

УДК 330

Л. В. Марценюк,

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.54

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

L. Martseniuk,

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

DIRECTIONS FOR IMPROVING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC GLOBALIZATION

У статті досліджено сучасні напрями удосконалення управління бізнес-процесами підприємств залізничного транспорту в умовах глобалізації економіки та воєнного стану. Автором визначено, що залізничний транспорт відіграє ключову роль у розвитку економіки України, зокрема у забезпеченні логістичних зв'язків, експортного потенціалу та внутрішньої мобільності населення. Проте через повномасштабну війну інфраструктура зазнала значних руйнувань, а робота підприємств — численних викликів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання ефективного управління бізнес-процесами, що забезпечують стійке функціонування залізничного сектору.

У дослідженні систематизовано ключові бізнес-процеси залізниць: перевезення пасажирів і вантажів, управління інфраструктурою, технічне обслуговування рухомого складу, транспортно-експедиторську діяльність, HR-менеджмент, маркетинг, фінансове управління, цифровізацію. Для кожного процесу визначено функціональне наповнення, виявлено слабкі місця та надано практичні рекомендації щодо покращення.

Запропоновано чотири стратегічні напрями вдосконалення: 1) цифрова трансформація галузі (включно з Big Data, онлайн-сервісами, цифровими квитками, автоматизацією); 2) розвиток клієнтоорієнтованих сервісів (гнучкі тарифи, зворотній зв'язок, мобільні застосунки); 3) євроінтеграція та приведення до стандартів TEN-T; 4) формування потужного кадрового потенціалу, з урахуванням викликів воєнного часу. Автор підкреслює, що ефективне управління є не лише економічною необхідністю, а й питанням національної безпеки.

У статті враховано новітні дослідження Світового банку, статистичні показники перевезень, а також практичний досвід управління залізничною інфраструктурою в умовах кризових ситуацій. У висновках підкреслено, що лише комплексний підхід, поєднання інновацій, інвестицій та людського капіталу дозволить адаптувати залізничний транспорт до вимог глобалізованої економіки, підвищити його конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток.

The article explores the current directions for improving business process management of railway transport enterprises in the context of economic globalization and under martial law. The author emphasizes that railway transport plays a key role in Ukraine's economic development by providing logistics connectivity, supporting export potential, and ensuring internal mobility. However, due to the full-scale war, the railway infrastructure has suffered significant damage, and the operations of enterprises are under constant stress. In this regard, the issue of effective business process management becomes increasingly critical for ensuring the sector's resilience.

The study systematizes the main business processes in the railway sector: freight and passenger transportation, infrastructure management, rolling stock maintenance, freight forwarding, human resources management, marketing, financial management, and digitalization. For each of these, functional responsibilities are detailed, weaknesses identified, and practical recommendations proposed for improvement.

Four strategic directions for improvement are proposed: (1) digital transformation of the industry (including Big Data, online services, digital tickets, and automation); (2) development of customer-oriented services (flexible tariffs, customer feedback mechanisms, mobile applications); (3) European integration and alignment with TEN-T standards; (4) development of human capital, considering the challenges of wartime. The author highlights that efficient management is not only an economic imperative but also a matter of national security.

The article incorporates findings from the World Bank's latest report, analyzes official transportation statistics, and integrates practical insights from crisis-time infrastructure management. The conclusions stress that a comprehensive approach—combining innovation, investment, and human capital will allow Ukraine's railway sector to adapt to global economic challenges, enhance its competitiveness, and ensure sustainable development.

Ключові слова: бізнес-процес, залізничний транспорт, глобалізація, управління бізнес-процесами, Укрзалізниця.

Key words: business process, railway transport, globalization, management of business processes. Ukrzaliznytsia.

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

Транспорт відіграє важливу роль в розвитку будь-якої країни і Україна в цьому плані не є виключенням. В Україні розвинені в тій чи іншій мірі різні види транспорту, але найбільшу мережу транспортних шляхів та розвинену інфраструктуру має залізничний транспорт [1]. Окрім того, залізничний транспорт є найбільш дружнім до природного середовища, адже шкідливі викиди, наприклад, від роботи автомобільного транспорту, є в рази більшими, том вважаємо за необхідне розробити теоретично-методичні положення розвитку залізничного транспорту, які б мали практичне застосування і які б значно покращили ефективність бізнес-процесів залізничного транспорту задля задоволення вимог усіх стейхолдерів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В науковій літературі знаходимо достатньо публікацій, які присвячені розвитку залізничного транспорту. Науковці зазвичай акцентують увагу на тій чи іншій проблемі. Наприклад, у дослідженні [2; 3] автори рекомендують побудувати на теренах України пасажирські та вантажні хаби, які б покращили логістику транспортних процесів, але недостатньо уваги приділено саме комплексному вирішенню побудови оптимального бізнес-середовища на залізничному транспорті, зокрема, джерела інвестицій на розбудову хабів. Автори наукової статті [4—6] приділили увагу вантажним залізничним перевезенням, рекомендували більш широко залучити операторів до організації вантажних перевезень, разом з тим, потрібно ска-

