

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-120-134](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-120-134)

УДК 005:656

JEL Classification: D23; H54; H72; L20; L92; M11; M21; R41; R48

**Лариса Іванівна Райчева**

доктор економічних наук, професор,  
декан факультету дизайну, архітектури та мистецтв  
Міжнародний гуманітарний університет (м. Одеса, Україна)

E-mail: [Larysa\\_1991@ukr.net](mailto:Larysa_1991@ukr.net). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-4766>**Наталія Михайлівна Якобчук**

аспірант

Міжнародний гуманітарний університет (м. Одеса, Україна)

E-mail: [yacobchuk00@gmail.com](mailto:yacobchuk00@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1127-87>**ЕКОНОМІКО-СОЦІАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ**

**Анотація.** Актуальність теми дослідження зумовлена низкою невирішених питань у сфері економічного, соціального та інституційного розвитку громадського транспорту. Метою статті є удосконалення механізмів адаптивного менеджменту підприємств громадського транспорту в економіко-соціальній сфері. Визначено роль громадського транспорту як важливого елементу соціально-економічного розвитку міста, регіону та країни загалом. Основним результатом дослідження визначено адаптацію соціально-економічних механізмів до управління діяльністю підприємств громадського транспорту. Формалізовано складові економічного та соціального механізмів управління ними. Для збільшення соціально-економічної ефективності громадського транспорту запропоновано створення зупинкових торговельних кластерів. Показано, що синергія систем GPS та e-ticket є потужним засобом вдосконалення управління транспортними підприємствами, сприяння їх економічній стабільності, який позитивно впливатиме на всі рівні учасників процесу перевезень – від міських адміністрацій до звичайних пасажирів.

**Ключові слова:** економічний; соціальний; механізм; адаптивний; менеджмент; підприємства; громадський транспорт; послуги; тарифи; регулювання; конкуренція.

Табл.: 1. Рис.: 1. Бібл.: 18.

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах актуальність управління підприємствами громадського транспорту (ГТ) зумовлена сукупністю економічних, соціальних та інституційних чинників. По-перше, підприємства ГТ виконують критично важливу соціально-економічну функцію, забезпечуючи мобільність населення, доступ до ринку праці, освіти та соціальних послуг. Зростання економічної нестабільності, соціальної нерівності й урбанізації потребує ефективного управління цими підприємствами як передумови сталого розвитку міст і регіонів. По-друге, обмеженість фінансових можливостей, високий ступінь зносу необоротних активів, зростання вартості енергетичних ресурсів, старіння транспортного парку, низький рівень рентабельності вимагає впровадження сучасних економічних механізмів управління, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію видатків та значнішої підтримки альтернативного джерела інвестування. По-третє, цифровізаційні та інноваційні трансформації підприємств ГТ проходять в умовах державного регулювання тарифів та значного соціального навантаження, що зменшують їхню фінансову стійкість. Це стимулює розвиток систем стратегічного, фінансового та ризик-орієнтованого управління, удосконалення механізмів компенсації пільгової передачі. По-четверте, впровадження електронних квитків, інтелектуальних транспортних систем, екологічного

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

транспорту потребує від управлінського персоналу підприємств ГТ нових компетенцій і адаптивних управлінських рішень. У зазначених умовах актуальним є вирішення науково-практичної проблеми забезпечення фінансово-економічної стабільності підприємств ГТ, покращення якості життя населення та підвищення конкурентоспроможності територій для сталого соціально-економічного розвитку.

**Постановка проблеми.** Дослідження соціально-економічних передумов і перспектив розвитку ринку послуг міського ГТ набуває особливої важливості через кілька ключових чинників. З одного боку, це пов'язано зі слабким рівнем забезпечення державних соціальних гарантій в Україні, включно із транспортною сферою. З іншого боку, є гостра необхідність визначення стратегічних напрямків розвитку міського транспорту з орієнтацією на креативне впровадження європейського досвіду. При цьому важливо досягти гармонійного балансу між економічними, екологічними та соціальними складовими функціонування ГТ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування і функціонування механізмів менеджменту підприємств ГТ знаходяться у полі зору багатьох учених. У статті Борисової Т. М., Монастирського Г. Л. представлено результати дослідження соціально-економічних факторів та перспектив розвитку ринку послуг міського ГТ Тернопільської області [1, с. 27]. Проведено аналіз динаміки соціально-економічних показників регіону через аспект споживання транспортних послуг. Особливу увагу приділено оцінці сучасного стану інноваційного розвитку міського ГТ Тернополя, а також розглянуто питання можливості монетизації транспортних послуг, враховуючи обсяг фінансових ресурсів, спрямованих на підтримку діяльності цієї сфери. Визначено ключові проблеми у функціонуванні міського транспорту області та запропоновано конкретні шляхи їх вирішення. Важливими є результати досліджень Є. Н. Водовозова, О. Ю. Палант у частині впровадження автоматизованої системи оплати проїзду (АСОП) в Україні з урахуванням її економічної доцільності, правових аспектів і концепції застосування [2, с. 95]. У полі зору В. В. Волік перебувають проблеми захисту громадян, які потребують соціальної підтримки, у сфері перевезень у ГТ [3, с. 42].

У статті Стаматін О. В. розглядаються проблеми, сутність, особливості та економічна ефективність інтегрованого застосування двох сучасних інноваційних транспортно-логістичних електронних систем - глобального позиціонування (*GPS*, англ. *Global Positioning System*) і автоматизованої системи оплати проїзду (*e-ticket*), які активно впроваджуються в діяльність підприємств ГТ України [4, с. 41]. Показано, що сумісне використання цих систем є потужним інструментом для підвищення ефективності управління транспортними підприємствами, а також сприяє їх економічній стабільності.

