологій, запропоновано комплексний підхід до цифровізації пасажирського сектору залізничного

транспорт, який враховує: впровадження цифрової інфраструктури та «інтелектуального» транспорту, інструментів цифрового маркетингу, розумних систем енергоспоживання та енергозберігання, цифрових технологій HR-менеджменту та цифровізації основних процесів управління та безпеки.

Враховуючи євроінтеграційний політичний настрій України, запропоновано методичні підходи до організації роботи пасажирського сектору залізничного транспорту, що допоможуть вплинути на здатність залізничного транспорту інтегруватися в єдину транспортну систему Європейського Союзу.

Запропоновано заходи зі стратегічного управління змінами в контексті інтеграції підприємств залізничного транспорту, що передбачають спільну стратегію, мотивацію працівників, корпоративне навчання, моніторинг цієї стратегії та контроль за просуванням змін.

Сформовано напрямки стратегічних змін залізничного транспорту в умовах глобалізації. Запропоновано впровадження сучасних трендів розвитку «Укрзалізниці» в умовах глобалізаційних процесів, що виведуть підприємства транспорту з кризового стану та дадуть можливість приєднатися до єдиного транспортного ринку Європейського Союзу.

Розроблено адаптивний гібридний підхід, який поєднує метод TOPSIS з аналізом ієрархій АНР, нечіткими трикутними числами та спеціальним блоком воєнно-ризикових параметрів. Така модель забезпечує інтегральний індекс близькості для регіональних філій «Укрзалізниці», дає змогу комплексно ранжувати альтернативи, прогнозувати сценарії ризиків і слугує науково обґрунтованою основою для цільового антикризового управління залізничною системою в умовах війни та подальшого відновлення.

Сформовано механізм адаптації Цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті до умов воєнного стану, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на проактивно-коеволюційних засадах і забезпечує як послідовне, так і паралельне вирішення завдань поліпшення економічних,

екологічних та соціальних параметрів діяльності підприємств залізничного транспорту і трансформації системи соціально-трудових відносин.

Аргументовано, що підприємства залізничного транспорту постійно стикаються з проявами тих чи інших ризиків, тож розроблено сценарний підхід до прогнозування ризиків: інтегровано ймовірнісне моделювання, АНР-ваги та лінійну нормалізацію, – завдяки чому забезпечується більш точне й обґрунтоване виборення стратегічних сценаріїв розвитку залізничної системи.

З огляду на мінливе зовнішнє та внутрішнє середовище, у якому працює сучасний залізничний транспорт України, запропоновано адаптивну бізнес-модель залізничного підприємства: розширено традиційну структурну схему, внесено узгоджені блоки ціннісної пропозиції, операційної інфраструктури, фінансів, маркетингових стейкхолдерів, цифровізації, екології та гуманітарно-соціальної відповідальності, що забезпечує системну стійкість та інтеграцію з європейськими стандартами.

Узагальнено теоретичні засади антикризового управління: систематизовано зовнішні (воєнні, макроекономічні, логістичні) та внутрішні (технічні, кадрові) чинники і їхній зв'язок із механізмами стратегічної адаптації підприємства.

Зважаючи на підвищення конкурентоспроможності залізничної галузі та підвищення довіри з боку стейкхолдерів, запропоновано методику бізнес-моделювання та реінжинірингу бізнес-моделі, яка доповнена гуманітарною, соціальною та «зелено-логістичною» складовими, що розширило класичну матрицю ціннісних потоків.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, криза, антикризові стратегії, залізничний транспорт, глобалізація, глобалізаційні процеси, сталий розвиток, стійкий розвиток, економіко-математичне моделювання, цифровізація транспортних послуг, діджитал-менеджмент, воєнний стан, бізнес-модель, бізнес-процес, Євроінтеграція.

SUMMARY

Sydorchuk A. O. Formation and implementation of effective anti-crisis management strategies of enterprises in the conditions of global economic challenges (on the example of railway transport enterprises). – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 – Management (branch of knowledge 07 – Management and administration). – Ukrainian State University of Science and Technologies of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2025.

The thesis develops theoretical foundations, methodological approaches, and practical recommendations for shaping and implementing effective crisis-management strategies for enterprises amid global economic challenges, based on the example of railway enterprises.

The contemporary world is undergoing profound transformations driven by economic, social, political, and technological shifts. Global shocks - the COVID-19 pandemic, the energy crisis, geopolitical instability, and Russia's full-scale invasion of Ukraine - are undermining the resilience and operational performance of enterprises, particularly in transport. Under such conditions, the ability to adapt swiftly and implement effective anti-crisis strategies becomes a prerequisite for survival and growth.

Railway enterprises hold strategic importance for the national economy, underpinning logistics across all industries, ensuring population mobility, and providing critical haulage during crises. However, the sector features complex infrastructure and limited capacity for rapid reconfiguration in the face of unpredictable change.

