

Л. В. Марценюк,
д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.7

АУТСОРСИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

L. Martseniuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies

OUTSOURCING OF BUSINESS PROCESSES OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION

У статті здійснено комплексний аналіз можливостей та ризиків використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємствах залізничного транспорту України в умовах економічної трансформації та воєнного стану. Автор розкриває сутність аутсорсингу як сучасного інструменту оптимізації діяльності підприємств, який дозволяє зосередитися на ключових функціях, зменшити витрати, підвищити гнучкість та оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. Особлива увага приділена ідентифікації бізнес-процесів, які доцільно передати на аутсорсинг без загрози втрати контролю над критичними елементами транспортного процесу.

Автор аналізує можливість передачі таких функцій, як ІТ-супровід, логістика, бухгалтерський облік, маркетинг, обслуговування вокзалів, кейтеринг, клінінг, юридичні та кадрові послуги тощо. Водночас зазначаються потенційні загрози, серед яких – втрата конфіденційності, неякісне виконання послуг, залежність від підрядників, а також потенційний опір з боку персоналу.

Запропоновано алгоритм впровадження аутсорсингової моделі управління бізнес-процесами на залізничному транспорті із обов'язковим контролем якості виконання, визначенням відповідальних сторін та розробкою ефективних комунікаційних каналів між залізницею та виконавцем. Наведено аналітичну таблицю переваг та недоліків аутсорсингу у розрізі фінансових, організаційних, технологічних та безпекових аспектів.

Встановлено, що впровадження аутсорсингу на залізничному транспорті України має значний потенціал за умови виваженого підходу до вибору бізнес-процесів, партнерів та форм співпраці. Окреслено перспективи розвитку державно-приватного партнерства, у тому числі в форматі концесії. У висновках наголошено на важливості стратегічного управління ризиками цифрової трансформації, захисту інтелектуального капіталу та підвищення іміджу залізниць як сучасного перевізника.

The article provides a comprehensive analysis of the prospects and challenges associated with outsourcing business processes in the railway transport sector of Ukraine under the conditions of economic transformation and martial law. The author defines outsourcing as an effective managerial tool that enables enterprises to focus on core functions, reduce operating costs, enhance flexibility, and respond more efficiently to external environmental changes. Special attention is paid to identifying which business processes can be outsourced without jeopardizing operational safety or control over critical infrastructure.

The study reviews successful outsourcing practices in other sectors and draws on international experience. The article evaluates the feasibility of outsourcing such functions as IT support, logistics, accounting, marketing, railway station services, catering, cleaning, legal support, and human resource management. However, potential risks are highlighted, including data confidentiality breaches, substandard service provision, overdependence on contractors, and internal resistance from personnel.

A strategic algorithm for outsourcing implementation is proposed, emphasizing quality monitoring, clear assignment of responsibilities, and the establishment of effective communication between the railway authority and outsourced service providers. An analytical table presents the advantages and disadvantages of outsourcing in financial, organizational, technological, and security dimensions.

The findings suggest that the implementation of outsourcing in Ukrainian railway enterprises holds considerable potential, provided that the selection of business processes, contractors, and cooperation models is performed prudently. The article outlines future prospects for developing public-private partnerships, including concession-based cooperation in key operational areas. The conclusion emphasizes the need for strategic risk management during digital transformation, protection of intellectual capital, and the enhancement of Ukrzaliznytsia's image as a modern transport operator.

Ключові слова: бізнес-процес, залізничний транспорт, аутсорсинг, трансформація економіки, управління бізнес-процесами, Укрзалізниця, воєнний стан.

