

УДК 330.342.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-20>**Захаров Д.С.**

кандидат технічних наук,
докторант кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківського національного університету міського господарства
імені О.М. Бекетова

Тараруєв Ю.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківського національного університету міського господарства
імені О.М. Бекетова

Zakharov Denys, Tararuiev Iurii

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЬКОЇ МОБІЛЬНОСТІ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT FOR PROVIDING URBAN MOBILITY

У статті розглянута проблематика застосування антикризового менеджменту в якості інструменту забезпечення міської мобільності. Доведено необхідність дослідження проблем її забезпечення. Запропоновано виділяти персональний, регіональний (міський) та національний рівень, що дозволило систематизувати відповідні наукові рекомендації. Доведено, що на персональному рівні вона залежить від якості антикризового управління, тому основною рекомендацією є підготовка відповідних спеціалістів із започаткуванням та подальшим ліцензуванням нової спеціальності. Викладено рекомендації для забезпечення міської мобільності на регіональному (міському) рівні, де приділено увагу проблемам модернізації міського транспорту та обґрунтуванню заходів з поширення персонального електричного транспорту, що не потребує дозволів для використання. Для забезпечення міської мобільності на національному рівні обґрунтовано необхідність уточнення норм чинного законодавства. Описані інструменти фінансової підтримки запропонованих заходів.

Ключові слова: міська мобільність, громадський транспорт, пасажирські перевезення, засоби електромобільності, транспортна інфраструктура, модернізація, підготовка персоналу.

The article examines the problems of using anti-crisis management as a tool for ensuring sustainable urban mobility. The need for a more thorough study of the problems of ensuring urban mobility in large cities of Ukraine is proven, given their relevance. It is proposed to distinguish personal, regional (city) and national levels of urban mobility provision, which made it possible to properly systematize relevant scientific recommendations. It has been proven that at the personal level of city security, it depends on the quality of anti-crisis management in the field of providing transport services. Therefore, the main recommendation is the training of relevant specialists with the initiation and subsequent licensing of the corresponding new specialty. Recommendations for ensuring urban mobility at the regional (city) level are outlined. The main attention is paid to the problems of modernization of urban transport and the justification of measures for the spread of personal electric transport, which does not require permits for use. To ensure urban mobility at the national level, the need to clarify the norms of the current legislation with a preliminary assessment of the state of urban mobility in large cities, which is proposed to be carried out by surveying passengers, is substantiated. For financial support of measures to ensure urban mobility, it is proposed to introduce tax benefits, strengthening of the state's interaction with investors to accelerate the process of modernization of urban transport, as well as partial compensation of the cost of personal vehicles for the population. Therefore, the purpose of writing the article was the formulation of scientific recommendations for ensuring sustainable urban mobility, taking into account the improvement of the quality of anti-crisis management in the field of urban passenger transportation. The priorities of transformations in transport should concern spatial planning, public transport planning, active mobility of the population and its contribution to achieving the goals of health care and environmental protection, development of intelligent transport systems.

Keywords: urban mobility, public transport, passenger transportation, electric micromobility, transport infrastructure, modernization, personnel training.

Постановка проблеми. За даними Європейської економічної комісії ООН [1] мобільність є критичним питанням для 3,5 мільярдів міських мешканців. Високий рівень міської мобільності є важливим фактором якості життя людей. Це особливо важливо для урбанізованих регіонів, бо саме у міських агломераціях зосереджено понад 75% населення країн Європи, близько 80% населення країн Північної Америки та майже 50% населення країн Центральної Азії. Найбільш негативно на міську мобільність у глобальному масштабі вплинула пандемія COVID-19. Муніципалітети європейських міст докладають значних зусиль для підвищення стійкості та ефективності транспортного обслуговування населення, спираючись на Загальноєвропейську програму з транспорту, навколишнього середовища та охорони здоров'я [2].

В Україні ж значне зниження міської мобільності обумовлене вторгненням країни агресора та подальшими воєнними діями, внаслідок чого транспортна інфраструктура великих міст зазнала ушкоджень, що серед іншого призвело до активного обговорення питань щодо майбутньої ролі транспортних пасажирських пересувань у сталому міському розвитку.

