

УДК 330

Л. В. Марценюк,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.13

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ (НА ПРИКЛАДІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ)

L. Martseniuk,

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

BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION: PROBLEMS AND PROSPECTS (USING THE EXAMPLE OF RAILWAY TRANSPORT)

У статті розглянуто актуальні аспекти удосконалення основних і допоміжних бізнес-процесів підприємств в умовах глобалізації, із фокусом на залізничний транспорт України як ключову ланку критичної інфраструктури. Визначено, що сучасне підприємство функціонує у складному середовищі постійних змін: цифрової трансформації, зміни споживчих запитів, глобальних викликів та впливу воєнного стану. Обґрунтовано, що бізнес-процеси — це не лише ланцюг взаємопов'язаних дій, а й важливий механізм забезпечення ефективності діяльності, задоволення потреб стейкхолдерів та досягнення конкурентних переваг. В межах дослідження проаналізовано низку наукових підходів до трактування бізнес-процесів, підкреслено необхідність їх постійної модернізації відповідно до викликів зовнішнього середовища.

Особлива увага приділена аналізу ситуації на залізничному транспорті України, що в умовах війни відіграє стратегічну роль у забезпеченні мобільності населення, безперебійного переміщення вантажів та стійкості економіки. Досліджено специфіку основних бізнес-процесів у галузі: організація вантажних і пасажирських перевезень, обслуговування інфраструктури, ремонт рухомого складу, диспетчеризація, кадрова політика. Автор стверджує, що модернізація галузі можлива через застосування таких управлінських інструментів, як моделювання бізнес-процесів, бенчмаркінг, реінжиніринг, реструктуризація. Обґрунтовано важливість цифровізації залізничних бізнес-процесів, яка дозволяє прискорити реакцію на зміни ринку, підвищити продуктивність та забезпечити гнучкість управління.

Розглянуто сучасний стан інвестування в транспортну сферу України, зокрема відзначено дефіцит фінансових ресурсів і залежність від внутрішніх джерел. Вказано на потенціал державно-приватного партнерства, залучення іноземних інвестицій після завершення воєнних дій, а також важливість інтеграції з європейськими транспортними системами. Окремо підкреслено необхідність переходу на євроколію, розвитку мультимодальних перевезень, модернізації прикордонної інфраструктури та адаптації бізнес-моделей до сучасних викликів.

The article provides a comprehensive analysis of the challenges and prospects for improving core and auxiliary business processes of enterprises under the conditions of globalization, with a specific focus on Ukraine's railway transport sector as a critical component of national infrastructure. The study emphasizes that modern enterprises must operate in an increasingly dynamic and unstable environment shaped by rapid digitalization, evolving consumer preferences, global competition, and particularly relevant for Ukraine the realities of martial law. Business processes are interpreted not merely as sequences of activities, but as strategic tools for achieving operational efficiency, stakeholder satisfaction, and long-term competitiveness.

The research reviews existing scientific interpretations of business processes and highlights the need for continuous modernization in response to external pressures. Special attention is given to railway transport, which remains vital for sustaining regional connectivity, civilian mobility, and economic stability during wartime. The article investigates key business processes within the sector, including freight and passenger transport logistics, infrastructure maintenance, rolling stock repair, scheduling, and human resource development. It argues that optimization of these processes requires the integration of modern managerial tools such as business process modeling, benchmarking, reengineering, and restructuring.

The author underlines the importance of digital transformation in railway business processes, which enables enterprises to better respond to market fluctuations, enhance productivity, and increase management flexibility. The study also critically examines the current state of investment in Ukraine's transport sector, noting an acute shortage of funding and overreliance on domestic financial sources. The article advocates for strengthening public-private partnerships, encouraging foreign investment (particularly in the post-war recovery period), and aligning national railway systems with European standards.

Strategic initiatives recommended include transitioning to European gauge railways, developing multimodal transportation, modernizing border infrastructure, and redesigning outdated business models. Furthermore, the research stresses the need to retain skilled personnel, promote inclusive work environments, uphold gender equality, and adhere to principles of sustainable development.