зати, що після виходу цієї наукової статті вже пройшло десять років і кількість операторів вантажних вагонів все зростає і зростає, і це дивує, адже вантажні перевезення в усі часи були прибутковими, а ось наприклад, пасажирським перевезенням, на нашу думку, треба приділити більше уваги з точки зору науки та практики, аби зробити пасажирські перевезення більш привабливими у порівнянні з іншими видами транспорту для потенційних пасажирів. Постулати стосовно необхідно запровадження принципів сталого розвитку знаходимо у статтях [7—9], і вони доволі слушні, але на нашу думку, ще дуже важливо є дослідження інструментів, за допомогою яких реально можна було б запровадити ті чи інші цілі сталого розвитку на сучасних підприємствах. Дослідження стосовно сучасних інструментів менеджменту та діджитал-менеджменту знаходимо у дослідженнях [10—12], але не всі пропозиції авторів можна застосувати на залізничному транспорті. Рекомендують менеджерам особливу увагу приділяти ідентифікації та зниженню різного роду ризиків [13; 14], що є доволі слушними пропозиціями, але ж задля того, аби вміти ідентифікувати, а тим паче ефективно протидіяти ризикам потрібен відповідний колектив, адже один топ-менеджер не зможе наодинці вирішити усі стратегічні та поточні питання, з якими стикається залізничний транспорт. Саме про необхідність більше уваги приділяти людським ресурсам йдеться у напрацюваннях авторів у [15], але знову-таки в умовах воєнного часу сформуванню ідеального колективу з точки зору професіоналів менеджменту АТ "Укрзалізниця" не вдасться внаслідок об'єктивних причин, які ми розглянемо далі. Про необхідність дотримання гендерної рівності пишуть авторки у дослідженні [16], але знову підкреслюємо, що

в умовах воєнного стану сформувати ідеальний колектив з точки зору гендерного балансу майже неможливо. Науковці в статті [17] дослідили бізнес-процеси підприємств в сучасних умовах, але недостатньо уваги приділено саме залізничному транспорту.

І хоча ці та інші науковці ґрунтовно дослідили означену ними проблему, треба зауважити, що комплексного дослідження, в якому були б узагальнені рекомендації менеджменту АТ "Укрзалізниця" стосовно узагальненого формулювання напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств залізничного транспорту в умовах глобалізації та діджиталізації економіки, вважаємо за необхідне розширити дану тематику власним дослідженням.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає в формулюванні напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств залізничного транспорту в умовах глобалізації економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основним бізнес-процесом на залізничному транспорті є надання транспортної послуги. Залізничний транспорт України має розгалужену мережу та інфраструктуру, за допомогою яких є можливість організовувати пасажирські та вантажні перевезення. Разом з тим, потрібно зауважити, що обсяги перевезень залізничним транспортом в останні роки коливаються не в кращий бік, і хоча в 2024 році перевезено майже 185 мільйонів тон вантажів, що більше за показник 2023 року, але він нижчий за показник довоєнного, 2021 року, і така ж тенденція і з організацією пасажирських перевезень — перевезено більше 57 мільйонів пасажирів, але цей показник значно нижчий у порівнянні з 2021 роком [18]. І хоча негативним тенденціям на залізничному транспорті є ряд об'єктивних причин, починаючи від хронічного недофінансування залізничної галузі до повномасштабного вторгнення росії в Україну, менеджерам АТ "Укрзалізниця" потрібно чітко розуміти особливість бізнес-процесів саме на залізничному транспорті та знати напрями розвитку залізничного транспорту, збільшення його потужностей, обсягів роботи, прибутковості, а головне — вміти ефективно використовувати власні ресурси залізниць та залучені ресурси задля досягнення вищеописаних цілей.

