

МЕХАНІЗМИ ТА НАПРЯМКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

В статті визначено, що внаслідок пандемії коронавірусу у 2020 році економічна криза торкнулася майже усіх галузей, в тому числі і залізничну. Майже на три місяці ринок транспортних послуг зупинився, а після його відкриття обсяги пасажирських перевезень все ще суттєво нижчі за аналогічний період минулого року. Доведено, що для швидкого виходу з кризового стану пасажирського комплексу залізничного транспорту необхідно, по-перше, врахувати фактори, що істотно впливають на вибір споживача транспортних послуг щодо того чи іншого виду транспорту для переміщення, а саме: мобільність; комфортність; екологічність; доступність додаткових послуг; безпеку; а по-друге, запровадити дієвий інструментарій антикризового управління, який зможе забезпечити фінансову стійкість, а також посилити інноваційний розвиток пасажирських перевезень. Запропоновано наступні напрями антикризового управління пасажирського комплексу залізниці: краудсорсинг, реінжиніринг, бенчмаркінг, даунсайзінг, антикризовий контролінг та технологізацію, а також використання моделі «ЗГРВ» (Запобігання, Готовність, Реакція і Відновлення). Внесені пропозиції щодо необхідності удосконалити організаційну структуру управління пасажирської філії шляхом утворення відділу антикризового управління, головними завданнями роботи якого стануть розробка нових напрямів та стратегій для виводу Укрзалізниці зі скрутного становища. Встановлено, що задля підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень залізничним транспортом, у порівнянні з іншими видами транспорту, менеджменту Укрзалізниці потрібно організувати процес перевезення пасажирів на істотно новому рівні, що буде націлений на краще задоволення вимог споживача послуг, а саме: введення нових технологій, нової організації перевезень: високошвидкісні перевезення, мультимодальні пасажирські перевезення, створення транспортних пасажирських ХАБів, організація залізничного туризму, поява нових напрямків поїздів, залучення потенційних клієнтів за допомогою системи гнучких знижок та «бонусного квитка». Одним із важливих структурних елементів загального механізму управління пасажирським комплексом залізничного транспорту визначено розробку системи мотиваційного механізму для працівників галузі.

Ключові слова: залізничний транспорт, пасажирські перевезення, антикризове управління, краудсорсинг, реінжиніринг, бенчмаркінг.

CHARKINA T.

Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan

MECHANISMS AND DIRECTIONS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE PASSENGER COMPLEX OF RAILWAY TRANSPORT

The article states that due to the coronavirus pandemic in 2020, the economic crisis has affected almost all industries, including railways. The market for transport services has stalled for almost three months, and after its opening, passenger traffic is still significantly lower than in the same period last year. It is proved that in order to quickly get out of the crisis of the passenger complex of railway transport, it is necessary, first, to take into account the factors that significantly affect the choice of consumers of transport services for a particular mode of transport, namely: mobility; comfort; environmental friendliness; availability of additional services; security; and secondly, to introduce effective anti-crisis management tools that will be able to ensure financial stability, as well as strengthen the innovative development of passenger traffic. The following areas of anti-crisis management of the railway passenger complex are proposed: crowdsourcing, reengineering, benchmarking, downsizing, anti-crisis controlling and technologicalization, as well as the use of the model "ZGRV" (Prevention, Preparedness, Response and Recovery). Proposals were made on the need to improve the organizational structure of the passenger branch management by establishing an anti-crisis management department, the main tasks of which will be to develop new directions and strategies to bring Ukrzaliznytsia out of its predicament. It is established that in order to increase the competitiveness of passenger transportation by rail, in comparison with other modes of transport, Ukrzaliznytsia management needs to organize the process of passenger transportation at a significantly new level, which will be aimed at better meeting consumer requirements, namely: introduction of new technologies, new transportation organization. : high-speed transportation, multimodal passenger transportation, creation of transport passenger hubs, organization of railway tourism, emergence of new train routes, attraction of potential customers through a system of flexible discounts and "bonus ticket". One of the important structural elements of the general mechanism of management of the passenger complex of railway transport is the development of a system of motivational mechanism for employees of the industry.