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

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

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

На підприємствах будь-якої галузі та будь-якої форми власності відбувається діяльність, яка в загальному вигляді складається з основної та додаткової діяльності. Зазвичай методи, моделі, інструменти, які використовують в цій діяльності спрямовані на досягнення різних цілей, але в загальному випадку — на досягнення ефективної діяльності та на задоволення потреб стейкхолдерів. Процеси, що відбуваються на підприємстві, узагальнюються поняттям "бізнес-процес", адже бізнес-процес це і є діяльність, активність, якась направленість суб'єкта управління на об'єкт управління із залученням усіх можливих видів ресурсів задля досягнення поставлених цілей. Разом з тим, потрібно зауважити, що підприємство не існує само по собі, відокремлене від зовнішнього світу, воно обов'язково є суб'єктом глобалізації та зобов'язане адаптувати свою діяльність, свої бізнес-процеси під ті виклики, які ставить перед суб'єктами господарювання різних галузей процес глобалізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В науковій літературі знаходимо достатньо публікацій, які присвячені бізнес-процесам. Вчені описують як саму сутність бізнес-процесу, так і аналізують бізнес-процеси різних галузей. Більшість з них наполягають на

тому, що сучасний світ швидко змінюється і бізнес-процеси на підприємствах повинні адаптуватися під ті зміни, що відбуваються, чи це стосується застосування штучного інтелекту, чи переходу на цифрові технології, чи акцент на обов'язковому дотриманні принципів сталого розвитку в діяльності заради збереження ресурсів і для майбутніх поколінь [1—3]. Ми згодні з цим, адже і розгалужена діджиталізація, і зміна вподобань споживачів, і тим паче військовий стан (в Україні) значно впливають на те, які саме менеджери повинні застосувати інструменти бізнес-процесів у реальному житті.

Як слушно зазначають автори у [4] сучасні бізнес-процеси потребують переосмислення керівництвом підприємств на предмет того чи задовольняють вони сподівання споживачів на 100% чи є вони достатньо діджиталізовані (настільки, наскільки це можливо в межах підприємств конкретної галузі). Автори рекомендують менеджменту суб'єктів господарювання виключити неефективні бізнес-процеси, але щоб їх виключити їх треба спочатку ідентифікувати, а для цього потрібна команда професіоналів, яка б змогла ідентифікувати неефективні бізнес-процеси та довести керівництву, що саме конкретно ці бізнес-процеси є неефективними та їх потрібно позбутися.

Колектив науковців у дослідженні [5] акцентують увагу на тому, що задля ефективного розвитку підприємства доцільно застосовувати моделювання бізнес-процесів, впровадження реінжинірингу, бенчмаркінг, методи реструктуризації. Ми згодні з авторами, адже моделювання бізнес-процесів дозволяє визначити, як пра-

цює компанія в цілому, як вона взаємодіє із зовнішніми суб'єктами, як організована діяльність на кожному робочому місці (безумовно, це кропітка робота, яка потребує значного обсягу достовірної та оперативної інформації, але якщо менеджеру вдасться збирати необхідні дані та якщо компанія має відповідне програмне забезпечення для релевантної обробки отриманих даних, то вважаємо, що моделювання бізнес-процесів є саме тим інструментом, який можна порекомендувати усім, без виключення, суб'єктам господарювання, задля підвищення ефективності власної діяльності). Рейнжиніринг дає змогу забезпечити виживання підприємства в екстремальній ситуації, особливо є актуально в умовах воєнного часу, значно прискорити його реакції на зміни ринкового середовища, підвищити конкурентоспроможність підприємства. Бенчмаркінг є інструментом удосконалення бізнес-практик. Досягнення максимальної ефективності діяльності компанії супроводжується ретельним аналізом показників власної діяльності в динаміці та на основі цього визначенням майбутніх дій з обов'язковою вказівкою термінів та виконавців. Реструктуризація — це радикальна перебудова існуючої системи виробництва, яка покликана забезпечити створення таких підприємств, які здатні виробляти конкурентоспроможну продукцію, бути технічно безпечними та фінансово життєздатними (але потрібно зауважити, що в процесі реструктуризації можуть відбуватися болючі зміни в кадровому складі підприємства, в необхідності залучення інвестицій на сучасне обладнання та технології, а також потрібно вирішувати безліч інших питань різного характеру — від організаційного до фінансового).