Key words: business process, railway transport, outsourcing, economic transformation, business process management, Ukrzaliznytsia, martial law.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В процесі своєї діяльності більшість підприємств орієнтуються на досягнення позитивного фінансового результату. Задля цього менеджери використовують наявні їм інструменти управління, намагаючись залучити усі доступні види ресурсів, зменшити витрати та збільшити прибутковість діяльності. В останні роки доволі ефективним інструментом підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання є передача деяких бізнес-процесів стороннім організаціям, які на них спеціалізуються, тобто аутсорсинг. Разом з тим, передача бізнес-процесів на аутсорсинг має ряд недоліків, а не тільки очевидні переваги. В контексті застосування аутсорсингу на залізничному транспорті України потрібно ретельно проаналізувати що можна передати стороннім організаціям на виконання, а що ні, адже залізниці в Україні є державними і виконують важ-

ливу функцію забезпечення перевезень, відіграючи величезну роль на економіку країни, тож ризикувати неякісними послугами сторонніх організацій не варто [1—3].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Про доцільність аутсорсингу на підприємствах різних галузей є достатньо наукових публікацій. Проаналізуємо декілька з них. Як вказує науковець О.Л. Гейко, "аутсорсинг передбачає виконання окремих функцій або бізнес-процесів зовнішнім підприємством, у котрого є необхідні для цього ресурси, при цьому аутсорсинг передбачає довгострокове партнерство" [4]. Так, науковці у статті [5] слушно зауважують, що у такого процесу як аутсорсинг поряд із значним списком переваг є і суттєві недоліки, наприклад, ризики не завершення проєкту або витоки інформації, тобто, компанія-замовник не може бути до кінця впевнена в порядності та кваліфікації компанії, що згодна взяти бізнес-процеси на

умовах аутсорсингу, а це може вплинути (в разі неякісного чи неповного виконання процесів, що передані на аутсорсинг аутсорсинговою компанією) на імідж підприємства-замовника та врешті-решт знизити ефективність діяльності. Вчені О.В. Дідух та М.З. Мартиняк, на нашу думку, слушно зауважують, що задля успішного виконання аутсорсинговою компанією процесів, які їй передали, з боку підприємства-замовника повинні бути такі етапи, як контроль виконання аутсорсингової діяльності, оцінка ефективності цієї діяльності та внесення коректив в разі потреби [6]. Ми згодні з тезою вчених, які вважають, що якщо підприємство працюватиме за логічно виставленими бізнес-процесами, то вдасться сформувати оптимальну організаційну структуру підприємства, яка позбавить підприємство зайвих ланцюгів чи операцій та збільшить ефективність діяльності підприємства, таким чином, щоб соціально-економічний ефект був суттєвим [7].

За прогнозами експертів, світовий ринок аутсорсингу логістичних послуг (і більша частина їх виконується в транспортній сфері) стрімко зростає і вже у 2032 році може досягти більше 2 трильйонів доларів [8].

Враховуючи такі тенденції і очевидну перевагу передачі логістичних функцій аутсорсинговим компаніям, менеджменту залізничного транспорту України є сенс замислитися над тим, аби передати логістику на аутсорсинг компаніям, яким можна довіряти в різних напрямках, а особливо в сенсі забезпечення безпеки перевезень.

За аналізом вчених В.В. Красношопки та І.І. Трохимця у дослідженні [9], в Україні (і хоча цьому дослідженню 10 років, але тенденції зберігаються) найбільш популярними бізнес-процесами, які передаються на аутсорсинг є: логістика, ІТ-послуги, маркетинг, бухоблік, робота з кадрами. Вважаємо, що на залізничному транспорті можна передати ці функції на аутсорсинг. Безумовно, профільна компанія, наприклад, що займається рекламою та маркетингом, набагато краще (аніж залізничники, які повинні займатися організацією процесу перевезень) зможе підняти імідж залізничної компанії та забезпечити їй відповідні обсяги за умови високої прихильності потенційних споживачів послуг.

За формою партнерської взаємодії аутсорсинг може бути повний, частковий, досконалий, проміжний, трансформаційний, спільний та інший, але коли мова йде про державне підприємство, в нашому випадку про залізничний транспорт, потрібно дуже ретельно обирати функції чи процеси, які можна передати на аутсорсинг аби не завадити основній діяльності.