Як ми вже сказали вище, саме перевезення вантажів та пасажирів є основною діяльністю

залізничного транспорту. В процесі організації перевезень підрозділи залізниць виконують важливі взаємопов'язані функції, починаючи від планування маршрутів і закінчуючи обробкою відгуків клієнтів (зворотній зв'язок). Для успішної організації перевезень залізницям потрібна сучасна розвинена інфраструктура, причому на наш погляд, жодні зі служб залізниць не може претендувати на місце головної, адже кожна служба чи департамент виконують свою важливу функцію, яка в кінцевому підсумку покликана покращувати чи підвищувати ефективність роботи залізничного транспорту в цілому. Інфраструктура, яка є в розпорядженні залізниць, деяка її частина є видимою для клієнтів, наприклад, вокзали, а деяка частково прихована, наприклад, депо або склади тощо. Стан інфраструктури значно впливає на довіру стейкхолдерів, тож менеджменту АТ "Укрзалізниця" потрібно знаходити шляхи залучення інвестицій на розвиток саме інфраструктури (при цьому рекомендуємо таку форму державно-приватного партнерства, як концесія, яка дуже добре зарекомендувала себе в інших країнах в різних галузях, в тому числі і на залізничному транспорті).

Рухомий склад — це те, на що теж першочергово треба приділити увагу керівництву залізничного відомства, адже для клієнтів головне — це безпека, а саме новий або оновлений рухомий склад зможе повернути клієнтів, які перейшли на альтернативні види транспорту, знову користуватися послугами залізничного транспорту, важливим питанням є створення безбар'єрного середовища в Україні, в тому числі в транспортному секторі, аби пасажирів з обмеженими можливостями могли користуватися послугами залізничного транспорту [19]. Для технічного обслуговування та ремонту рухомого складу депо повинні бути забезпечені необхідним обладнанням та запасними частинами, що в умовах воєнного часу з ускладненими логістичними процесами, є доволі складним завданням.

Щодо взаємодії з іншими видами транспорту, то враховуючи майже повну зупинку українських портів та закриття авіасполучення внаслідок російської агресії, взаємодія більш-менш продуктивна може бути лише з автомобільним транспортом.

Бізнес-процеси, що відбуваються на залізничному транспорті, безумовно, відбуваються, в першу чергу, за допомогою людей. Без працівників різних професій стабільна робота залізничного транспорту була б неможливою. На жаль, після повномасштабного вторгнення рф

в Україну в 2022 році в структурному складі колективу АТ "Укрзалізниця" відбулися значні зрушення, адже частина чоловіків була мобілізована, а частина жінок виїхати за кордон з дітьми, внаслідок чого менеджменту залізничного відомства довелося швидко заповнювати вакантні посади, аби забезпечити ритмічну роботу залізниці.

Сучасний світ, в якому діджиталізація розширюється в різних сферах все більше і більше, впливає і на необхідність запровадження цифрових послуг на залізничному транспорті. В останні роки збільшується попит на придбання квитків онлайн, на користування послугами чат-ботів та інших електронних сервісів. Наявність стійкого Інтернету впродовж поїздки вже вважається як обов'язкова з точки зору та побажань пасажирів. Можливо, у післявоєнний час вдасться залучити інвестиції на переобладнання вагонів сучасними турнікетами та на інші девайси, які вже вдало використовуються залізницями інших країн. Узагальнено описане вище в таблицю 1.

Кожен з вказаних в таблиці 1 бізнес-процесів є вельми важливим і кожен з них значно впливає на ефективність діяльності залізничного транспорту та потребує окремого ґрунтовного дослідження.

У червні 2025 року Світовий банк оприлюднив звіт, що аналізує реформу Укрзалізниці, модернізацію інфраструктури й інвестиції в залізницю України. Дослідження охоплює TEN-T, транскордонну логістику, експортні перевезення та стратегію інтеграції до ЄС. За оцінками експертів, транспортний сектор є другим за масштабами фізичних втрат після житлового, з орієнтовною сумою пошкоджень у 36,7 млрд доларів США. При цьому залізнична та дорожня інфраструктура на національному та місцевому рівнях становить 83 % цих втрат [20]. На жаль, ці цифри вражають, і на жаль, вони є реальними та кожен день збитки залізниці та держави в цілому від ро-