У наступному дослідженні [6] вчені пишуть, що на підприємстві повинні бути обов'язково бізнес-процеси розвитку, тобто такі, що пов'язані із перспективами ефективного розвитку підприємства. Безумовно, менеджерам потрібно мониторити зовнішнє середовище, діяльність конкурентів аби не відставати від них а за можливості, і випередити.

Вчені в статті [7] вказують на те, що потрібно швидко реагувати на негативні зміни в показниках діяльності підприємств (автори розглядали сферу торгівлі) та запроваджувати зміни в існуючі бізнес-моделі.

Про швидкоплинність процесів у внутрішньому та зовнішньому середовищі пишуть і науковці, яких ми підтримуємо, в дослідженні [8], та рекомендують менеджерам бути здатними до змін у застосовуваних ними бізнес-моделей.

Як пишуть науковці в статті [9], бізнес-процеси підприємств в умовах цифрових змін — це будь-яка діяльність підприємств, що заснована на застосуванні цифрових технологій з метою повного використання їх переваг для досягнення максимально можливої результативності здійснення такої діяльності (і ми з цим цілком згодні).

Про необхідність втілення інновацій та наявності зворотного зв'язку із споживачами йдеться у [10]. Окрім того, автори рекомендують аналізувати існуючі бізнес-моделі на підприємстві і за умови їх неефективності, комунікувати із причетними членами колективу щодо донесення інформації стосовно необхідності зміни бізнес-моделі та виробленню загальної стратегії бачення розвитку конкретного підприємства.

Науковці у статті [11] слушно зауважують, що немає оптимальної єдиної бізнес-моделі для всіх підприємств всіх галузей, адже кожне підприємство має свої особливості, тож керівництво може застосовувати відомі моделі бізнес-управління, але адаптувати їх під реалії роботи саме власного підприємства.

Разом з тим, в науковій літературі майже немає сучасних досліджень, які б аналізували бізнес-процеси не тільки із загальної точки зору, для роботи підприємств в ідеальних умовах, а й надавали рекомендації підприємствам, які працюють в умовах воєнного стану, особливо транспортного сектору, адже транспорт не повинен зупинитися навіть в умовах воєнного стану, адже саме транспорт забезпечує стійкі зв'язки регіонів. Щодо України, то внаслідок російського повномасштабного вторгнення водний та авіатранспорт призупинили свою діяльність, а найбільш масовими видами транспорту залишаються автомобільний та залізничний транспорт, то в даному оглядовому дослідженні ми зосередимо увагу саме на залізничному транспорті та спробуємо узагальнити рекомендації стосовно оптимізації бізнес-процесів, що відбуваються на залізничному транспорті в умовах воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає в формулюванні проблем та перспектив основних та додаткових бізнес-процесів підприємств в умовах глобалізації (на прикладі залізничного транспорту).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бізнес-процеси в узагальненому вигляді можна охарактеризувати як систему взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів або послуг, які є важливими для зовнішніх і внутрішніх споживачів.

Як написали у своєму дослідженні відомі науковці М. Портер та В. Міллар, "бізнес-процеси — це комплекс видів діяльності, які визначаються точками входу і виходу та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача" [12].

Інші науковці — В.О. Гурова та А.І. Садекова під бізнес-процесом розуміють сукупність дій або функцій, які використовуються для переробки вхідних ресурсів у вихідну готову продукцію чи послуги [13].

На думку науковців Л.І. Чорнобай та О. І. Думи, "бізнес-процес — це система безперервних та взаємопов'язаних дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення ефективності за допомогою обраної бізнес-моделі підприємства [14].