Окрім фінансового інтересу, менеджери повинні пам'ятати про необхідність дотримання принципів сталого розвитку, в тому числі і в роботі залізничного транспорту, адже перехід на екологічний рухомий склад, на альтернативні джерела енергії, на застосування цифрових технологій є дуже важливим для підтримки успішного та надійного та такого, який турбується про суспільство партнера (маємо на увазі залізничний транспорт), підтримуючи свій імідж сучасного надавача послуг з перевезень не тільки лозунгами, а й діями [10—12].

Враховуючи, що незважаючи на достатню кількість досліджень аутсорсингу, доволі мало досліджень про

можливі напрями аутсорсингу на залізничному транспорті, вважаємо за доцільне сформувати потенційні напрями застосування аутсорсингу на залізничному транспорті, а також окреслити переваги та недоліки співпраці залізниці з партнерами-надавачами послуг з аутсорсингу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає в узагальненні потенційних напрямів аутсорсингу бізнес-процесів підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації економіки, а також формулюванні переваг та недоліків аутсорсингу для залізниць України в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На залізничному транспорті поряд із основними функціями — надання послуги з перевезень вантажів та пасажирів виконуються багато додаткових функцій, аби споживачі послуг могли отримати якісну послугу з перевезення, причому в процесі організації безпосередньо самого перевезення (швидкість, комфорт та інші параметри) виконуються ряд дій з боку менеджменту залізниць, аби споживачам послуг перевезень було комфортно та зручно і замовити квитки онлайн, і оформити документи на вантажі, і очікувати на вокзалах поїзда, тобто організуються різні процеси задля забезпечення всіма необхідними умовами потенційних пасажирів та вантажовідправників не тільки в момент організації перевезення, а й до самого цього процесу, щоб після перевезення споживачі залишилися задоволеними та такими, що готові звернутися в майбутньому до послуг цього надавача транспортних послуг (тобто, на залізничний транспорт) і рекомендувати послуги залізничного транспорту іншим потенційним клієнтам. Також на залізничному транспорті виконуються функції управління та розвитку, які теж потребують ретельного вивчення та аналізу з точки зору інструментів, що застосовуються в поточний момент та розробки рекомендацій з урахуванням оптимізації із застосуванням кращих світових практик. Безумовно, деякі функції, що виконують підрозділи залізниць, задля оптимізації витрат і можливо, підвищення загального рівня послуг, є сенс передати на аутсорсинг, адже різні компанії вузько спеціалізуються на конкретних функціях і тому задля підвищення якості кінцевого продукту (в нашому випадку залізничного транспорту) доцільно передати професіоналам деякі функції.

При цьому потрібно розуміти, що деякі функції можливо передати на аутсорсинг, наприклад, функції різноманітного сервісу — від організації харчування пасажирів в поїздах та на вокзалах до прибирання територій та ремонту деякої техніки і організації ІТ-процесів, а деякі функції категорично не можна передавати на аутсорсинг, наприклад, які можуть бути пов'язані з безпекою пересування рухомого складу (оперативне керування рухом) і таке інше. В попередніх дослідженнях ми вже пропонували моделі управління вантажними перевезеннями [13—17] та пасажирськими перевезеннями [18; 19], які були спрямовані на розвантаження деяких