Key words: railway transport, passenger transportation, crisis management, crowdsourcing, reengineering, benchmarking.

Постановка проблеми. Сучасний стан залізничного транспорту, вказує на поширення кризових явищ у галузі та відсутність правильної системи управління залізничним транспортом. У пасажирського комплексу залізничного транспорту ця проблема набула масштабної кризи, на фоні критичної зношеності рухомого складу та відсутності необхідного фінансування галузі. Зараз на залізниці реалізуються масштабні реформаційні зміни. Створення пасажирської компанії одночасно з відсутністю необхідних реформ в інших сегментах, які теж забезпечують виконання пасажирських перевезень, призвело до втрати частки транспортного ринку пасажирськими перевезеннями залізничного транспорту і посилення його вразливості до зовнішніх та внутрішніх загроз середовища функціонування. Це все обумовлює термінову необхідність розробки механізмів та стратегій антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми антикризового управління та антикризового управління залізничного транспорту приділялося не дуже багато уваги. Цю проблему розглядали науковці С.В. Валдайцев, Л.О. Лігоненко, І. В. Токмакова, Р. Хіт, О. В. Христофор та деякі інші науковці [1-5]. Для подолання проявів системної кризи на залізничному транспорті і зокрема в пасажирському комплексі галузі необхідно забезпечити впровадження прогресивних механізмів антикризового управління, що відповідали вимогам цифровізації та сприяли б запровадженню якісних змін в системі функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Метою статті є розроблення механізмів та напрямів підвищення ефективності процесів управління пасажирським комплексом залізничного транспорту з метою подолання системної кризи.

Виклад основного матеріалу. У нинішньому році економічна криза та криза пандемії, поєднавшись? поділили світову економіку на два періоди: до пандемії та в період карантину. Десять відсотків підприємств, малого та середнього бізнесу припинили повністю своє існування та зазнали часткового банкрутства. Підприємства, які надають послуги, зазнали величезних збитків. Практично весь ринок транспортних послуг зупинився на три місяці, серед них і залізничні пасажирські перевезення.

Пасажири залишилась вдома, відмовившись від мандрівок. З метою зниження можливості поширення вірусу, пасажирські перевезення, у тому числі залізничні, були повністю призупинені [6]. Збитки, які будуть нанесені світовій економіці, національній економіці та власне Укрзалізниці будуть величезні, що приведе до тривалого періоду виходу зі стану стагнації.

Кризу підприємства часто розуміють, як незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства. Вона також представляє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві [2].

Економічна криза має циклічність, значить економіка світу, країн, підприємств не може бути завжди стабільною, завжди мінливі фактори зовнішнього середовища будуть впливати на роботу та розвиток усіх підприємств. Тому підприємства повинні пристосуватися до цієї швидкої зміни та впроваджувати інноваційні, організаційні та технологічні зміни.

Економічна криза, на фоні поширення коронавірусу, викликала економічний колапс на ринку транспортних послуг: значно скоротилась транспортна рухливість населення, змінилось розташування сил на ринку послуг, змінила підходи до аналізу та оцінки характеристик послуг шляхом появи нових вимог до транспорту. Тому Укрзалізниця та пасажирський комплекс без цих змін теж не зможе встояти на ринку транспорту, а без інноваційної стратегії перемогти, та відновити свої позиції.

Тепер, в умовах виходу з карантину, основним критерієм успішності транспортної послуги стає її високий рівень конкурентоздатності по відношенню до інших видів транспорту. На даний час керівництво пасажирського комплексу зіткнулось з проблемою, яким чином в умовах карантину надавати послуги з пасажирських перевезень, що може зробити пасажирська філія, щоб надання транспортних послуг було товаром ринкової новизни. Що потрібно запровадити, щоб підвищити рівень конкурентоспроможності пасажирських перевезень та зробити їх відповідними до європейських стандартів?

По-перше, потрібно розробити нові напрямки виходу пасажирського комплексу з кризи, розробити єдину стратегію та механізм, які дозволять реалізувати даний задум.