Науковці О.В. Тур та А.С. Матусевич в своєму дослідженні вказують, що під бізнес-процесами вони розуміють множину внутрішніх видів діяльності підприємства (і ми з цим згодні, адже у кожного підприємства є декілька видів діяльності, навіть, якщо одна основна, то можуть бути декілька додаткових), спрямованих на створення такої продукції, характеристики якої задовольняють очікування потенційних споживачів [15].

Вчені В. Горлачук і І. Яненко вважають, що бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням

Таблиця 1. Основні бізнес-процеси залізничного транспорту, їхні сучасні проблеми та перспективи розвитку

Бізнес-процес	Сучасні проблеми	Перспективи розвитку / шляхи вирішення
Організація вантажних перевезень	Руйнування логістичних маршрутів, обмеження доступу до портів, застарілий рухомий склад	Розвиток альтернативних маршрутів, оновлення вагонного парку (в тому числі на умовах концесії), цифровізація логістики, впровадження мультимодальних перевезень
Організація пасажирських перевезень	Зниження попиту, ризики безпеки під час воєнного стану, недоступність деяких напрямків	Оптимізація графіків руху, розвиток швидкісного сполучення (більше 120 км/год), покращення сервісу та умов перевезення, зміцнення захисної інфраструктури
Ремонт і технічне обслуговування інфраструктури	Брак фінансування, зношеність колій, мостів, об'єктів інфраструктури	Державні та міжнародні інвестиції, державно-приватне партнерство, застосування інноваційних технологій ремонту та моніторингу
Ремонт та модернізація рухомого складу	Фізичне та моральне старіння, низький рівень інновацій	Залучення інвестицій на оновлення локомотивів і вагонів, локалізація виробництва, перехід на енергоефективні технології
Кадрова політика	Відтік кваліфікованого персоналу, старіння кадрів, низька мотивація молоді	Підготовка (активне співробітництво із закладами освіти) та перепідготовка кадрів, підвищення престижу професії, гідні умови праці
Управління графіками руху та диспетчеризація	Часті зміни розкладу через війну, ускладнення логістики	Впровадження IT-рішень, автоматизація диспетчеризації, інтеграція з іншими видами транспорту
Взаємодія з клієнтами та партнерами	Повільна комунікація, недостатня гнучкість, низький рівень цифрових сервісів	Цифрові платформи для замовлень, персоналізація послуг, впровадження CRM. Аутсорсинг
Фінансування та інвестування	Брак державного фінансування, обмежений доступ до зовнішніх ресурсів	Залучення міжнародних донорів, державно-приватне партнерство, прозорість звітності, антикризові комунікації із споживачами, в тому числі із залученням соціальних мереж
Інновації та цифровізація	Фрагментарність, опір змінам, дефіцит IT-фахівців	Створення єдиної цифрової платформи, чат-боти, мобільні додатки, автоматизація, впровадження IoT, Big Data
Безпека перевезень	Обстріли, диверсії, низький рівень захисту об'єктів	Відеоспостереження, сигналізація, навчання персоналу, координація з силовиками

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу сучасного стану галузі.

логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта [16]. В свою чергу, дослідник Еріксон визначає бізнес-процес як ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів, або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів [17].

Для визначення сутності бізнес-процесу в організації можна застосувати метод ланцюга цінностей, запропонований М. Портером і В. Міллером. Вони вважають що бізнес-процес визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій, частково включають устрій споживача послуг (товарів в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги чи товару) [12].

Щодо бізнес-процесів на залізничному транспорті, то безумовно, основний бізнес-процес залізниць — це

надання транспортної послуги, тобто перевезення пасажирів та вантажів. Якщо вести мову про вантажні перевезення, то в процесі надання послуги з перевезення здійснюється планування маршруту, оформлюються документи, приймаються вантажі, завантажуються, переміщуються, розвантажуються, при цьому залізниця повинна забезпечити зберігання вантажу. Під час організації пасажирських перевезень важливо визначити попит на конкретні напрямки та забезпечити потенційних пасажирів рухомими складами (квитками в достатній кількості), який би відповідав вимогам безпеки та сервісу. Диспетчерські служби розробляють графіки руху поїздів, а всі причетні служби повинні забезпечити їх виконання (ясно, що в умовах воєнного стану внаслідок форс-мажорних обставин відбуваються зміни графіків руху поїздів). Окрім вищевказаних процесів відповідні служби залізниць забезпечують ремонт інфраструктури та рухомого складу. Найважливішим завданням є збереження кадрового потенціалу залізниць, зниження плинності кадрів, залучення молоді. Орієнтація на впровадження інновацій, в тому числі потужна цифровізація — все це є перспективами розвитку залізничного транспорту України.