Таблиця 1. Переваги та недоліки аутсорсингу на залізничному транспорті в Україні

Категорія	Переваги	Недоліки
Фінансові аспекти	- зменшення постійних витрат; - скорочення штату, зменшення навантаження на фонд заробітної плати	- витрати на контроль виконання послуг з аутсорсингу; - вигогідність несподіваного завищення цін підрядниками
Управління персоналом	- зменшення навантаження на відділ роботи з кадрами; - адаптація до сезонних змін	- супротив профспілок; - плинність кадрів при зміні підрядників
Гнучкість та адаптація	- швидка реакція на зміни внаслідок додаткових ресурсів; - можливість працювати в ризикових з точки зору військового стану регіонах	- ризик відмови підрядника; - проблеми з резервом кадрів
Технологічний рівень	- доступ до новітніх технологій; - високий рівень автоматизації	- несумісність ІТ-систем
Ризики безпеки	- спеціалізовані служби охорони та кіберзахисту	- слабкий контроль; - загроза шкідливих дій з боку персоналу підрядника; - потенційний витік конфіденційної інформації
Репутація та сервіс	- покращення клієнтського досвіду, запровадження нових цифрових сервісів - новий рівень обслуговування	- нерівномірна якість сервісу; - скарги клієнтів на дії зовнішніх служб
Умови війни	- робота в екстремальних умовах без втрати операційності	- перебої через форс-мажори, обстріли, втрату персоналу
Стратегічна стійкість	- можливість сфокусуватися на ключових функціях	- залежність від нестабільних зовнішніх компаній

Джерело: узагальнено автором на підставі [22—29].

функцій менеджменту залізниць з тим, аби передати їх іншим підприємствам.

В першу чергу, для організації аутсорсингу на залізничному транспорті, потрібно визначити перелік бізнес-процесів, які можна передати на аутсорсинг. Потім необхідно визначити виконавців цих функцій, укласти відповідні угоди з можливістю передчасного розірвання з боку керівництва залізничної галузі в разі порушення вимог договору, організувати моніторинг та контроль виконання функцій, що передані на аутсорсинг, розробити відповідні показники, за якими можна було б оцінити ефективність кожного переданого процесу. Важливим моментом є налагодження ефективної комунікації представників залізниці із аутсорсинговими компаніями задля оперативної передачі інформації.

Науковці з університету УДУНТ [20] рекомендують і надалі залізницям України співпрацювати із транспортно-логістичними компаніями, передаючи на аутсорсинг транспортно-логістичні операції рівня 3PL чи 4PL для формування оптимальних схем (маршрутів) доставки вантажів.

Також дієвою формою залучення інвестицій та розвитку державних підприємств є державно-приватне партнерство. Ми вже писали в попередніх дослідженнях про концесію, про світові позитивні приклади та про можливі форми її організації саме в Україні [21]. Концесія і аутсорсинг це не однакові форми співпраці, але

вони обидві успішно можуть застосовуватися на залізничному транспорті.

Серед переваг застосування аутсорсингу на підприємствах залізничного транспорту можна виокремити наступні:

- зниження витрат;
- оперативне ефективне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, адже використовуються ресурси не тільки залізниці, а й підприємства, що виконує послуги з аутсорсингу для залізниці;
- доступ до сучасних технологій (не завжди залізниця володіє найкращими технологіями в усіх сферах, а підприємство, що надає послуги аутсорсингу може володіти сучасними технологіями в своїй сфері, наприклад, ІТ-компанії);
- розвантаження менеджменту з неключових функцій та переключення керівництва на вирішення стратегічних цілей;
- розподіл ризиків;
- підвищення якості послуг (сучасний споживач вимагає послуг все вищої і вищої якості з орієнтацією на кращі світові практики);
- потенційна спроможність співпраці з іноземними партнерами.

Безумовно, це не повний перелік позитивних моментів запровадження аутсорсингу на залізничному транспорті, їх можна ще розширити, але в умовах обмежених ресурсів (обсяг друкованої статті) обмежимося цими.

Хотілося б зауважити, що аутсорсинг має і певні недоліки, причому деякі недоліки можуть бути спільними для різних галузей, а деякі можуть бути притаманні лише конкретній галузі. Зосередимося саме на залізничному транспорті. Так, недоліками аутсорсингу, на наш погляд, в загальному вигляді, можна назвати наступні:

- можлива втрата контролю за критичними функціями;
- проблеми з якістю надання послуг;
- ризик незбереження конфіденційності інформації;
- висока залежність від постачальника;
- ризики невиконання договірних умов (особливо в умовах воєнного стану);
- супротив серед працівників залізничного транспорту, адже вони можуть викликати у працівників почуття непевненості у майбутньому, ризик звільнення тощо.