У дослідженні О. Л. Дивінець окреслено основні завдання розвитку міського ГТ, серед яких: децентралізація системи, забезпечення її фіксованості, інтеграція та підключення різних елементів, стимулювання міжвидової конкуренції, оптимізація тарифної політики та усунення неефективності субсидування [5, с. 110]. Автором виокремлено ключові чинники, що впливають на формування пасажиропотоку в міських агломераціях. Результати численних досліджень демонструють важливість науково обґрунтованого підходу до організації та управління послугами ГТ.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

За результатом дослідження еволюції логістичних систем Є. Ю. Колосінський продемонстрував, що вони стають одним із ключових стратегічних чинників конкурентної боротьби для окремих підприємств та економіки загалом [6, с. 96]. Пашкевич С. М., Никончук В. М., Кристопчук М. Є. показали, що одним із найбільш значущих елементів соціальної політики на державному та місцевому рівнях виступає функціонування міського ГТ [7, с. 169]. Чередниченко О. Ю. проведено економічну доцільність відомчої системи охорони вантажів, громадського порядку на об'єктах транспортної інфраструктури України в сучасний період [8, с. 129].

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід відзначити недостатню увагу до економіко-соціальних механізмів адаптивного менеджменту підприємств громадського транспорту.

**Постановка завдання.** Метою статті є удосконалення економіко-соціальних механізмів адаптивного менеджменту підприємств громадського транспорту.

**Викладення основного матеріалу.** Однією із ключових концепцій сучасного менеджменту є адаптивний підхід, популярність якого зростає. Адаптивний менеджмент забезпечує пристосування транспортних підприємств до умов нестабільності, обмежувальних факторів та змін суспільного попиту на окремі види послуг. За своєю суттю адаптивний менеджмент є гнучким інструментом, сукупністю форм і методів регулювання взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем на основі визначення стратегічних цілей, організаційної структури, інформаційного забезпечення, фінансово-економічних і технологічних процесів. Найбільш важливим аспектом діяльності підприємств наземного транспорту є оптимізація його соціальної місії та комерційних доходів. Основними причинами, які обумовлюють значущість адаптивного менеджменту, є: значна роль державного регулювання тарифів, брак фінансових ресурсів та бюджетного фінансування, впровадження інновацій, використання інструментів диджиталізації.

Основними інструментами адаптивного менеджменту є: стратегічне та сценарне планування; ризик-орієнтований підхід до управління; гнучка тарифна та інвестиційна політика; оптимізація маршрутної мережі та витрат; розвиток кадрового потенціалу та управлінських компетенцій; використання інформаційних та аналітичних систем управління. Адаптивний менеджмент дозволяє забезпечити стійкість обраного напрямку розвитку, збільшити конкурентні здатності підприємств, покращити кількісні показники результативності та якості фінансово-економічної та соціальної моделей обраної стратегії.

В умовах економічної нестабільності, трансформації ринкових відносин і зростання соціальних вимог до якості транспортних послуг змінюються концепти менеджменту підприємств кожного типу. Економіко-соціальні механізми стають одним з основних чинників системи адаптивного менеджменту підприємств ГТ, оскільки об'єднують інтереси їхніх учасників та забезпечують узгодження економічних інтересів зі споживчими потребами населення. Гнучкі управлінські інструменти забезпечують швидку реакцію на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Їх дія сприятиме підвищенню економічної ефективності діяльності підприємств ГТ, підтримці їхньої фінансової стійкості при одночасному виконанні соціальної місії.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Ключовим чинником економічного та соціального зростання будь-якого міста чи країни загалом є розбудова ефективних логістичних систем, які охоплюють усі можливі сфери діяльності й виступають інструментом підвищення ефективності управління фінансовими, матеріальними, людськими та іншими потоками. Еволюція логістичних систем доводить їх значення як стратегічного компонента конкурентної боротьби не лише на рівні окремих підприємств, але й у масштабах всієї економіки. ГТ у міських агломераціях є невід'ємною частиною соціально-економічної структури кожної держави, зокрема й України. ГТ виконує критично важливу роль в інфраструктурі сучасних міст, оскільки забезпечує сполучення різних районів у межах єдиного життєвого простору, створює умови для комфортного пересування мешканців, допомагає балансувати потреби населення у транспортному обслуговуванні та обмеження міської інфраструктури. Соціальна функція ГТ спрямована на забезпечення доступності пересування та соціальної справедливості, особливо для громадян із середнім і низьким рівнем доходів. Ці умови визначають низку складних завдань для міських транспортних систем, серед яких – децентралізація, фіксованість інфраструктури трамваїв, тролейбусів та метро, яка відстає від потреб сучасного пасажиропотоку. Міжвидова конкуренція також підсилює тиск на системи ГТ, оскільки використання особистого автомобілю має переваги через його мобільність і знижує толерантність до будь-яких недоліків щодо функціонування ГТ. Проте підвищення вартості енергоресурсів та акцент на охороні довкілля дещо пом'якшують цей виклик. Вдосконалення практики тарифікації послуг ГТ пов'язуємо з відмовою від єдиної плоскої шкали ставок, яка урівнює дохідність коротких і довгих поїздок. Використання нових інформаційних технологій створює передумови для диференціації тарифів на основі середньої відстані, що сприятиме формуванню більш справедливої вартості поїздок. Значний вплив на розвиток ГТ має також проблема неефективності субсидування, оскільки значна частина бюджетного фінансування концентрується на закритті минулих боргів, а не на заходах, здатних підвищити конкурентну здатність та ефективність транспортних послуг. Таким чином підтверджується необхідність оптимізації фінансового забезпечення підприємств ГТ для досягнення більшої соціально-економічної справедливості.