Завдяки цифровій революції з'явилося багато нових технологічних напрямків, трансформації відбуваються в усіх сферах життя. Радикальні зміни відбуваються у споживачів транспортних послуг, для них дуже важливо такі фактори перевезень як:

- мобільність;
- комфортність;
- екологічність;
- доступність додаткових послуг;
- безпека здоров'я та життя.

Для підтримки конкурентоспроможності на високотехнологічному рівні та для того, щоб максимально задовольняти запитам пасажирів, пасажирський комплекс повинен швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати технологічні, інформаційні, організаційні зміни, впроваджуючи різного роду цифрові сервіси та послуги для клієнтів. Наприклад, мультимодальні пасажирські перевезення, ще змішанні перевезення двома і більше видами транспорту за єдиним квитком, SelfBagDrop (технологія самостійної здачі та перевірки багажу), мобільні системи навігації та оплати послуг, наявність WiFi під час поїздки в потязі та на вокзалах та інше. Потрібно пасажирські перевезення спрямувати на підтримку високих стандартів якості обслуговування шляхом впровадження швидкісних та високошвидкісних пасажирських поїздів, введення в експлуатацію рухомого складу нового покоління, залізничного туризму та розширення додаткового спектру послуг.

Для швидкого виходу з кризового стану в пасажирському комплексі залізничного транспорту потрібно запровадити інструментарій антикризового управління, який зможе забезпечити фінансову стійкість, а також посилити інноваційний розвиток пасажирських перевезень.

Пріоритетними можуть стати такі напрямки антикризового управління пасажирського комплексу залізниці, як краудсорсинг, реінжиніринг, бенчмаркінг, даунсайзінг, антикризовий контролінг, технологізація.

Наприклад, крауд – технології (краудсорсинг, краудфандинг) – це цікавий і ефективний інструмент для вирішення завдань бізнесу. Стратегія краудмаркетингу передбачає управління споживачем в мережних співтовариствах, комунікаційну модель управління споживачем в мережі та методи збуту в мережі Інтернет. Основним результатом стратегії краудмаркетингу є отримання клієнта-партнера. Взаємодії з іншими споживачами підсилює управлінський вплив компанії [7].

Якщо при впровадженні аутсорсингу, де певні функції компанії передаються іншій організацією на підставі певного договору за гроші, то при впровадженні краудсорсингу платити ні за що не потрібно (або виплачуються мінімальні суми). Є такі фахівці-аматори, які неоплачувані або мало оплачувані, вони із задоволенням виконують всю необхідну роботу, створюють контент, займаються розв'язанням проблем або навіть проведенням досліджень.

Краудсорсинг – це частина того, що Ерік фон Гіппель (англ. Eric von Hippel) називає «інновацією з розрахунку на користувача» [7]. Виробники покладаються на користувачів не тільки у питанні формулювання потреб, головне, у визначенні продуктів або послуг або їх вдосконалення, для того, щоб краще задовольнити потребу вимогливих споживачів.

Звісно, сам краудсорсинг без Інтернету не міг би існувати, тому що люди через нього можуть координувати свої дії, обговорювати питання та їх вирішення. Але краудсорсинг має дві важливі особливості: добровільність та структурованість. Якщо людина не хоче чогось, вас не зможе ніхто примусити, але якщо ви добровільно щось починаєте, якісь важливий проект, та він буде цікавий іншим, волонтери завжди допоможуть його реалізувати. Коли робота розділена на чіткі етапи, спільними зусиллями цей проект швидше реалізується.

Наприклад, раніше перед впровадженням деяких пілотних проектів або впровадженням послуг, сектор маркетингу пасажирської служби залізниці, проводив у поїздах анкетування пасажирів, ці анкети оброблювалися та даний аналіз (з наявними анкетами) надавалися в Укрзалізницю. З них було ясно, чи потребує населення даних заходів, але це був довгий шлях. Зараз зі швидким Інтернетом, ми можемо значно швидше зробити опитування пасажирів, наприклад, про потребу нових маршрутів поїздів, впровадження окремих туристичних перевезень або про появу нової послуги. Це буде доречно, особливо під час карантину, коли пасажирів обмежені у вільному пересуванні, та це дуже зекономить час та гроші.