В Україні, в рамках Євроінтеграції та наближення до Європейських стандартів в сфері функціонування міського транспорту розроблено Національну транспортну стратегію України, де наголошується, що на транспорт, складське господарство, поштову та кур'єрську діяльність припадає близько 6,6 відсотка валового внутрішнього продукту і 6,1 відсотка загальної кількості зайнятого населення, але сучасний стан транспортної галузі не повною мірою відповідає вимогам ефективної реалізації євроінтеграційного курсу України та інтеграції національної транспортної мережі в Транс-європейську транспортну мережу [3]. Викладене вище вказує на актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам застосування антикризового менеджменту і розрізі галузей національної економіки присвячено значну кількість наукових робіт. Так, антикризовому управлінню пасажирським комплексом залізничного транспорту присвячена робота Т.Ю. Чаркіної [4] та І.В. Токмакової із співавторами [5]. Сучасному антикризовому менеджменту на підприємствах водного транспорту присвячена стаття І.Ф. Переверзевої [6]. Антикризовому менеджменту на підприємствах транспортної галузі присвячені тези А.В. Церковної [7] та стаття М.В. Ковбатука [12]. Більш загальним питанням з цього приводу присвячені

монографії І.К. Ларінової [8] та С.С. Гасанова та ін. [9] та статті О.А. Шайло [10], О.В. Юринець [11] і Г.І. Макутової із співавторами [13]. Разом з тим, публікації присвячені проблематиці застосування інструментарію антикризового менеджменту для забезпечення міської мобільності майже відсутні у вітчизняному науковому просторі, що вказує на необхідність більш ретельного дослідження означених проблем.

Метою статті є формулювання наукових рекомендацій щодо забезпечення сталої міської мобільності з урахуванням підвищення якості антикризового менеджменту в сфері міських пасажирських перевезень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні для європейських міст набувають актуальності проблеми модернізації перевантажених систем громадського транспорту. Для досягнення цієї мети використовуються зручні, легкі та екологічно чисті види міського транспорту. Це, перш за все, високоякісний енергоефективний інтегрований в міське середовище громадський транспорт, застосування якого дозволяє зменшити потреби населення у особистому автотранспорті. Також в Європейських містах поліпшуються умови та інфраструктура для безпечного велосипедного та пішохідного рухів (під велосипедним рухом розуміється рух не тільки велосипедним транспортом, а й пересування за допомогою різних засобів електромобільності – електровелосипедів, електросамокатів, електроскутерів тощо), який проявляється на тлі впровадження обмежень користування приватними автотранспортними засобами; застосування сервісів спільного користування та перевезень на замовлення; комбінації різних видів міського громадського транспорту на маршруті прямування за єдиним квитком (включно із засобами міськомобільності).

Хоча транспортна ситуація в різних містах світу, що мають різні розміри та різну чисельність населення, різний стан та різну насиченість автошляхами та розташовані в різних регіонах, виявляється різною, але, безумовно, вона має спільні риси. Так, велика частка населення міст для пересування використовує автомобілі або інші автотранспортні засоби, що рухаються за допомогою двигунів на вуглеводному паливі. А це пов'язано зі значним забрудненням міського повітря, значним шумом та вібрацією, що створюють транспортні засоби в русі, впливає на зміну клімату, погіршує стан безпеки дорожнього руху. Щорічні економічні збитки від затримками через транспортні затори пасажирських перевезень та перевезень вантажів тільки в Європі

оцінюються приблизно в 100 млрд. євро, або понад 1 % ВВП ЄС [1]. Отже, підвищення екологічності та енергоефективності міських транспортних систем у поєднанні з належною міською мобільністю має такі позитивні наслідки як: покращення здоров'я населення міст, поліпшення кліматичних умов, а також підвищення якості життя міських мешканців, що створює умови для процвітання міст у довгостроковій перспективі.