Без достатньої кількості фінансових ресурсів повноцінна модернізація об'єктів залізничного транспорту неможлива. На наш

погляд, інвесторам слід звернути увагу саме на транспортний сектор, а саме на залізничний транспорт, адже це не тільки вигідно (в довгостроковій перспективі), а й має високе соціальне значення і може значно підвищити імідж інвестора у стейкхолдерів, а відповідно, вірогідно й прибутковість й за іншими напрямками роботи цього інвестора [18].

Поки що інвестиції в транспортний сектор — це, переважна більшість — власні кошти компаній, а за країною походження — Україна. Іноземні інвестори показують своє зацікавлення, але поки що реальне інвестування в грошовій формі достатньо обмежене, можливо, іноземні інвестори активізуються у повоєнний час, в період відновлення України [19].

І хоча Кабмін України запланував виділити 17% загального обсягу інвестицій на 2025 рік саме на транспортну сферу, коштів на розвиток транспорту катастрофічно не вистачає, адже збитки транспортної галузі внаслідок війни склали 35 мільярдів гривень. А потреби на оновлення сягають більше 75 мільярдів гривень,

тож без сторонньої допомоги навряд чи вдасться оновити транспортну інфраструктуру та рухомий склад різних видів транспорту власними силами [20, 21].

Менеджменту АТ "Укрзалізниця", безперечно, потрібно передивитися існуючі бізнес-зв'язки та застосувати в своїй практиці найкращі світові моделі управління залізничним транспортом, при цьому обов'язково є комплексна реструктуризація залізничного відомства, перехід на євроколію, модернізація прикордонних переходів, оновлення рухомого складу та інфраструктури, отримання доступу до міжнародних транспортних коридорів, тісна співпраця з іншими видами транспорту, розвиток мультимодальних перевезень, швидкісного сполучення, і безумовно, плідна робота з персоналом задля збереження штату професіоналів та залучення молоді [22—26].

На наш погляд, доречно запроваджувати державно-приватне партнерство на залізничному транспорті, а деякі напрями роботи передати в приватний сектор, адже в інших країнах є приклади успішного співіснування приватних та державних компаній при організації роботи пасажирських та вантажних перевезень залізничним транспортом [27—32]. Питання збереження колективу [33—36], дотримання гендерної рівності, безбар'єрного середовища в правовому полі — обов'язково повинні бути на порядку денному менеджменту залізничного відомства [37—40].

Узагальнимо окреслену вище інформацію стосовно проблем та напрямів вирішення проблем сучасного залізничного транспорту України в таблиці 1.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження було встановлено, що ефективність діяльності підприємств, зокрема у сфері залізничного транспорту, значною мірою залежить від гнучкості та адаптивності їхніх бізнес-процесів до викликів глобалізації, цифрової трансформації та кризових умов, таких як воєнний стан. Бізнес-процеси розглядаються як системи взаємопов'язаних дій, які мають бути спрямовані на створення доданої вартості, задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Виявлено, що застосування сучасних управлінських інструментів (моделювання, реінжиніринг, бенчмаркінг, реструктуризація) дозволяє значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємств у нестабільному середовищі.

Особливу увагу було приділено аналізу бізнес-процесів залізничного транспорту України, який відіграє стратегічну роль у забезпеченні безперервного функціонування економіки держави в умовах війни. Визначено, що для досягнення сталого розвитку галузі необхідно впроваджувати цифрові рішення, оновлювати рухомий склад, модернізувати прикордонну інфраструктуру, переходити на європейські стандарти управління, розвивати мультимодальні перевезення та формувати ефективну кадрову політику. Без достатнього обсягу інвестицій ці процеси є малореалістичними, тому важливим кроком є розширення державно-приватного партнерства та активізація участі міжнародних донорів і інвесторів у відновленні транспортної інфраструктури.