Також доцільне впровадження реінжинірингу для ефективної роботи пасажирського комплексу залізничного транспорту. Реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування [8].

Мета реінжинірингу - це виживання в екстремальній ситуації. Він може дати істотне скорочення витрат, базу для розширення бізнесу, перехід на якісно новий технологічний рівень, готовність до впровадження інновацій та нововведень. Для пасажирського комплексу залізничного транспорту потрібен «кардинальний» реінжиніринг, він доцільний, коли потрібно досягти різкого (стрибокподібного) поліпшення показників діяльності компанії шляхом заміни старих методів управління новими.

Пасажирський комплекс знаходиться в критичній ситуації, втрата більшого сегменту транспортного ринку, різке зниження доходу, високі витрати на перевезення, тому за допомогою реінжинірингу ввести нові методи управління пасажирськими перевезеннями, починаючи зі зміни організаційної структури управління, новими напрямками та стратегіями виходу з кризового стану пасажирського комплексу залізничного транспорту. Сьогодні конкурентоспроможність пасажирських компаній залежить від можливості перетворення процесів перевезення пасажирів на новий рівень, націлений на краще задоволення вимог споживача послуг. Це введення нових технологій, нової організації перевезень: високошвидкісні перевезення, мультимодальні пасажирські перевезення, створення транспортних пасажирських ХАБів [9], організація залізничного туризму, поява нових напрямків поїздів, залучення потенційних клієнтів за допомогою системи гнучких знижок та «бонусного квитка» [10], розробка системи мотиваційного механізму для працівників галузі.

Бенчмаркінг – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями [11].

Це робота по впровадженню кращого досвіду країн світу, організація нових підходів в управлінні пасажирськими перевезеннями, впровадження високошвидкісних перевезень зі швидкостями 250-350 км/год., впровадження залізничного туризму, впровадження рухомого складу нового покоління, оптимізації руху пасажирських поїздів за рахунок збільшення кількості денних поїздів та інше.

На даний час необхідно удосконалити організаційну структуру управління пасажирської філії, за рахунок створення відділу антикризового управління [12]. Його робота дозволить пасажирському комплексу вийти з кризи, з найменшими збитками. А також допоможе розробити нові напрямки та стратегії для виходу з скрутного становища Укрзалізниці, з урахуванням карантину, професійно та виважено проводити аналіз розвитку транспортного ринку та підвищення рівня конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень.

Антикризове управління, або кризовий менеджмент - це процес порятунку організації (об'єкта управління) від руйнівних впливів і створення умов для її розвитку [4].

Кризові менеджери, постійно повинні відстежувати зміни на ринку транспортних послуг, перші повинні реагувати на появу додаткового попиту на окремі напрямки перевезень, потрібність у появі нових

додаткових послуг або спаду обсягу перевезень на конкретному напрямку, любі збої у роботі пасажирської компанії, вносити свої пропозиції на той або інший розвиток подій на транспортному ринку. Кризові менеджери повинні контролювати ринок транспортних послуг, дію конкурентів, розподіляти ресурси таким чином, щоб уникнути ризику в роботі пасажирських залізничних перевезень. Вміти визначати можливі причини кризи, прогнозувати її розвиток, вирішувати поточні проблеми на усіх рівнях залізничного транспорту, головне, відрізнити першорядні та другорядні проблеми.

Ці антикризові відділи повинні працювати постійно, навіть якщо економічна ситуація стабільна. Дана стратегія повинна передбачати впровадження так званої моделі «ЗГРВ» (Запобігання, Готовність, Реакція і Відновлення), яка включає у себе наступні етапи дії:

- визначення ймовірних ризиків та потреб,
- проголошення політики, яка відобразить ті способи роботи з подібними ризиками і проблемами,
- обміркування, аналіз та створення структури реагування кризового менеджера,
- пошук необхідних ресурсів, навичок та вмінь для роботи в кризових ситуаціях [13].