Реалізація позитивного потенціалу міського транспорту для досягнення соціально-економічних цілей місцевої політики зіштовхується із низкою політичних, правових, економічних і соціальних викликів. Хоча загальне підвищення рівня послуг ГТ знаходить підтримку серед громадськості, прийняття відповідних рішень обмежується браком коштів місцевого бюджету, оскільки підвищення рівня обслуговування веде до значного збільшення експлуатаційних витрат транспортних операторів. Альтернативою бюджетного фінансування підприємств ГТ є підтримка охорони здоров'я або житлово-комунального господарства. Таким чином, необхідною є розробка теоретичної й концептуальної бази для удосконалення рівня послуг міського ГТ та створення методологічного інструментарію оцінки рівня обслуговування пасажирів. Цей інструментарій має стати основою для ефективного аналізу й удосконалення одного з важливих секторів соціально-економічної діяльності транспортних операторів та органів місцевого самоврядування.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Поєднання економічних і соціальних механізмів адаптивного менеджменту дозволяє підприємствам ГТ підвищувати ефективність управління і мінімізувати ризики на основі впровадження сценарного планування. Адаптивні властивості менеджменту підприємств ГТ є важливими в умовах змін ринкового та регуляторного середовища, сприяючи сталому розвитку міських транспортних систем. Інструментальною основою модернізації управління є економіко-соціальні механізми адаптивного менеджменту.

Одним із ключових компонентів будь-якої логістичної системи виступає міський ГТ як важливе складове соціальної політики як на державному, так і на місцевих рівнях. Він має на меті задоволення постійної потреби населення в переміщенні між пунктами транспортної мережі країни. Система міських пасажирських перевезень розглядається як складна соціально-технічна структура, яка чинить вагомий соціально-економічний вплив на мешканців міста та підприємства – надавачів громадських транспортних послуг.

Характеристику державної транспортної політики у сфері громадських пасажирських перевезень наведено в табл. 1.

Таблиця 1

### Характеристика державної транспортної політики у сфері громадських пасажирських перевезень

| Ознака                          | Характеристика  |
|---------------------------------|---|
| Мета системи функціонування     | забезпечення балансу між інтересами підприємств-перевізників і запитами населення   |
| Мета регулюючої діяльності      | створення стабільного ринку послуг шляхом реалізації єдиної економічної, інвестиційної, науково-технічної та соціальної політики  |
| Завдання регулюючої діяльності  | – максимальне використання потенціалу транспортної інфраструктури;<br>– покращення системи управління транспортним комплексом міст;<br>– узгодження якості обслуговування пасажирів із вартістю проїзду;<br>– оптимізація маршрутних мереж з урахуванням доступу жителів найвіддаленіших районів до регулярного транспорту;<br>– забезпечення безпеки пасажирів;<br>– екологізація транспортних процесів; належне обслуговування рухомого складу. |
| Нормативно-правове забезпечення | Закони України «Про транспорт», «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», «Про автомобільний транспорт», «Про міський електричний транспорт», «Про дорожній рух»   |

Джерело: розроблено авторами.

Регламенти Європарламенту та Ради ЄС визначають «громадські пасажирські перевезення» такими, що призначені для реалізації загального економічного інтересу та надаються громадськості на недискримінаційній та безперервній основі [9].

Закон України „Про транспорт” визначає ГТ галуззю загального користування, який включає [10]: автомобільний (автобуси, маршрутні таксі), міський електричний (трамваї, тролейбуси, метро), залізничний, інші види регулярного пасажирського транспорту. Діяльність ГТ має реалізовуватися на основі реалізації таких принципів: доступ громадян до транспортних перевезень; безпека пасажирів; якість обслуговування транспортної системи; єдність транспортної системи; контроль над транспортним рухом; сертифікація діяльності транспортних

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

операторів. Закон України „Про транспорт” гарантує: право на безпечне та пунктуальне перевезення; надання споживачам транспортних послуг інформації щодо тарифів; отримання винагороди транспортним підприємствам за пасажирські перевезення; надання пільг на перевезення ГТ певних категорій населення.

Для забезпечення відповідності транспортних послуг встановленим стандартам і гарантування їхньої безпечності для споживачів та довілля держава регулює процеси їх надання шляхом запровадження сертифікації. Відповідно до Закону України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [11] сертифікація є процедурою, під час якої уповноважений орган документально засвідчує відповідність продукції, робіт, послуг та систем якості й управління екологічними аспектами до вимог законодавства. Конкретні технічні вимоги закріплено в технічних регламентах, які визначають характеристики продукції, робіт, надання послуг, обов'язкові до виконання та мають перевірятися через процедуру оцінки.

Технічні регламенти діяльності ГТ спрямовані на гарантування безпеки пасажирів, підтримку належного технічного стану транспортних засобів; створення привабливих умов перевезень пасажирів; забезпечення мобільної доступності для населення; дотримання екологічних умов та захист навколишнього середовища. Надійність роботи ГТ визначається системою обов'язкових вимог до транспортних засобів, інфраструктури та процесів перевезень. Технічні регламенти висувають загальні вимоги до об'єктів транспортних засобів у частині технічної справності, технічного обліку, використання гальмівних систем, освітлення та сигналізація, аварійних виходів, захисту від пожежі. Вимоги для безпеки руху представлені правилами дорожнього руху, контролем швидкості руху транспортного засобу. Вимоги до кадрів стосуються професіоналізму, медичного огляду, укладання трудового договору та забезпечення безпеки діяльності. Вимоги до інфраструктури передбачають, що зупинки, депо, колії та контактні мережі мають відповідати будівельним і технічним нормам, бути безпечними для пасажирів, освітлені, позначатися інформаційним табло. Об'єктом екологічного контролю на ГТ є норми викидів шкідливих речовин, вимоги щодо шуму, використання паливних ресурсів та електротяги. Об'єктом соціального контролю на ГТ є дотримання технічних регламентів із забезпечення потреб окремих маломобільних груп населення. Гарантія доступності для них транспортних послуг досягається запровадженням низькопідлогових транспортних засобів, пандусів, підйомників, спеціальних місць для транзиту осіб з інвалідністю, зрозумілої звукової та візуальної інформації. Дотримання технічних регламентів контролюється органами державного нагляду та місцевого самоврядування, уповноваженими службами безпеки руху.