Європейська економічна комісія ООН [1] розраховує, що забезпечення стійкої міської мобільності у найближчому майбутньому стане пріоритетним завданням реформування міського транспорту великих міст за такими напрямками як:

- просторове планування;
- планування роботи громадського транспорту;
- активна мобільність населення та її вплив на охорону здоров'я та захист навколишнього середовища;
- розвитку інтелектуальних транспортних систем.

Для втілення в життя цих перетворень потрібно навчати і залучати прогресивних співробітників, які мають необхідні знання та кваліфікацію і схильні до зваженого ризику у кризових ситуаціях.

Про наявність системної кризи на підприємствах громадського транспорту України свідчить зниження їх фінансової стійкості на тлі неплатоспроможності та збитковості, що супроводжується численними проблемами технічного характеру.

Для підвищення рентабельності галузі міського громадського транспорту пропонується використати методи сталого планування міського транспорту, а саме:

- розвиток компактних, щільно заселених міських районів із розвиненою внутрішньою власною соціальною інфраструктурою, що суттєво скорочує потреби у поїздках;

- пріоритетний розвиток екологічно чистих видів громадського транспорту;

- розвиток міської транспортної інфраструктури, орієнтованої на мікромобільність, що сприяє поширенню серед населення більш чистих та здорових видів транспорту.

Розробка та адаптація нових транспортних технологій та розвиток інтелектуальних транспортних систем сприятимуть вдосконаленню міської транспортної системи загалом. Міста можуть отримати максимальну користь від інтелектуальних транспортних систем нового покоління, які використовують фінансові та технологічні можливості, що є результатом цифровізації.

Забезпечення міської мобільності із застосуванням інструментів кризового менеджменту є важливим і складним завданням, що реалізується на кількох пов'язаних між собою рівнях, як це показано на рис. 1.

Зв'язок між представленими на рис. 1 рівнями забезпечення міської мобільності ґрунтується на урахуванні ролі особистості у цьому процесі, що обумовлює необхідність організації навчання кризових менеджерів для галузі міського транспорту (що у свою чергу передбачає засвоєння та застосування студентами спеціальних знань та навичок в сфері управління міським транспортом у кризових ситуаціях). Забезпечення міської мобільності на інших рівнях залежить від якості і своєчасності виконання вказаних вище завдань (рис. 1).

Далі розглянемо детальніше особливості забезпечення міської мобільності на різних рівнях в розрізі ключових завдань.

1. Підготовка кризових менеджерів для галузі міського електричного транспорту (МЕТ).

Як бачимо, процеси забезпечення міської мобільності залежать від кваліфікації персоналу. Але для підготовки спеціалістів у цій сфері, необхідна результативна координація між профільними ВНЗ та транспортними підприємствами, як це показано нижче (рис. 2).