Специфіка діяльності антикризового керуючого припускає наявність системності і динамічності мислення, так як для адекватної оцінки кризи, прийняття конкретних рішень і розробки плану заходів антикризовий керівник повинен залучати різноманітні джерела інформації, переробляти її та класифікувати. [14]. Кризовий менеджер повинен професійну гнучкість і нестандартність мислення, а іноді здатність відмовитися від стандартного рішення і запропонувати нове.

Все це може привести до кращих результатів на ринку транспортних та зайняти залізничним пасажирським перевезенням більшу долю ринку.

З метою пошуку нових ідей з покращення якості транспортної послуги шляхом аналізу методів підвищення конкурентоздатності послуги, може стати дуже своєчасним рішення не про запровадження нових технологій для застарілих механізмів реалізації давно відомих послуг, а саме модифікація самої послуги, згідно новітнім технологіям, з використанням маркетингового інструментарію.

Кризові відділи (групи) потрібні запровадити в пасажирської компанії для того, щоб:

- виявити та запропонувати нові технології пасажирських перевезень;
- активізувати інноваційні трансформації;
- забезпечити, за допомогою антикризового управління, фінансову стійкість пасажирського комплексу;

- запровадити інструменти антикризового управління пасажирським комплексом.

Висновки. Для подолання проявів системної кризи в пасажирському комплексі залізничної галузі в умовах цифрових трансформацій на ринку транспортних послуг необхідно забезпечити реалізацію прогресивного інструментарію антикризового управління, здатного забезпечити не тільки фінансову стійкість комплексу, а й активізувати інноваційні трансформації. Серед пріоритетних напрямків для впровадження варто виділити такі інструменти антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, як технологізація, реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг, антикризовий контролінг та удосконалити організаційну структуру управління пасажирської компанії, за рахунок впровадження антикризового відділу.

Література

1. Валдайцев С. В. Антикризисное управление на основе инноваций: учебник. М. : Проспект, 2007. 310 с.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. К.: Київ. Нац. тор.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
3. Токмакова І.В. Антикризове управління на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. Вип. 31. С. 59-62.
4. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: пер. з англ. К. : Наук. думка, 2002. 566 с.
5. Христофор. О. В. Антикризовий менеджмент на підприємствах залізничного транспорту в умовах падіння обсягів перевезень. Збірник наукових праць ДЕДУТ. Серія «Економіка і управління». 2015. Вип. 31. С.122-131.
6. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 р. № 211. Верховна Рада України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text>.
7. Краудсорсинг. Uk.wikipedia.org: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%83%D0%B4%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
8. Реінжиніринг процесів. Pharmencyclopedia.com.ua : веб-сайт. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1063/reinzhiniring-procesiv>.
9. Марценюк Л.В., Чаркіна Т.Ю., Чалбаєва Р.С. Зміни у пасажирських перевезеннях за рахунок впровадження іменного квитка. Світові тенденції сучасних наукових досліджень: матеріали XXXV Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. (28 жовтня 2019 р., Вінниця). Вінниця, 2019. Ч.2. С.5-7.
10. Бараш Ю., Бобиль В., Чаркіна Т., Божок А., Черновіл О. Принципи визначення основних функцій залізничних ХАБів. Proceedings of 12th International Conference Intelligent Technologies in Logistics and Mechatronics Systems - ITELMS'2018. 2018. С.21-25.

11. Бенчмаркінг. Uk.wikipedia.org: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B3>
12. Чаркіна Т. Ю., Нечай Д.А., Мнацаканян М.Г. Антикризисный менеджмент залізничного транспорту. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (11 вересня 2020 р., Київ,). Київ, 2020. С. 54-57.
13. Антикризисное управління підприємством. Studfile.net: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5288103/page:23/>.
14. Хто такий кризовий менеджер и чим він? Happymonday.ua: веб-сайт. URL: <https://happymonday.ua/hto-takyj-kryzovyy-menedzher>.