Таблиця 1. Ключові бізнес-процеси залізниць та їх зміст

Бізнес-процес	Зміст та ключові функції
Перевезення вантажів та пасажирів	Основна діяльність підприємств. Включає: <ul style="list-style-type: none"> - планування маршрутів та графіків (з урахуванням безпекової ситуації побудова безпечних маршрутів); - організацію руху поїздів; - управління рухомим складом; - забезпечення безпеки перевезень; - взаємодію з пасажирями та клієнтами (офлайн та онлайн); - оформлення замовлень та платежів.
Управління інфраструктурою	Діяльність, спрямована на підтримку і розвиток об'єктів: <ul style="list-style-type: none"> - залізничні колії, станції, вокзали; - локомотивні та вагонні депо; - системи енергопостачання, сигналізації, зв'язку; - планування капітальних та поточних ремонтів.
Технічне обслуговування та ремонт рухомого складу	Забезпечення надійної технічної експлуатації: <ul style="list-style-type: none"> - регламентні технічні огляди; - поточний та капітальний ремонт локомотивів, вагонів, спецтехніки; - усунення несправностей під час експлуатації; - контроль технічного стану перед рейсом.
Транспортно-експедиторська діяльність	Оптимізація доставки: <ul style="list-style-type: none"> - організація перевезень «від дверей до дверей» (у поєднанні з іншими видами транспорту, в першу чергу, з автомобільним транспортом); - складування, збереження вантажів; - перевантаження на інші види транспорту; - митне оформлення, супровід документів.
HR-менеджмент	Робота з трудовими ресурсами: <ul style="list-style-type: none"> - набір і підбір кадрів; - співпраця з навчальними закладами; - навчання, атестація, перепідготовка; - система мотивації та оплати праці; - контроль за дотриманням охорони праці та трудової дисципліни; - робота в правовому полі; - дотримання гендерної рівності.
Фінансове управління та бухгалтерський облік	Забезпечення стабільної економіки підприємства: <ul style="list-style-type: none"> - бюджетування, планування витрат і доходів; - фінансова звітність, контроль витрат; - аналіз економічної ефективності; - залучення інвестицій; - управління фінансовими ризиками та кредитами.
Управління продажами та маркетингом	Побудова взаємодії з ринком: <ul style="list-style-type: none"> - формування тарифів і цінової політики; - пошук і залучення нових клієнтів; - рекламні кампанії; - управління відносинами з клієнтами; - антикризові комунікації із застосуванням соціальних мереж та засобів масової інформації.
Інформаційні технології	Цифрова підтримка: <ul style="list-style-type: none"> - впровадження автоматизованих систем управління; - електронний документообіг; - захист і обробка даних; - інтеграція з IT-системами інших транспортних операторів; - цифрові послуги.

Джерело: сформовано автором.

сійських загарбників збільшуються, адже відбуваються постійні обстріли рухомого складу та залізничної інфраструктури.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Напрямами удосконалення управління бізнес-процесами підприємств залізничного транспорту в умовах глобалізації економіки можуть стати цифровізація, клієнтоорієнтованість та євроінтеграція.

Одним із ключових напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств залізничного транспорту в умовах економічної глобалізації є впровадження сучасних цифрових технологій. Сюди входить автоматизація логістичних операцій, цифрова трансформація управління рухом поїздів, використання систем Big Data та штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та ефективного використання ресурсів. Такі інструменти допомагають підвищити точність планування, скоротити витрати та забезпечити більшу прозорість управління процесами.

Другий важливий напрямок — це клієнтоорієнтованість та розвиток клієнтоорієнтованих сервісів. У сучасних умовах підприємства повинні підвищувати якість обслуговування, адаптувати перевезення під потреби різних категорій клієнтів як відправників вантажу, так і пасажирів. Це можливо за рахунок впровадження гнучких тарифів, сервісів єдиного вікна, мобільних додатків для бронювання квитків і відстеження вантажів. Формування позитивного клієнтського досвіду сприяє підвищенню довіри до компанії та підвищення її конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Ще один напрямок удосконалення — інтеграція до міжнародних транспортно-логістичних ланцюгів. В умовах глобалізації важливо забезпечити відповідність українських залізничних підприємств вимогам міжнародних стандартів та перехід на євроінтеграцію в правовому полі та в контексті технічного оснащення.