Таким чином, комплексне вдосконалення бізнес-процесів, орієнтоване на інновації, гнучкість та соціальну відповідальність, є запорукою стабільного розвитку залізничного транспорту в умовах глобальних викликів. Запропоновані в статті підходи можуть бути адаптовані до інших секторів економіки, що працюють в умовах високої турбулентності. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці прикладних моделей адаптації бізнес-процесів підприємств до умов відновлення в післявоєнний період, з урахуванням потреб цифрової економіки, безпеки та сталого розвитку, а також до узагальненні рекомендацій стосовно аутсорсингу на залізничному транспорті.

Література:

1. 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>
2. 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>
3. 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
4. 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>
5. Komelina, O., Marchenko, O., & Chaikina, A. (2021). Моделі й методи економічного розвитку підприємства. Економіка і регіон, (2(81)), 41—46. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2\(81\).2284](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2(81).2284)
6. Бавико О. Є., Фаснгольд М. А. Бізнес-процеси як об'єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 1 (27). — С. 36—44.
7. Ольшанський, О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. — Ужгород: Гельветика, 2018. Вип. 22, № 4. 3. С. 22—26.
8. Бондаренко В. М., Бутусов О. Д., Герзанич В. М. Суть та класифікація бізнес-процесів в сучасній науковій парадигмі. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики. 2019. С. 295—298.
9. Чернікова, Н., Долина, Р., & Діденко, О. (2022). Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. Економічний простір, (181), 158—161. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-27>

10. Кононенко, Ж., Шаравара, Р., & Яковенко, Т. (2024). Моделювання бізнес-процесу — складова управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>
11. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34
12. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 1985, May. 145 с.
13. Гурова, В. О., Садекова О. І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 1. С. 75—82.
14. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125—131.
15. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>
16. Горлачук В. В. Економіка підприємства: [навчальний посібник] / В. В. Горлачук, І. Г. Яненкова. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
17. Ericsson Quality Institute. *Business Process Management*. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. 170 с.
18. Транспорт як інвестиція: чи може це бути вигідно для інвестора. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/transport-yak-investytsiya>
19. 67% транспортних компаній інвестуватимуть у розвиток бізнесу у 2025. URL: <https://eba.com.ua/67-transportnyh-kompanij-investuvatymut-u-rozvytok-biznesu-u-2025/>
20. 134 проекти із єдиного пакету інвестицій на 2025 рік стосуються транспортної сфери. URL: https://cfts.org.ua/news/2025/02/14/transportno_sferi_stosuyutsya_134_proekti_iz_edinogo_paketu_investitsiy_na_2025_rik_81966
21. 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.
22. Реформа залізниці України: аналітика Світового Банку, виклики та інвестиції. URL: <https://www.railinsider.com.ua/reforma-ukrзалiznytsi-svitovyi-bank/>
23. 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>
24. 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.
25. 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.
26. Марценюк Л. В., Вишнякова А. В. 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
27. Марценюк Л. В. Побудова моделі управління вантажними перевезеннями в умовах ринку. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. ст.* — Х.: УкрДАТ, 2011. Вип. 34. С. 199—205.
28. 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.
29. 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>
30. 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>
31. 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.
32. 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>
33. Марценюк Л.В., Махінко 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
34. 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.
35. 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>
36. 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

37. 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

38. Калініченко Л. Л., Міщенко М. І., Марценюк Л. В., Бобиль В. В., Пікуліна О. В.. 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>

39. Бобиль В., Марценюк Л., Матусевич О., & Лебедєва, 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>

40. Марценюк, Л., Матусевич, О., & Лебедєва, 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>

References:

1. 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>

2. Martseniuk, L.V. and Shnipov, V. (2024), "Directions of sustainable development of railway transport of Ukraine", *Naukovyj visnyk Dniprovs'koho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 2, pp. 153—163. DOI: 10.31733/2078-3566-2024-2-153-163