Закон України “Про автомобільний транспорт” [12] регулює важливу галузь ГТ – передусім автобусний транспорт пасажирів та маршрутне таксі, які забезпечують регулярні пасажирські перевезення на міському, міжміському та міжнародному сполученні. Державне регулювання галузі встановлює порядок організації та ліцензування пасажирських перевезень; контроль за виконанням вимог безпеки; регулювання тарифів; права пасажирів на безпеку і якість перевезень; надання інформації про маршрути; встановлення величини абонентської плати та визначення пільг; умови перевезення багажу та порядок

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

відшкодування збитків від пошкодження транспортних засобів. Вимоги до водіїв передбачають категорію посвідчення, стаж управління транспортним засобом, проведення обов'язкових медичних оглядів, організацію роботи й відпочинку. Організація міських і приміських маршрутів передбачає формалізацію їх мережі, проведення конкурсів на перевезення пасажирів для укладання угод з перевізниками, забезпечення якості перевезень. Відповідальність за порушення умов договорів передбачає застосування адміністративних і фінансових санкцій, анулювання ліцензій. Постанови Кабінету Міністрів України визначають основні підходи до організації пасажирських перевезень, порядок проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусних маршрутах загального користування [13] та правила надання послуг пасажирського автомобільного транспорту [14].

Діяльність громадського електричного транспорту в містах України регулюється законом України «Про міський електричний транспорт» [15]. Міським електричним транспортом є такі види електричного транспорту: трамваї; тролейбуси; метрополітен; інші види електричного транспорту, що виконують регулярні пасажирські перевезення на території населених пунктів.

Міський електричний транспорт є проїзним транспортом, який працює за такими принципами: доступність транспортних послуг для населення; охорона життя та здоров'я пасажирів; безперервність і регулярність руху; екологічність (забезпечення електричним струмом); компетентність (державне та місцеве управління діяльністю). Пасажири міського електричного транспорту мають право на безпечний проїзд; медичне страхування; знайомство з правилами маршруту, пільгові ставки проїзду; перевезення багажу в стандартних транспортних засобах. Трамваї, тролейбуси та вагони метро повинні відповідати технічним нормам і стандартам; проходити регулярні технічні огляди; бути обладнаними системами безпеки, освітлення, аварійного зв'язку. Якщо є можливість, то транспортні засоби мають пристосовуватися до перевезення осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення.

Згідно зі статтею 29 Закону України «Про дорожній рух» [16], участь транспортних засобів у дорожньому русі допускається лише за умови відповідності їхньої конструкції та технічного стану чинним стандартам і нормам України, підтвердженим відповідними сертифікатами. Згідно з пунктом 31 Правил дорожнього руху [17] технічний стан транспортних засобів, а також їхнього обладнання повинні відповідати встановленим стандартам, що регулюють питання безпеки дорожнього руху та охорони довкілля. Додатково вони мають відповідати правилам технічної експлуатації, інструкціям виробників та іншим нормативно-технічним документам. Забезпечення належного технічного стану транспортних засобів є обов'язком їх власників або користувачів відповідно до чинного законодавства.

Відповідальність за дотримання державних стандартів, вимог та інших нормативних актів розподіляється залежно від етапу життєвого циклу транспортного засобу. Під час його розробки та виготовлення ці вимоги покладаються на виробників відповідної продукції, а протягом експлуатації – на осіб, які здійснюють її використання. Водночас недопустимо експлуатувати тролейбуси та трамваї за умови наявності будь-якого виду несправностей, визначених відповідними

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

правилами технічної експлуатації. Крім того, забороняється використання таких транспортних засобів, якщо вони були виготовлені або переобладнані з порушенням стандартів і нормативів у сфері безпеки дорожнього руху.

Чинне законодавство не лише вимагає загальної відповідності транспортного засобу встановленим нормам і правилам, але й передбачає особливий порядок у разі його переобладнання. Відповідно до Закону України «Про дорожній рух», обов'язковою умовою для здійснення переобладнання, яке впливає на характеристики транспортного засобу, є узгодження з виробником. Разом з цим частиною 2 статті 32 зазначеного закону передбачений замкнений перелік таких змін: якщо під час переобладнання відсутні визначені наслідки, погодження з виробником проводити необов'язково.

Попри прийнятті нормативно-правові акти, низка аспектів функціонування ГТ залишається невирішеною. Зокрема, нинішня політика регулювання зосереджується переважно на перевізниках як економічних суб'єктах та здебільшого обмежується питаннями тарифів. Такий підхід залишає за межами уваги мережу взаємозв'язків між ГТ та іншими галузями економіки. Наслідком цього стає той факт, що чимало підприємств втрачають можливість для активного розвитку через недостатню підтримку або оптимізацію логістичних рішень. Так само для населення втрачається перспектива створення додаткових робочих місць чи отримання інших соціально-економічних вигід. Зміна акцентів і впровадження інновацій у сферу пасажирського транспорту мали б суттєвий позитивний ефект не лише для перевізників, але і для міської економіки загалом, забезпечуючи нові можливості для бізнесу й покращуючи добробут населення.