Узагальнимо переваги та недоліки аутсорсингу на залізничному транспорті в Україні в таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, аутсорсинг на залізничному транспорті має певні переваги та недоліки, але якщо вірно обрати процеси, які можна без загрози безпеці ухвалити на аутсорсинг, то вважаємо, що менеджменту залізничної галузі варто це зробити.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження було встановлено, що в цілому аутсорсинг є дієвим інструментом підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання,

разом з тим, на залізничному транспорті треба з обережністю застосовувати аутсорсинг, ретельно вимірюючи переваги та недоліки кожного переданого на аутсорсинг бізнес-процесу залізниць (особливо в контексті доступу стейкхолдерів до публічної інформації [30] та враховуючи необхідність стратегічного управління ризиками цифрової трансформації в економічній безпеці залізниць [31]. Серед основних переваг аутсорсингу на залізничному транспорті України можна назвати зниження витрат залізниць на виконання деяких функцій, фокусування на основних процесах, доступ до сучасних технологій. Недоліків, на жаль, теж немало — від того, що данні, що стали доступні аутсорсинговій компанії, можуть стати відомі широкому загалу без згоди власника підприємства, до того, що менеджмент залізниці може втратити контроль над частиною процесів, а це може загрожувати безпеці.

Література:

1. Марценюк Л.В., Файфер С.М. Комплексний підхід до створення бізнес-екосистеми економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення. *Агросвіт*, №4, 2025. С. 56—63. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.56
2. Марценюк Л. В. Вплив залізничного транспорту на розвиток національної економіки України. Матеріали доп. учасників 4-ї міжрегіональної науково-практ. конф. "Проблеми економіки та управління у промислових регіонах", 27-28 травня 2011 р. / відпов. ред. Гудзь П. В. Запоріжжя: ЗНТУ, 2011. С. 170—172.
3. Марценюк Л.В. Важливість збереження економічної безпеки українських залізниць в умовах реформування та відновлення. *Науковий вісник ДДУВС*, № 3, 2023. С. 26—33. DOI: 10.31733/2078-3566-2023-3-26-33 URL: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/3/nv_3-2023-26-33.pdf
4. Гейко О.Л. Аутсорсинг у сільському господарстві провідних країн світу — досвід для України. *Агросвіт*. 2021. №3. С. 75—80.
5. Когут, М., Содома, Р., & Дубинецька, П. (2023). Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз видог і ризиків. *Економіка та суспільство*, (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>
6. Дідух О.В., Мартиняк М.З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/17.pdf.
7. Гальків, Л., & Гришук, Д. (2016). До питання генезису поняття "бізнес-процес". *Сталий розвиток економіки*, (3 (32)), 86—91. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/371>
8. *Logistics Business Outsourcing Market Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report, by Mode of Transport, by End-user: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2023—2032*. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/logistics-business-outsourcing-market-A283616>
9. Красношопка В. В., Трохимець І.І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_65
10. Марценюк Л.В., Сидорчук А.О. Напрями реалізації цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті та їх адаптація до умов воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С.88—97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397>
11. Марценюк Л., Шніпов В. Напрями сталого розвитку залізничного транспорту України. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*. 2024. № 2 (129). С. 153—163. URL: <http://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-153-163>
12. Марценюк Л.В., Чаркіна Т.Ю. Комплексний підхід до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 23—29. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117>
13. Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Удосконалення механізму управління вантажними залізничними перевезеннями. *Вісн. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Д.: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна*, 2011. Вип. 40. С. 211—215.
14. Л. В. Марценюк, А. В. Вишнякова. Вдосконалення процесу вантажних перевезень та механізму управління ними. *Наука та прогрес транспорту*. 2014. № 2. С. 41—48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2014_2_6
15. Марценюк Л. В. Побудова моделі управління вантажними перевезеннями в умовах ринку. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. ст. — Х.: УкрДАЗТ*, 2011. Вип. 34. С. 199—205.
16. Марценюк Л., Бобиль В., Міщенко М., Пікуліна О., Калініченко Л. Прогнозування зносу інфраструктурних об'єктів задля покращення ефективності функціонування підприємств транспортного будівництва. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2023, № 1—2 (302—303). С.30—36. DOI:10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-30-36
17. Л. Л. Калініченко, М. І. Міщенко, Л. В. Марценюк, В. В. Бобиль, О. В. Пікуліна. Аналіз впливу рухомого складу на інфраструктурні об'єкти, як фактор управління економічною ефективністю діяльності підприємств транспортного будівництва. *Інвестиції: практика та досвід*, № 8, 2023. С. 76—82. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1366/1376> DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.76>
18. Pshinko O., Charkina T., Martseniuk L., Orlovska O. Hubs as a Key Tool for Improving the Quality of the Service and Development of Multimodal Passenger Traffic. *Transport Problems*. 2022. Vol. 17. Issue 1. P. 201—214. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/e3aba693-8f14-48f0-a222-a5ae52feb5ce>.
19. Martseniuk L., Kandel B. K., Kovalenko-Marchenkova Ye. Passenger Transport Hubs: Thematic Overview. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2022. Vol. 2. No. 1. P. 76—87. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/e3aba693-8f14-48f0-a222-a5ae52feb5ce>.