Рис. 1. Рівні забезпечення міської мобільності

Джерело: сформовано авторами

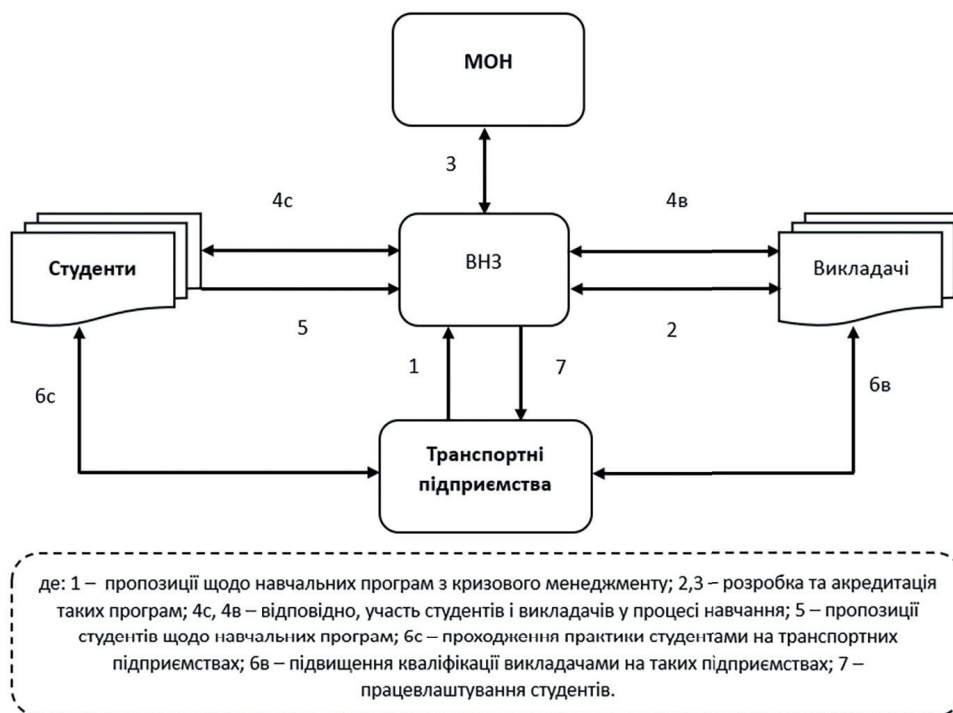


Рис. 2. Етапи підготовки спеціалістів з кризового менеджменту

Джерело: сформовано авторами

На рис. 2 представлено етапи підготовки студентів вищими навчальними закладами, з урахуванням акредитації спеціальностей. Для підготовки кризових менеджерів у транспортній галузі пропонується започаткувати та акредитувати відповідну спеціальність з використанням можливостей профільних ВНЗ держави. Унікальною рисою і конкурентною перевагою нової спеціальності є те, що студенти отримують компетенції з управління та організації транспортних перевезень (включно з логістикою). Комплексна взаємодія з транспортними підприємствами дозволяє отримати такі позитивні наслідки:

а) студенти та викладачі мають можливість одночасного підвищення, відповідно, навчального та професійного рівня у взаємодії зі спеціалістами-практиками транспортних підприємств;

б) працівники транспортних підприємств мають змогу здобувати профільну вищу освіту у профільних ВНЗ, підвищуючи свою кваліфікацію;

в) кращі студенти мають можливість працевлаштуватися на транспортних підприємствах і будувати успішну кар'єру.

Таким чином, започаткування нової спеціальності не лише дозволяє поступово підвищити рівень міської мобільності та мінімізувати ймовірність кризових проявів у галузі МЕТ, а й сприяє підвищенню якості освіти.

2. Розробка заходів з підвищення міської мобільності та модернізація транспорту.

Забезпечення міської мобільності (ММ) є комплексним процесом, реалізація якого має враховувати особливості транспортної системи кожного регіону або міста. Разом з тим, варто навести універсальні заходи, виконання яких сприятиме підвищенню рівня ММ. Для кращого розуміння доцільності впровадження заходів, необхідно їх навести з урахуванням найбільш очевидних результатів.

1. Модернізація міського транспорту з огляду на необхідність забезпечення ММ. Йдеться про поступову модернізацію міського транспорту шляхом часткової заміни зношених одиниць рухомого складу (перш за все трамваїв і тролейбусів) на більш технологічні види транспорту, які не прив'язані до мережі маршрутів і можуть змінювати напрямок руху. Зокрема, маються на увазі електробуси та тролейбуси з автономним ходом. Вдалим прикладом вітчизняної моделі електробусів вважається електробус Електрон Е191, розроблений у м. Львові. Разом з тим, навіть поступова і часткова заміна зношених трамваїв і тролейбусів електробусами означає вкладення значних коштів, що в сучасних умовах можливо лише за умов взаємодії міських адміністрацій з приватними інвесторами. При цьому, подібні проекти у великих містах України можуть бути реалізовані лише у мирний час (що пояснюється

міркуваннями безпеки та вразливістю транспортної міської інфраструктури). При цьому необхідно враховувати такі особливості функціонування транспортної галузі:

а) послугами міського транспорту постійно користуються мешканці великих та інших міст України, що визначає його соціальну функцію і означає неможливість компенсувати витрати на придбання нової інноваційної техніки шляхом підвищення цін на перевезення навіть у мирний час (під час воєнних дій користування міським транспортом є безкоштовними для громадян);

б) ефект від підвищення міської мобільності не буде постійним, бо він проявляється у години пік, коли спостерігається найвище навантаження на транспортну мережу (тому електробуси мають використовуватися протягом обмеженого часу і на найбільш проблемних ділянках, що дозволяє визначити їх кількість для конкретного міста і не проводити повну заміну існуючих трамваїв і тролейбусів).