Сучасні вимоги до пасажирських перевезень ГТ зосереджуються не лише на створенні якісної матеріально-технічної бази та належних умов експлуатації, а й на інтеграції інноваційних технологій. Вони спрямовані як на підвищення безпеки та зручності для пасажирів, так і на підвищення ефективності господарської діяльності транспортних підприємств незалежно від форми їх власності. Одним з ефективних способів оптимізації роботи ГТ є впровадження в рухомий склад транспортно-логістичних електронних систем. Використання цих технологій значно посприяє поліпшенню транспортної інфраструктури міст, забезпечуючи вищу якість і безпеку обслуговування пасажирів. Більшість українських транспортних підприємств уже активно вдається до інтеграції електронних систем у свої процеси, зокрема у сфері транспортної логістики та автоматизації оплати проїзду. Серед пріоритетів сучасних транспортних компаній та органів місцевого самоврядування - побудова фінансово незалежної моделі міського транспорту з розгалуженою та оптимізованою мережею маршрутів, орієнтованою насамперед на комфорт пасажирів.

Останні десятиліття позначилися значним поширенням інтелектуальних транспортних систем (ІТС), які відкрили нові можливості для акумуляції даних, що збираються у реальному часі, використовуються як для оперативних цілей і планування, так і для інформування пасажирів. Наприклад, автоматизовані системи збору даних про місцезнаходження транспортних засобів дають змогу контролювати рух автобусів і формувати прогнозований час їхнього прибуття. Інформація для пасажирів ГТ, що надається у режимі реального часу (англ. *RTP - Real-time Transport Protocol*), може бути доступна через локальні дисплеї або надаватися користувачам вільно в будь-якому місці.

---

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

Інформація про транспортний рух відіграє важливу роль у прийнятті обґрунтованих рішень пасажирями. Локальні джерела інформації, такі як дисплеї на зупинках або станціях, мають обмежену функціональність, оскільки пасажирі можуть скористатися цими даними вже безпосередньо на місці, що ускладнює завчасне планування маршруту або його коригування під час поїздки. Впровадження додатків *RTP* разом із поширенням смартфонів і доступом до Інтернету докорінно змінило підхід до інформування пасажирів щодо ГТ. Додатки забезпечують миттєвий доступ до необхідної інформації з будь-якої точки, що дозволяє робити вибір оптимального маршруту як до початку поїздки, так і в її процесі.

Одним із пріоритетних завдань у системі управління міським ГТ є реалізація стратегічного управління, зокрема розробка і впровадження стратегій, спрямованих на підвищення якості послуг та рівня обслуговування пасажирів на основі чіткого визначення цілей та комплексного стратегічного планування. Стратегічний підхід до управління ГТ потребує розробки і впровадження підтримуючих підсистем управління (інформаційної, технологічної, кадрової та науково-методичної), а також використання сучасних економіко-математичних методів прийняття рішень і програмного забезпечення. Послуги міського транспорту, дорожньо-транспортна інфраструктура, фінансування муніципальних програм та організація землекористування можуть створити синергетичний ефект за умов належного управління.

Створення єдиного муніципального підприємства з управління міським ГТ може стати важливим кроком на шляху до справжньої інституційної співпраці між органами місцевого самоврядування, транспортними операторами, представниками громадськості та комерційними структурами. Однак просте спрямування бюджетних коштів на розширення можливостей транзитних систем міського транспорту недостатнє для досягнення істотного підвищення якості обслуговування. Залучення механізмів приватно-державного партнерства частково сприяло вирішенню проблем, пов'язаних із забезпеченням якісних і швидкісних перевезень приватними колективними транспортними засобами. Водночас рівень послуг, які надаються такими перевізниками, залишається незадовільним через низькі показники надійності транспортних засобів, недостатній рівень комфорту, слабку безпеку пасажирів, а також низьку кваліфікацію й недостатню відповідальність перевізників.

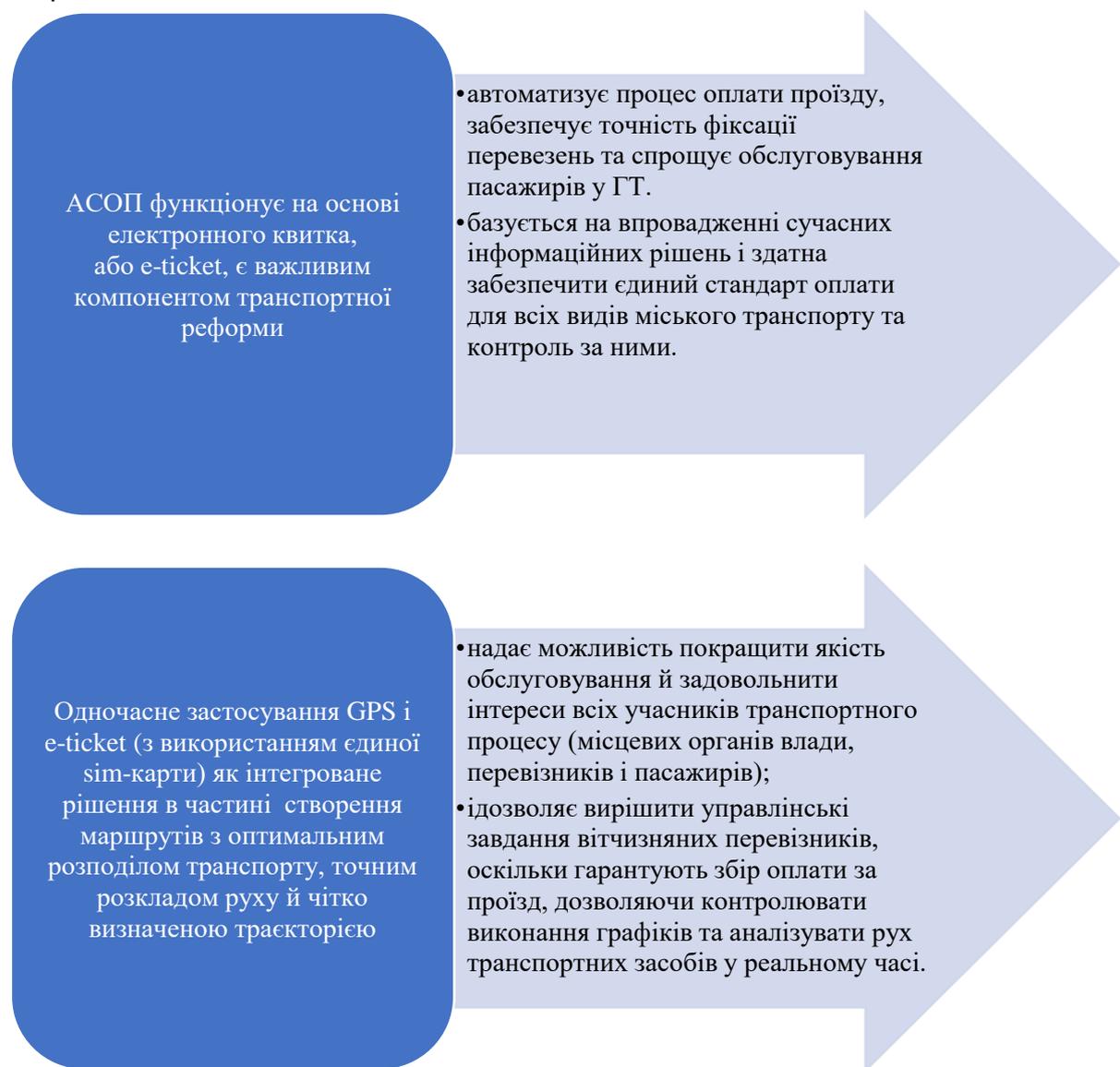
Формування пропозицій щодо підвищення якості функціонування ГТ включає розробку теоретичних положень і концепцій, які сприятимуть ефективному стратегічному плануванню у сфері транспортного обслуговування, а також створенню методичних підходів до оцінювання рівня сервісу міського ГТ як ключового соціально-економічного елементу місцевої інфраструктури. У сучасний період створюються передумови для інтеграції діяльності ГТ з підприємствами інших галузей національної економіки. Міські пасажирські перевезення стають важливим джерелом клієнтського потоку для сучасної торгівельної інфраструктури. Розміщення малого бізнесу поблизу зупинок ГТ створює значні економічні переваги для розвитку місцевої економіки. Воно сприяє формуванню динамічної інфраструктури, здатної забезпечити сталий розвиток навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища. Значні перспективи розвитку мають зупинкові