Ukrainian Railways, as a major transport enterprise, is particularly sensitive to global economic turbulence, facing ageing rolling stock, high energy intensity, chronic underfunding, loss of cargo markets, and disrupted supply chains – all necessitating a systemic approach to crisis management.

The research topic is highly relevant: the rail sector must develop flexible, proactive, and innovative strategies to counteract crises while turning them into opportunities for transformation, modernisation, and enhanced competitiveness.

Modern crisis management requires new approaches focused on strategic planning, rapid decision-making, process digitalisation, and human capital development, demanding scientific justification, methodological support, and empirical validation under enduring uncertainty.

The study of crisis-management strategies is significant not only at the enterprise level but also for shaping state transport policy that balances economic efficiency, social responsibility, and safety. Thus, its practical value extends beyond the rail sector to the national level.

Although academic literature features extensive works on crisis management, most are generic or overlook the specificities of railway enterprises – especially under martial law conditions. This creates a scholarly niche for in-depth study and tailored models. Analysing effective anti-crisis strategies in the railway sector synthesises existing practices and offers evidence-based recommendations for future decisions, particularly as protracted crises become the new norm for business operations.

The dissertation topic offers significant practical potential: the developed methodologies and tools can be applied by large national companies and private-sector operators in logistics, haulage, and infrastructure provision.

Accordingly, research into the formation and implementation of effective crisis-management strategies for railway enterprises amid global economic challenges is highly relevant from both scientific and practical standpoints. It will enhance the resilience, adaptability, and competitiveness of this critical economic sector in a dynamic and unstable environment.

Analysis of the current state of Ukrainian railways identifies key determinants of operational efficiency: average train speed, the condition of rolling stock and infrastructure, service quality, transport safety, accessibility, financing and investment, market competition, and innovation adoption.

Trends in passenger and freight haulage indicate that, while the war has negatively impacted freight logistics, financial indicators show positive shifts in revenues and assets compared to pre-war levels, suggesting stabilisation. Passenger traffic also exhibits positive growth.

Methodological approaches to organising integration structures in freight and passenger segments have been formulated.

Given the rapid advance of digitalisation, a comprehensive approach to digitising the passenger sector is proposed, encompassing digital infrastructure and smart transport systems, digital marketing tools, smart energy consumption and storage systems, HR technologies, and the digitalisation of core management and safety processes.

In light of Ukraine's European integration agenda, methodological principles for reorganising the passenger sector have been advanced to enable integration into the EU's single transport network.

Change management measures for integrating railway enterprises include a unified strategy, employee motivation, corporate learning, monitoring and control of implementation.

Strategic directions for railway transformation under globalisation have been outlined. Contemporary development trends for Ukrainian Railways are recommended to help the enterprise overcome the crisis and facilitate accession to the EU single transport market.

An adaptive hybrid approach has been devised, combining TOPSIS with the Analytic Hierarchy Process (AHP), triangular fuzzy numbers, and a dedicated set of war-risk parameters. This model provides an integral closeness index for regional branches of Ukrainian Railways, enables comprehensive ranking of alternatives, forecasts risk scenarios, and offers a scientifically grounded basis for targeted crisis management during wartime and subsequent recovery.

A mechanism for adapting Ukraine's Sustainable Development Goals to railway transport under martial law conditions has been constructed. Unlike existing frameworks, it rests on proactive and co-evolutionary principles, enabling

both sequential and parallel improvement of economic, environmental, and social performance, alongside transformation of socio-labour relations.

Recognising that railway enterprises constantly face diverse risks, a scenario-based risk-forecasting approach has been developed, integrating probabilistic modelling, AHP weights, and linear normalisation. This ensures more precise and substantiated selection of strategic development scenarios.

Acknowledging the volatile external and internal environment of Ukraine's modern railway sector, an adaptive business model has been proposed. The traditional architecture is expanded to incorporate harmonised components of value proposition, operational infrastructure, finance, stakeholder-oriented marketing, digitalisation, environmental stewardship, and humanitarian-social responsibility, ensuring systemic resilience and alignment with European standards.

The theoretical foundations of crisis management have been synthesised: external (war-related, macro-economic, logistical) and internal (technical, human-resource) factors have been systematised and linked to strategic adaptation mechanisms.

To enhance the sector's competitiveness and stakeholder trust, a business-modelling and re-engineering methodology has been advanced, enriched with humanitarian, social, and green-logistics components that broaden the classical value-stream matrix.

Key words: crisis management, crisis, anti-crisis strategies, railway transport, globalisation, globalisation processes, sustainable development, resilient development, econometric modelling, digitalisation of transport services, digital management, martial law, business model, business process, European integration.