2. Стимулювання електромобільності – передбачає широке застосування населенням персональних видів електротранспорту, що не потребує наявності водійських прав або інших спеціальних дозволів. До таких засобів пересування відносяться електроскутери, електросамокати й т. ін. Такий персональний транспорт набув особливого поширення в азійських країнах, зокрема, у Китаї (що пояснюється зручністю його використання в умовах інтенсивного міського трафіку та значної кількості переважно неплатоспроможного населення). Розповсюдження та використання персональних видів електротранспорту, про який йдеться, означає перекладання завдання забезпечення міської мобільності з міської влади на населення. Однак, подібні нововведення пов'язані із доволі значним удосконаленням міської інфраструктури. Мається на увазі розширення вулиць для використання окремих смуг руху, що призначені саме для засобів мікромобільності. В умовах, коли у великих містах не завжди використовуються велосипедні доріжки, описане завдання виглядає досить амбіційним, потребує значних коштів і також може бути реалізоване лише у мирний час. До того ж, варто враховувати, що використання новітніх видів електричного транспорту пов'язано з необхідністю застосування значної кількості станцій живлення.

До інших заходів із забезпечення належного рівня міської мобільності варто віднести і популяризацію використання велосипедів для пересування містом. Така активність є проявом здорового способу життя, сприяє покращенню екологічної ситуації у містах (бо обсяги

перевезень автомобільним транспортом за таких умов дещо зменшуються).

Серед особливостей реалізації описаних вище заходів варто відзначити складність визначення прямого економічного ефекту від їх впровадження. Досягнення інших видів ефектів та опис інших переваг користування МЕТ описаний в нашій попередній роботі [14]. Але у найближчій перспективі варто очікувати появу і розвиток компаній, спеціалізацією яких є надання у оренду персональних транспортних засобів, про які йшлося вище (що також можливо лише за умов припинення війни).

3. Нормативне регулювання та фінансова підтримка міської мобільності

Нормативне регулювання процесів, що підвищують міську мобільність передбачає коригування норм чинного законодавства у сфері транспорту. Зміст удосконалених норм може бути дещо різним та залежить від конкретної ситуації у кожному великому місті. При цьому, формування законодавчих ініціатив традиційно супроводжується визначенням інституцій, відповідальних за досягнення результатів. Однак, у випадку з міською мобільністю існує проблема вибору критеріїв, що її визначають. Традиційно, міська мобільність характеризує комплекс факторів, що визначають умови пересування громадян на території міст. До них відносять: комфорт та зручність пересування, своєчасність надання транспортних послуг, транспортна доступність віддалених пунктів призначення та ін. Вплив перелічених чинників відчувається пасажирями безпосередньо і вони можуть бути оцінені лише на основі узагальнення їх персонального досвіду, що означає застосування експертних методів з подальшою обробкою результатів. На нашу думку, найбільш коректним методом оцінки міської мобільності є проведення опитувань громадян з використанням анкет, які для зручності можна розмістити на електронних сторінках міських адміністрацій.

З урахуванням викладеного вище, варто виділити такі етапи нормативного регулювання процесів, що впливають на міську мобільність:

1. Створення і розміщення анкет – передбачає залучення громадян до обговорення проблем ММ для підвищення якості надаваних транспортних послуг.

2. Обробка результатів анкетування – дозволяє визначити проблеми, з якими стикаються пасажирі великих міст в процесі користування транспортними послугами.

3. Уточнення норм чинного законодавства, що регулює надання транспортних послуг – проводиться на основі врахування результатів реалізації попередніх етапів.

На основі аналізу застосування анкет варто також визначати рівень міської мобільності у великих містах (що цілком можливо, якщо пасажирі виступають експертами і проводять бальну оцінку різних аспектів забезпечення міської мобільності на основі власного досвіду пересування містом).