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

торговельні кластери, які являють собою компактні групи торговельних об'єктів та інфраструктури, що розташовані в зоні економічного впливу зупинок міського ГТ та взаємодіють між собою, сприяючи розвитку і розширенню торговельної діяльності.

Переобладнання транспортних засобів, які експлуатуються у межах вулично-дорожньої мережі загального користування, допускається у разі дотримання встановлених правил [18]. Особливо це стосується змін повної маси транспорту, її розподілу на осі, зміщення центру ваги, типу двигуна, його ваги та потужності, параметрів колісної бази та колісної формули, а також систем гальмового та рульового управління чи трансмісії.

Формалізацію механізмів АСОП, *GPS* і *e-ticket* та їх взаємодії представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Формалізація механізмів АСОП, *GPS* і *e-ticket* та їх взаємодії**  
*Джерело: власна розробка*

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Основними економічними перевагами комбінації *GPS* та *e-ticket* є:

- зменшення витрат на обслуговування транспортного парку; виключення нецільового або несанкціонованого використання транспортних засобів; контроль пробігу, робочих годин та витрат палива; отримання інформації про заплановані технічні обслуговування або несподіваний ремонт вашого рухомого складу.

- підвищення ефективності на основі формування звітів про роботу окремого транспортного засобу, маршруту або навіть всього парку. Це полегшує аналіз ефективності, контролю над оборотами транспорту та інтенсивністю користування послугами транспортного підприємства в будь-який момент часу;

- забезпечення безпеки переміщення громадянам. Диспетчерський пункт зв'язку дозволяє вчасно відповідати на запити населення, надавати інформацію про стан і розміщення транспортних засобів та надавати сигнали тривоги з точними координатами на мапі.

Наявність стабільного клієнтського потоку є фундаментальною передумовою для успіху бізнесу, розвитку економіки міста, регіону та країни в цілому. Використовуючи потенціал транспортної зупинки, малий бізнес, розташований у її зоні впливу, може створювати основу для формування динамічної економіки, здатної протистояти зовнішнім викликам і змінам.

Органи місцевого самоуправління мають сприяти кластерному розподілу торговельної інфраструктури шляхом регулювання місць розташування зупинок ГТ. Такий підхід підвищить інтеграцію економічних процесів, сприятиме зменшенню витрат на транспортну інфраструктуру для кожного окремого суб'єкта господарювання та створить синергетичний ефект. При плануванні маршрутів міського транспорту необхідно керуватися не лише будівельними нормативами, але й економічними чинниками.

Хаотичне розташування об'єктів торгівлі повинно бути замінене системним підходом до регулювання їх розвитку з боку органів державного управління. Для цього пропонується: впровадити спрощені процедури переведення житлових приміщень у нежитлові у районах поблизу зупинок ГТ, що створить умови не лише для зростання прибутку торговельних підприємств, але й для підвищення ринкової вартості прилеглих об'єктів нерухомості; облаштувати заїзди і стоянки для приватного транспорту відповідно до вимог безпеки дорожнього руху та законодавства у сфері експлуатації доріг. Модернізація маршрутної мережі ГТ має залишатися важливим напрямком роботи, оскільки оптимізація маршрутів і коригування розташування зупинок сприятимуть більш раціональному охопленню міської території й забезпеченню єдиного логістичного простору ГТ.