Не менш важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу, адже фраза: "Кадри вирішують усе!" є доволі актуальною в будь-які часи. Успішне реформування та вдосконалення бізнес-процесів неможливе без фахівців, які мають сучасні знання в галузі логістики, IT, управління ризиками, екології (а на залізничному транспорті — ще й психології, адже залізничники працюють з людьми) тощо. Тому необхідно зміцнювати систему професійної підготовки та перепідготовки кадрів, запроваджувати моделі безперервно-

го навчання, а також формувати корпоративну культуру інновацій. Особливу увагу з точки зору побудови комфортного робочого середовища потрібно приділяти ветеранам, які працюють на залізницях, особам з інвалідністю, а також і колективам в цілому, де вони працюють.

Економічна безпека залізничного транспорту є однією зі складових національної безпеки України, тож на цей аспект керівництву залізничної галузі теж треба звернути увагу [21].

Таким чином, удосконалення управління бізнес-процесами на залізничному транспорті в умовах глобалізації — складне завдання, яке потребує одночасного технічного оновлення, цифровізації, клієнтоорієнтованості, інтеграції у світові логістичні системи та розвитку людського капіталу. Тільки синергія цих напрямів дозволить менеджменту АТ "Укрзалізниця" адаптуватися до нових економічних реалій та забезпечити стабільне зростання в умовах конкуренції та повернути конкурентну перевагу залізничного транспорту над іншими видами транспорту.

Література:

1. Марценюк А. В. Вплив залізничного транспорту на розвиток національної економіки України / А. В. Марценюк // 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.
2. 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>
3. 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>
4. Бараш Ю. С., Марценюк А. 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.
5. А. 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

6. 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.

7. Марценюк Л., Шніпов В. Напрями сталого розвитку залізничного транспорту України. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ: Науковий журнал. 2024. № 2 (129). С.153—163. URL: <http://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-153-163>

8. 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.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397>

9. 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.nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.56

10. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Токмакова І. В., Жернова Є. В. Менеджмент: інноваційний аспект: монографія / за заг. ред. Л. В. Марценюк. Дніпро: Журфонд, 2022. 136 с. ISBN 978-966-934-352-9.

11. Марценюк Л.В., Чаркіна Т.Ю. Комплексний підхід до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту. Агросвіт, № 8, 2025. С. 23—29. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23> URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117>

12. 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>

13. 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.

14. Корольов Д.С., Марценюк Л.В. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. Ефективна економіка, № 12, грудень, 2024. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/>

[article/view/5327/5380](http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12) DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>

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

16. 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.

17. Мірошник, Р., & Дереворіз, М. (2024). Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство, (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>

18. Офіційний сайт АТ "Укрзалізниця". URL: <https://uz.gov.ua/>

19. 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>.

20. Ukraine's Transport and Logistics System: Current and Prospective Opportunities and Challenges (Ingles). URL: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/099061725033525342>

21. 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

References:

1. 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.

2. Pshinko, O. Charkina, T. Martseniuk, L. and Orlovska, 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).

3. 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.
4. 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.
5. 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).
6. Martseniuk, L.V. (2011), "Building a model of freight transportation management in market conditions", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 34, pp. 199—205.
7. Martseniuk, L.V. and Shnipov, V. (2024), "Directions of sustainable development of railway transport of Ukraine", *Naukovyj visnyk Dniprovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 2, pp. 153—163. DOI: 10.31733/2078-3566-2024-2-153-163
8. 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/invest-plan/article/view/4362/4397> (Accessed 25 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88>
9. 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
10. Charkina, T.Yu. Martseniuk, L.V. Zadoia, V.O. Tokmakova, I.V. and Zhernova, Ye.V. (2022), *Menedzhment: innovatsijnyj aspekt [Management: innovative aspect]*, Zhurfond, Dnipro, Ukraine.
11. 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> URL:
12. 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>
13. 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 Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Yurydychni nauky*, vol. 2, pp. 11—18. DOI: 10.26661/2616-9444-2021-2-02.
14. 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>
15. 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
16. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2022), "Womens rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice", *Pryvatne ta publichne parvo*, vol. 1, pp. 61—66. DOI: <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>
17. Miroshnyk, R. and Derevoriz, M. (2024), "Features of analyzing business processes of enterprises in modern conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>
18. AT "Ukrzaliznytsia". (2025), available at: <https://uz.gov.ua> (Accessed 25 June 2025).
19. 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>
20. World Bank (2025), "Ukraine's Transport and Logistics System: Current and Prospective Opportunities and Challenges (Ingles)", available at: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/099061725033525342> (Accessed 25 June 2025).
21. 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

Стаття надійшла до редакції 02.07.2025 р.