Переходячи до розгляду особливостей фінансової підтримки державою заходів із забезпечення міської мобільності варто виділити такі з них:

1. Податкові пільги для компаній, що спеціалізуються на виробництві та наданні у оренду персональних транспортних засобів, про які йдеться, – така підтримка сприятиме появі і серійному виробництву вітчизняних засобів електромобільності, що в перспективі неодмінно приведе до зменшення використання традиційного автотранспорту, що в свою чергу приведе до покращення екологічної ситуації у великих містах України.

2. Пошук інвесторів для модернізації міського електричного транспорту та взаємодія з ними – найбільш складне завдання для держави, враховуючи те, що покращення міської мобільності має великий соціальний ефект і приводить до отримання додаткових економічних вигід.

3. Часткова компенсація державою вартості екологічно чистих транспортних засобів для населення – має здійснюватися лише в межах комплексних програм, що передбачають перехід на використання екологічного транспорту.

Висновки з проведеного дослідження.

1. Доведено необхідність більш ретельного дослідження проблем забезпечення міської

мобільності у великих містах України з огляду на їх актуальність.

2. У статті запропоновано виділяти персональний, регіональний (міський) та національний рівень забезпечення міської мобільності (рис. 1), що дозволило належним чином систематизувати відповідні наукові рекомендації.

3. У роботі доведено, що на персональному рівні забезпечення міської мобільності залежить від якості антикризового управління у сфері надання транспортних послуг. Тому основною рекомендацією на цьому рівні є підготовка відповідних спеціалістів із започаткуванням та подальшим ліцензуванням відповідної нової спеціальності (рис. 2).

4. Також у статті викладено рекомендації для забезпечення міської мобільності на регіональному (міському) рівні. Основну увагу приділено проблемам модернізації міського транспорту та обґрунтуванню заходів з поширення персонального електричного транспорту, що не потребує дозволів для використання.

5. Для забезпечення міської мобільності на національному рівні обґрунтовано необхідність уточнення норм чинного законодавства з попередньою оцінкою стану міської мобільності у великих містах, яку запропоновано здійснювати шляхом опитування пасажирів. Для фінансової підтримки заходів із забезпечення міської мобільності запропоновано запровадити: податкові пільги, посилення взаємодії держави з інвесторами для прискорення модернізації міського транспорту, а також часткову компенсацію вартості персональних транспортних засобів для населення.

Список використаних джерел:

1. Європейська економічна комісія ООН випускає Посібник зі стійкої міської мобільності та просторового планування, щоб допомогти стимулювати екологічне відновлення міст. URL: <https://unece.org/pep/press/unece-launches-handbook-sustainable-urban-mobility-and-spatial-planning-help-steer-cities> (дата звернення: 02.09.2024).
2. Загальноєвропейська Програма по транспорту, довкіллю та охороні здоров'я. URL: https://unece.org/DAM/env/documents/2017/THE_PEP/1514504_R_ECE_ENV_NONE_2014_4_WEB.pdf (дата звернення: 02.09.2024).
3. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.09.2024).
4. Чаркіна Т.Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту: дис. ... док. екон. наук : 08.00.03. Харків, 2021. 359 с.
5. Токмакова І.В., Чорнобровка І.В., Войтов І.М. Формування антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 43-50.
6. Переверзева І.Ф. Сучасний антикризовий менеджмент на підприємствах водного транспорту України. *Водний транспорт*. 2019. Вип. 1 (28). С. 166-170.
7. Церковна А.В. Антикризовий менеджмент на підприємствах транспортної галузі. Матеріали 76-ї наук. конф. проф.-виклад. складу і наук. праці. екон.-прав. факультету ОНУ імені І.І. Мечникова (Одеса, 24-26 листоп. 2021 р.) Одеса : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/32173> (дата звернення: 10.09.2024).

8. Ларіонова І.К. Антикризове управління. Київ : Наука, 2016. 362 с.
9. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. та ін. Київ : ДНУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.
10. Шатайло О.А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 5. С. 217–225.
11. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. № 1 (15). С. 92–100.
12. Ковбачук М.В., Шкляр В.В. Оцінювання ефективності заходів антикризового менеджменту підприємств транспортної галузі. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 201–210.
13. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Макутова-Ярига Д.Г. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/822/789> (дата звернення: 10.09.2024).
14. Захаров Д.С. Інвестиційні інструменти та міський громадський транспорт України. *Вісник Одеського національного університету*. 2024. Том 29. Вип. 4 (102). С. 211–217.