**Висновки.**

1. Визначено роль громадського транспорту як важливого елементу соціально-економічного розвитку міста, регіону та країни загалом. Стратегічним орієнтиром його розвитку означено досягнення консенсусу між органами державної влади і транспортними підприємствами, співпрацю з приватними структурами на основі механізмів державно-приватного партнерства. Підтримка сфери пасажирських перевезень має сприяти розвитку бізнесу, а також вирішенню актуальних соціальних проблем. Ефективне функціонування вулично-дорожньої мережі безпосередньо сприяє економічному зростанню на локальному

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

та національному рівнях. Воно відкриває доступ громадян до послуг суспільного призначення, покращує логістичні зв'язки, стимулює розвиток суміжних галузей національної економіки, передусім транспортного машинобудування.

2. Основним результатом дослідження визначено адаптацію соціально-економічних механізмів до управління діяльністю підприємств громадського транспорту. До економічних механізмів адаптивного менеджменту віднесено: гнучке фінансове та бюджетне планування; оптимізацію витрат та збільшення ефективності використання ресурсів; адаптивну тарифну політику на основі платоспроможного попиту населення; диверсифікацію джерел фінансування та інвестиційне забезпечення; ризик-орієнтоване управління діяльністю підприємств. Встановлено, що соціальні механізми адаптивного менеджменту представлені такими складовими: доступність та неперервність перевезень; поліпшення системи соціальних компенсаційних платежів пасажирів; розвиток кадрового потенціалу та підвищення мотивації персоналу; якість обслуговування пасажирів; урахування соціальних наслідків управлінських рішень.

3. Для збільшення соціально-економічної ефективності громадського транспорту запропоновано створення зупинкових торговельних кластерів, які являють собою концентровані групи торговельних об'єктів і відповідної транспортної інфраструктури. Вони можуть стати основою для визначення найбільш перспективних локацій для розташування зупинок громадського транспорту, сприяючи підвищенню економічного впливу та удосконаленню транспортної інфраструктури міста. Сприяння кластерному розвитку торговельної сфери з боку органів місцевого самоврядування через регулювання та визначення місць розташування зупинок громадського транспорту сприятиме економії витрат на створення нових робочих місць.

4. Показано, що синергія систем *GPS* та *e-ticket* є потужним засобом вдосконалення управління транспортними підприємствами, сприяння їх економічній стабільності, який позитивно впливатиме на всі рівні учасників процесу перевезень – від міських адміністрацій до звичайних пасажирів. Для перевізників це означає автоматизацію диспетчерського контролю за виконанням графіків, який стане простішим і точнішим. Загальна безпека руху також посилиться, оскільки водій буде сконцентрований лише на управлінні транспортним засобом, а не виконанні додаткових адміністративних функцій.

Перспективами подальших досліджень є удосконалення інноваційних механізмів управління підприємствами громадського транспорту.

**Список використаних джерел**

1. Борисова Т. М. Соціально-економічні передумови та перспективи розвитку ринку послуг міського громадського транспорту Тернополя / Т. М. Борисова, Г. Л. Монастирський // Економічний аналіз. – 2018. – Т. 28, № 1. – С. 23–29.
2. Водовозов Є. Н. Економіко-правові аспекти забезпечення електронних розрахунків на громадському транспорті / Є. Н. Водовозов, О. Ю. Палант // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – Вип. 1. – С. 92–98.
3. Волік В. В. Захист громадян, які потребують соціальної підтримки, у сфері перевезень у громадському транспорті / В. В. Волік // Правові новели. – 2018. – № 5. – С. 55–60.
4. Стаматін О. В. Економічна ефективність спільного використання *e-ticket* та *GPS* у громадському транспорті / О. В. Стаматін // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2019. – Вип. 35. – С. 40–43.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

5. Дивінець О. Л. Проблеми формування стратегії соціально-економічного розвитку міського громадського транспорту / О. Л. Дивінець // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 107–113.

6. Колосінський Є. Ю. Міський громадський транспорт як головний фактор економічного та соціального розвитку міста / Є. Ю. Колосінський // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2014. – Т. 19, вип. 3 (3). – С. 94–97.

7. Пашкевич С. М. Функціонування громадського транспорту у соціальному просторі міста / С. М. Пашкевич, В. М. Никончук, М. Є. Кристопчук // Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті. – 2022. – № 2. – С. 161–173.

8. Чередниченко О. Ю. Економічна доцільність відомчої системи охорони вантажів, громадського порядку на об'єктах транспортної інфраструктури України в сучасний період / О. Ю. Чередниченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – Вип. 40. – С. 127–131.

9. Про громадські послуги пасажирських перевезень залізничним і дорожнім транспортом та скасування регламентів Ради (ЄЕС) № 1191/69 та № 1107/70 [Електронний ресурс] : Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1370/2007 від 23 жовт. 2007 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/51667>.

10. Про транспорт [Електронний ресурс] : Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-ВР>.

11. Про технічні регламенти та оцінку відповідності [Електронний ресурс] : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19>.

12. Про автомобільний транспорт [Електронний ресурс] : Закон України від 05.04.2001 № 2344-III. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>.

13. Про затвердження Порядку проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.12.2008 № 1081. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1081-2008-п>.

14. Про затвердження Правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.02.1997 № 176. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-97-п>.

15. Про міський електричний транспорт [Електронний ресурс] : Закон України від 29.06.2004 № 1914-IV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-15>.

16. Про дорожній рух [Електронний ресурс] : Закон України від 30.06.1993 № 3353-XII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12>.

17. Про Правила дорожнього руху [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.10.2001 № 1306. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1306-2001-п>.

18. Про затвердження Порядку переобладнання транспортних засобів [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2010 № 607. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/607-2010-п>.

### References

1. Borysova, T. M., & Monastyrskyi, H. L. (2018). Sotsialno-ekonomichni peredumovy ta perspektyvy rozvytku rynku posluh miskoho hromadskoho transportu Ternopolia [Socio-economic prerequisites and prospects for the development of the urban public transport services market in Ternopil]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 28(1), 23–29.