3. 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

4. Miroshnyk, R. and Derevoriz, M. (2024), "Features of analyzing business processes of enterprises in modern conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>

5. Komelina, O. Marchenko, O. and Chaikina, A. (2021), "Models and Methods of the Enterprise Economic Development", *Ekonomika i rehion*, vol. 2 (81), pp. 41—46. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2\(81\).2284](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2(81).2284)

6. Bavyko, O.Ye. and Faienhol'd, M.A. (2024), "Business processes as an object of management of the activities of modern business structures", *Ekonomichnyj zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, vol. 1 (27), pp. 36—44.

7. Ol'shans'kyj, O.V. (2018), "Features of business process management of trade enterprises and methods of their improvement", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu: serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 22, no. 3, pp. 22—26.

8. Bondarenko, V.M. Butusov, O.D. and Herzanych, V.M. (2019), "The essence and classification of business processes in the modern scientific paradigm", *Upravlinnia sotsial'no-ekonomichnyimi transformatsiynymi hospodars'kykh protsesiv: realii i vykyky*, pp. 295—298.

9. Chernikova, N. Dolyna, R. and Didenko, O. (2022), "Improving the concept of business processes of enterprises in the conditions of digital changes", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 181, pp. 158—161. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-27>

10. Kononenko, Zh. Sharavara, R. and Yakovenko, T. (2024), "Business process modelling as a component of enterprise management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>

11. Denysenko, L.O. and Shats'ka, S.Ye. (2012), "Conceptual principles of classification of business processes as the basis for the formation of the business system of the organization", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34 (Accessed 25 June 2025).

12. Porter, M. and Millar, V. (1985), *How Information Gives You Competitive Advantage*, Harvard Business Review, Brighton, USA.

13. Hurova, V.O. and Sadekova, O.I. (2016), "Optimization of business processes at the enterprise in times of crisis", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 1, no. 1, pp. 75—82.

14. Chornobaj, L. I. and Duma, O.I. (2013), "Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, vol. 769, pp. 125—131.

15. Tur, O.V. and Matusevich, A.S. (2018), "Principles of structuring and evaluating business process effectiveness", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (Accessed 25 June 2025).

16. Horlachuk, V.V. and Yanenkova, I.H. (2010), *Ekonomika pidpriemstva [Economy of the enterprise]*, Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, Ukraine.

17. Ericsson Quality Institute (1993), *Business Process Management*, Ericsson, Gothenburg, Sweden.

18. finance.ua (2025), "Transport as an investment: can it be profitable for the investor", available at: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/transport-yak-investytsiia> (Accessed 25 June 2025).

19. EBA (2025), "67% of transport companies will invest in business development in 2025", available at: <https://eba.com.ua/67-transportnyh-kompanij-investuvatymut-urozvytok-biznesu-u-2025/> (Accessed 25 June 2025).

20. Center for Transport Strategies (2025), "134 projects from the single investment package for 2025 relate to the transport sector", available at: https://cfts.org.ua/news/2025/02/14/transportno_sferi_stosuyutsya_134_proekti_iz_edinogo_paketu_investitsiy_na_2025_rik_81966 (Accessed 25 June 2025).
21. 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.
22. Railinsider (2025), "Reform of the railways of Ukraine: World Bank analysis, challenges and investments", available at: <https://www.railinsider.com.ua/reforma-ukrзалізниць-svitovyi-bank/> (Accessed 25 June 2025).
23. 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).
24. 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.
25. 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.
26. 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).
27. Martseniuk, L.V. (2011), "Building a model of freight transportation management in market conditions", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 34, pp. 199—205.
28. 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.
29. 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>
30. 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>
31. 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](https://doi.org/10.26661/2616-9444-2021-2-02).
32. 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: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>
33. 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](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-5-27)
34. 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>
35. 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>.
36. 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](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-3-26-33)
37. 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 ekonomichnogo universytetu, vol. 1—2 (302—303), pp.30—36. DOI: [10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-30-36](https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-30-36)
38. 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>
39. 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).
40. 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>

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.