References:

1. UNECE launches handbook on sustainable urban mobility and spatial planning to help steer cities' green recovery. Available at: <https://unece.org/pep/press/unece-launches-handbook-sustainable-urban-mobility-and-spatial-planning-help-steer-cities> (accessed September 2, 2024).
2. The Transport, Health and Environment Pan-European Programme. Available at: https://unece.org/DAM/env/documents/2017/THE_PEP/1514504_R_ECE_ENV_NONE_2014_4_WEB.pdf (accessed September 2, 2024).
3. On the approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 30, 2018 No. 430-p. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (in Ukrainian) (accessed September 4, 2024).
4. Charkina T. Y. (2021) Theoretical and methodological bases of formation of anticrisis management system for the passenger railway transport sector. (Dr. Thesis). Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport of the Ministry of Education and Science of Ukraine.
5. Tokmakova I. V. and other (2021) Formuvannya antykrizovoyi stratehii rozvytku zaliznychnoho transportu [Formation of anti-crisis strategy for railway transport development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 75, pp. 43–50. (in Ukrainian)
6. Pereverzeva I. F. (2019) Suchasnyy antykrizovyy menedzhment na pidpryyemstvakh vodnoho transportu Ukrayiny. [Modern anti-crisis management at water transport enterprises of Ukraine]. *Water transport*, no. 1 (28), pp. 166–170. (in Ukrainian)
7. Tserkovna A. V. (November 24–26, 2021) Antykrizovyy menedzhment na pidpryyemstvakh transportnoyi haluzi. [Anti-crisis management at enterprises of the transport industry]. Materials of the 76th Science. conf. prof.-lecturer composition and sciences. employees economics and law faculty of ONU named after I.I. Mechnikova. Odesa: OLDI-PLUS. Available at: <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/32173> (accessed September 10, 2024). (in Ukrainian)
8. Larionova I. K. (2016) Antykrizove upravlinnya. [Anti-crisis management]. Kyiv: Nauka.
9. Hasanov S. S. and other (2012) Antykrizove korporativne upravlinnya: teoretychni ta prykladni aspekty. [Anti-crisis corporate management: theoretical and applied aspects]. Kyiv: DNNU "Acad. Finn. management".
10. Shataylo O. A. (2019) Zmistovna kharakterystyka systemy antykrizovoho upravlinnya. [Content characteristics of the anti-crisis management system]. *Business-Inform*, no. 5, pp. 217–225. (in Ukrainian)
11. Yurinets O. V. (2021) Sutnist' ta znachennya urhentykh instrumentiv antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvamy. [The essence and significance of urgent tools of anti-crisis management of enterprises]. *Economic journal Odessa polytechnic university*, no. 1 (15), pp. 92–100. (in Ukrainian)
12. Kovbatiuk M. V., Shklyar V. V. (2015) Otsinyuvannya efektyvnosti zakhodiv antykrizovoho menedzhmentu pidpryyemstv transportnoyi haluzi. [Evaluating the effectiveness of anti-crisis management measures of enterprises in the transport industry]. *Actual problems of the economy*, no. 5, pp. 201–210. (in Ukrainian)
13. Matukova G. I., Bagashova N. V., Makutova-Yaryga D. G. (2021) Antykrizovyy menedzhment: alhorytm pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva. [Anti-crisis management: an algorithm for increasing the competitiveness of the enterprise]. *Economy and society*, no. 32. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/822/789> (accessed September 10, 2024). (in Ukrainian)
14. Zakharov D. S. (2024) Investytsiyni instrumenty ta mis'kyi hromads'kyi transport Ukrayiny. [Investment instruments and urban public transport of Ukraine]. *Bulletin of Odesa National University*, vol. 29, no. 4 (102), pp. 211–217. (in Ukrainian)