20. Папахов О. Ю., Логвінова Н. О., Гудімов В. В., Максименков Є. А. Аутсорсинг транспортно-експедиційних компаній для виконання запланованих обсягів перевезень. Транспортні системи та технології перевезень. Дніпро, 2022. Вип. 24. С. 53—57. DOI: 10.15802/tstt2022/272064.

21. Марценюк Л. В., Міщенко М. І., Чернова Н. С. Визначення доцільності залучення інвестицій на концесійній основі на залізничному транспорті в Україні. Економіка та держава. 2020. № 9. С. 4—11. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.9.4

22. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Мінімізація юридичних ризиків суб'єктів господарювання як важливий аспект національної безпеки України. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. Запоріжжя, 2021. № 2. С. 11—18. DOI: 10.26661/2616-9444-2021-2-02.

23. Корольов Д. С., Марценюк Л. В. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. Ефективна економіка, №12, 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5327/5380> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>

24. Марценюк Л. В., Махінько І. В., Б. К. Кандел. Управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану. Вісник ДДУВС. 2024. №1 спецвипуск. С. 179—183. URL: <https://visnik.dduvs.edu.ua/index.php/visnyk/issue/view/75/71> DOI: 10.31733/2078-3566-2024-5-27

25. Чаркіна, Т. Ю., Марценюк, Л. В., & Задоя, В. (2025). Діджитал-менеджмент як інструментарій антикризового управління розвитком підприємства. Review of transport economics and management, (12(28)), 214-223. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>

26. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. Приватне та публічне право. 2022. № 1. С. 61—66. DOI: 10.32845/2663-5666.2022.1.11.

27. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Безбар'єрна Україна: проблеми та перспективи. Нове українське право. 2023. № 4. С. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>.

28. Бобиль, В., Марценюк, Л., Матусевич, О., & Лебедева, В. (2024). Забезпечення збереження та розвитку інтелектуального капіталу соціально-економічних систем в процесі цифровізації. Наука і техніка сьогодні, (3 (31)). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/10170>

29. Марценюк, Л., Матусевич, О., & Лебедева, В. К. (2024). Інтелектуальний капітал: теоретико-прикладний аспект застосування в умовах діджиталізації економічних процесів. Review of transport economics and management, (10 (26)), 39—45. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>

30. Марценюк, Л. (2024). Особливості доступу до публічної інформації. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ, (4), 56—64. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-4-56-64>

31. Ivanov, M.; Martseniuk, L.; Angelova, M.; Faifer, S. Strategic Risk Management of Digital Transformation in the Economic Security of Industrial Enterprises. Economics Ecology Socium 2025, 9, 124—141. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.2-9>