References

1. Valdaytsev S. V. (2007). Antykryzysnoe upravlenye na osnove ynnovatsyy [Crisis management based on innovation]: uchebnyk. M. : Prospekt. 310 p. (in Russian)
2. Lihonenko L.O. (2005) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis enterprise management]: pidruchnyk. K.: Kyiv. Nats. tor.-ekon. un-t, 2005. 824 p. (in Ukrainian)
3. Tokmakova I.V. (2010). Antykryzove upravlinnya na pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu [Anti-crisis management at railway transport enterprises]. The bulletin of Transport and Industry Economics. Vyp. 31. P. 59-62. (in Ukrainian)
4. Khit R. (2002). Kryzovyy menedzhment dlya kerivnykiv [Crisis management for managers]: per. z anh. K. : Nauk. dumka. 566 p. (in Ukrainian)
5. Khrystofor. O. V. (2015). Antykryzovyy menedzhment na pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu v umovakh padinnya obsyahiv perevezen' [Anti-crisis management at railway transport enterprises in the context of falling traffic volumes]. Zbirnyk naukovykh prats' DETUT. Seriya «Ekonomika i upravlinnya». № 31. P. 122-131. (in Ukrainian)
6. Pro zapobihannya poshyrennyu na terytoriyi Ukrainy hostroyi respiratornoyi khvoroby COVID-19, sprychynenoyi koronavirusom SARS-CoV-2 [On preventing the spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by SARS-CoV-2 coronavirus on the territory of Ukraine]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.03.2020 r. № 211. Verkhovna Rada Ukrainy: web-site. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text>. (in Ukrainian)
7. Kraitsórsynh [Crowdsourcing]. Uk.wikipedia.org: web-site. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%83%D0%B4%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3>. (in Ukrainian)
8. Reinzhyrnyh protsesiv [Process reengineering]. Pharmencyclopedia.com.ua: veb-sayt. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1063/reinzhyrnyh-procesiv>. (in Ukrainian)
9. Martsenyuk L.V., Charkina T.YU., Chalbayaeva R.S. (2019). Zminy u pasazhyr'skykh perevezennyakh za rakhunok vprovadzhennya imennoho kvytka [Changes in passenger transportation due to the introduction of a personalized ticket]. Svitovi tendentsiyi suchasnykh naukovykh doslidzhen': materialy KHKHXV Mizhnarodnoyi nauk.-prakt. internet-konf. (28 zhovtnya 2019 r., Vinnytsya). Vinnytsya. CH.2. P. 5-7. (in Ukrainian)
10. Barash YU., Bobyl' V., Charkina T., Bozhok A., Chernovil O. (2018). Pryntsypy vyznachennya osnovnykh funktsiy zaliznychnykh KHABiv [Principles for determining the main functions of railway hubs]. Proceedings of 12th International Conference Intelligent Technologies in Logistics and Mechatronics Systems - ITELMS'2018. P. 21-25. (in Ukrainian)
11. Benchmarkinh [Benchmarking]. Uk.wikipedia.org: web-site. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B3>. (in Ukrainian)
12. Charkina T. YU., Nechay D.A., Mnatsakanyan M.H. (2020). Antykryzovyy menedzhment zaliznychnoho transportu [Anti-crisis management of railway transport]. Suchasni vyklyky i aktual'ni problemy nauky, osvity ta vyrobnytstva: mizhhaluzevi dysputy: materialy VIII Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (11 veresnya 2020 r., Kyiv,). Kyiv. P. 54-57. (in Ukrainian)
13. Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis enterprise management]. Studfile.net: web-site. URL: <https://studfile.net/preview/5288103/page:23/>. (in Ukrainian)
14. Khto takyy kryzovyy menedzher y chym vin? [Who is a crisis manager and what is he like?]. Happymonday.ua: web-site. URL: <https://happymonday.ua/hto-takyj-kryzovyy-menedzher>. (in Ukrainian)

Надійшла / Paper received : 17.08.2020
Надрукована / Paper Printed : 28.09.2020