References:

1. Martseniuk, L.V. and Fajfer, S.M. (2025), "A comprehensive approach to creating a business ecosystem of economic security of enterprises of Ukraine in the conditions of the war economy and post-war recovery", *Ahrosvit*, vol.4, pp. 56—63, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> (Accessed 25 June 2025). DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.56

2. Martseniuk, L.V. (2011), "The impact of railway transport on the development of the national economy of Ukraine", *Materialy dop. uchasnykiv 4-i mizhrehional'noi naukovo-prakt. konf. "Problemy ekonomiky ta upravlinnia u promyslovykh rehionakh"* [Materials of the participants of the 4th interregional scientific and practical conference "Problems of economy and management in industrial regions"], ZNTU, Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 170—172.

3. Martseniuk, L. (2023), "The importance of maintaining the economic security of Ukrainian railways in conditions of reform and restoration", *Naukovyj visnyk DDUVS*, vol. 3 (124), pp. 26—33, available at: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/3/nv_3-2023-26-33.pdf (Accessed 25 June 2025). DOI: 10.31733/2078-3566-2023-3-26-33

4. Geiko, A. (2021), "Outsourcing in agriculture in leading countries of the world — experience for Ukraine", *Agrosvit*, vol. 3, pp. 75—80.

5. Kohut, M., Sodoma, R., & Dubynets'ka, P. (2023), "The impact of outsourcing on business efficiency: analysis of benefits and risks", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>

6. Didukh, O.V. and Martyniak, M.Z. (2016), "Stages of production enterprises outsourcing activity implementation", *Efektivna ekonomika*, vol.1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/17.pdf (Accessed 05 July 2025).

7. Hal'kiv, L., & Hryschuk, D. (2016), "On the issue of the genesis of the concept of "business process", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. (3 (32)), pp. 86—91, available at: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/371> (Accessed 05 July 2025).

8. Freight & Logistics (2024), "Logistics Business Outsourcing Market Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report, by Mode of Transport, by End-user: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2023—2032", available at: <https://www.alliedmarketresearch.com/logistics-business-outsourcing-market-A283616> (Accessed 05 July 2025).

9. Krasnoshapka, V. V. and Trokhymets', I.I. (2015), "Outsourcing and its application at Ukrainian enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol.5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_65 (Accessed 05 July 2025).

10. Martseniuk, L.V. and Sydoruk, A.O. (2024), "Directions for the implementation of the goals of sustainable development of Ukraine in railway transport and adaptation of these goals to the conditions of martial law", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 88—97, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397> (Accessed 25 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88>

11. Martseniuk, L.V. and Shnipov, V. (2024), "Directions of sustainable development of railway transport of Ukraine", *Naukovyj visnyk Dniprovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 2, pp. 153—163. DOI: 10.31733/2078-3566-2024-2-153-163
12. Martseniuk, L.V. and Charkina, T.Yu. (2025), "A comprehensive approach to crisis management, taking into account digital management tools", *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 23—29, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117> (Accessed 25 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23>
13. Barash, Yu.S. and Martseniuk, L.V. (2011), "Improving the mechanism of management of freight railway transportation", *Visn. Dnipropetr. nats. un-tu zalizn. transp. im. akad. V. Lazariana. D.*, vol. 40, pp. 211—215.
14. Martseniuk, L.V. and Vyshniakova, A.V. (2014), "Improving the process of freight transportation and the mechanism of their management", *Nauka ta prohres transportu*, vol. 2, pp. 41—48, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2014_2_6 (Accessed 25 June 2025).
15. Martseniuk, L.V. (2011), "Building a model of freight transportation management in market conditions", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 34, pp. 199—205.
16. Martseniuk, L. Bobyl', V. Mischenko, M. Pikulina, O. and Kalinichenko, L. (2023), "Forecasting the wear and tear of infrastructure facilities to improve the efficiency of transport construction enterprises", *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1—2 (302—303), pp.30—36. DOI:10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-30-36
17. Kalinichenko, L.L. Mischenko, M.I. Martseniuk, L.V. Bobyl', V.V. and Pikulina, O.V. (2023), "Analysis of the influence of rolling stock on infrastructure facilities as a factor of management of the economic efficiency of transport construction enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 76—82, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1366/1376> (Accessed 25 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.76>
18. Pshinko, O. Charkina, T. Martseniuk, L. and Orlovskaya, O. (2022), "Hubs as a Key Tool for Improving the Quality of the Service and Development of Multimodal Passenger Traffic", *Transport Problems*, vol. 17, Issue 1, pp. 201—214, available at: <https://crust.ust.edu.ua/items/e3aba693-8f14-48f0-a222-a5ae52feb5ce>. (Accessed 25 June 2025).
19. Martseniuk, L. Kandel, B.K. and Kovalenko-Marchenkova, Ye. (2022), "Passenger Transport Hubs: Thematic Overview", *Philosophy, Economics and Law Review*, vol. 2, no. 1, pp. 76—87.
20. Papakhov, O. Yu., Lohvinova, N. O., Hudimov, V. V. and Maksymenkov, Ye. A. (2022), "Outsourcing of freight forwarding companies to fulfill planned transportation volumes", *Transportni systemy ta tekhnologii perevezen'.* Dnipro, vol.24, pp. 53—57. DOI: 10.15802/tstt2022/272064.
21. Martseniuk, L., Mishchenko, M. and Chernova, N. (2020), "Determination of the feasibility of attracting investments on a concession basis in railway transport in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 4—11. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.9.4
22. Nalyvajko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2021), "Minimization of legal risks of business entities as an important aspect of national security of Ukraine", *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. Yurydychni nauky*, vol. 2, pp. 11—18. DOI: 10.26661/2616-9444-2021-2-02.
23. Korolyov, D.S. and Martseniuk, L.V. (2024), "Risk and opportunity management in the process of organizational change in enterprises", *Effective Economy*, vol. 12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5327/5380> (Accessed 25 June 2025). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2024.12.12>
24. Martseniuk, L.V. Makhin'ko, I.V. and Kandel, B.K. (2024), "Human resources management in martial law", *Visnyk DDUVS*, vol. 1, pp. 179-183, available at: <https://visnik.dduvs.edu.ua/index.php/visnyk/issue/view/75/71> (Accessed 25 June 2025). DOI: 10.31733/2078-3566-2024-5-27
25. Charkina, T.Yu. Martseniuk, L.V. and Zadoia, V. (2025), "Digital management as a tool for anti-crisis management of enterprise development", *Review of transport economics and management*, vol. 12 (28), pp. 214—223. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>
26. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2022), "Womens rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice", *Pryvatne ta publiche parvo*, vol. 1, pp. 61—66. DOI: <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>
27. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2023), "Barrier-free Ukraine: problems and prospects", *Nove ukrainske parvo*, vol. 4, pp. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>.
28. Bobyl', V. Martseniuk, L. Matusevych, O. and Lebedieva, V. (2024), "Ensuring the preservation and development of intellectual capital of socio-economic systems in the process of digitalization", *Nauka i tekhnika s'ohodni*, vol. 3 (31), available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/10170> (Accessed 25 June 2025).
29. Martseniuk, L. Matusevych, O. and Lebedieva, V.K. (2024), "Intellectual capital: theoretical and applied aspect of application in conditions of digitalization of economic processes", *Review of transport economics and management*, vol. 10 (26), pp. 39—45. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>
30. Martseniuk, L. (2024), "Features of access to public information", *Naukovyj visnyk Dniprovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. (4), pp. 56—64. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-4-56-64>
31. Ivanov, M. Martseniuk, L. Angelova, M. and Faifer, S. (2025), "Strategic Risk Management of Digital Transformation in the Economic Security of Industrial Enterprises", *Economics Ecology Socium*, vol. 9, pp. 124—141. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.2-9>
Стаття надійшла до редакції 14.07.2025 р.