2. Vodovozov, Ye. N., & Palant, O. Yu. (2018). Ekonomiko-pravovi aspekty zabezpechennia elektronnykh rozrakhunkiv na hromadskomu transporti [Economic and legal aspects of ensuring electronic payments in public transport]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*, (1), 92–98.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

3. Volik, V. V. (2018). Zakhyst hromadian, yaki potrebuti sotsialnoi pidtrymky, u sferi perevezen u hromadskomu transporti [Protection of citizens in need of social support in the field of public transport transportation]. *Pravovi novely – Legal Novels*, (5), 55–60.
4. Stamatyn, O. V. (2019). Ekonomichna efektyvnist spilnogo vykorystannia e-ticket ta GPS u hromadskomu transporti [Economic efficiency of the combined use of e-ticket and GPS in public transport]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, (35), 40–43.
5. Divinets, O. L. (2015). Problemy formuvannia stratehii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku miskoho hromadskoho transportu [Problems of forming a strategy for socio-economic development of urban public transport]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences*, (1), 107–113.
6. Kolosynskiy, Ye. Yu. (2014). Miskyi hromadskiy transport yak holovnyi faktor ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku mista [Urban public transport as a main factor of economic and social development of the city]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Bulletin of Odesa National University. Series: Economics*, 19(3), 94–97.
7. Pashkevych, S. M., Nykonchuk, V. M., & Krystopchuk, M. Ye. (2022). Funktsionuvannia hromadskoho transportu u sotsialnomu prostori mista [Functioning of public transport in the social space of the city]. *Suchasni tekhnologii v mashynobuduvanni ta transporti – Modern Technologies in Mechanical Engineering and Transport*, (2), 161–173.
8. Cherednychenko, O. Yu. (2012). Ekonomichna dotsilnist vidomchoi systemy okhorony vantazhiv, hromadskoho poriadku na ob'ekтах transportnoi infrastruktury Ukrainy v suchasnyi period [Economic feasibility of the departmental system of cargo protection and public order at transport infrastructure facilities of Ukraine in the modern period]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry*, (40), 127–131.
9. European Parliament and Council of the EU. (2007). *Regulation (EC) No 1370/2007 on public passenger transport services by rail and by road*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/51667>.
10. Pro transport [On transport], Law of Ukraine. (1994). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80>.
11. Pro tekhnichni rehlymenty ta otsinku vidpovidnosti [On technical regulations and conformity assessment], Law of Ukraine. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19>.
12. Pro avtomobilnyi transport [On road transport], Law of Ukraine. (2001). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>.
13. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia konkursu z perevezennia pasazhyriv na avtobusnomu marshruti zahalnoho korystuvannia [On approval of the Procedure for conducting a competition for the carriage of passengers on a public bus route], Decree of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1081 (2008). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1081-2008-%D0%BF>.
14. Pro zatverdzhennia Pravyl nadannia posluh pasazhyrskoho avtomobilnoho transportu [On approval of the Rules for the provision of passenger road transport services], Decree of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 176 (1997). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-97-%D0%BF>.
15. Pro miskiyi elektrychnyi transport [On urban electric transport], Law of Ukraine. (2004). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-15>.
16. Pro dorozhnii rukh [On road traffic], Law of Ukraine. (1993). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12>.
17. Pro Pravyla dorozhnoho rukhu [On the Rules of the Road], Decree of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1306 (2001). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1306-2001-%D0%BF>.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

18. *Pro zatverdzhennia Poriadku pereobladnannia transportnykh zasobiv* [On approval of the Procedure for re-equipment of vehicles], Decree of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 607 (2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/607-2010-%D0%BF>.

Отримано 09.10.2025

UDC 005:656

JEL Classification: D23; H54; H72; L20; L92; M11; M21; R41; R48

**Larysa Raicheva**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Dean of the Faculty of Design, Architecture and Arts  
International Humanitarian University (Odesa, Ukraine)

**E-mail:** [Larysa\\_1991@ukr.net](mailto:Larysa_1991@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7764-4766>

**Natalia Yakobchuk**

Postgraduate Student,  
International Humanities University (Odesa, Ukraine)

**E-mail:** [yakobchuk00@gmail.com](mailto:yakobchuk00@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-1127-87>

**ECONOMIC AND SOCIAL MECHANISMS OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF PUBLIC TRANSPORT ENTERPRISES**

**Abstract.** *The relevance of the research topic is determined by several unresolved issues in the field of economic, social, and institutional development of public transport. The aim of the article is to improve adaptive management mechanisms in public transport enterprises operating in the socio-economic sphere.*

*The role of public transport as an essential element in the socio-economic development of cities, regions, and the country has been determined. The strategic guideline for its development has been identified as achieving consensus between government authorities and transport enterprises, as well as fostering cooperation with private entities based on public-private partnership mechanisms.*

*The primary outcome of the study is the adaptation of socio-economic mechanisms to the management of public transport enterprises. The economic mechanisms of adaptive management include flexible financial and budget planning; cost optimization and increased efficiency in resource utilization; an adaptive tariff policy based on the population's solvency; diversification of financing sources and investment support; and risk-oriented enterprise activity management. It is established that social mechanisms of adaptive management are represented by components such as accessibility and continuity of transportation; improvement of the passenger social compensation payments system; development of human resources and enhancement of personnel motivation; passenger service quality; and consideration of the social impact of management decisions.*

*To enhance the socio-economic efficiency of public transport, the establishment of stop-based commercial clusters is proposed. These clusters represent concentrated groups of commercial facilities combined with the relevant transportation infrastructure. They can serve as a foundation for identifying the most promising locations for public transport stops, contributing to increased economic impact and the improvement of the city's transport infrastructure.*

*It is demonstrated that the synergy of GPS systems and e-ticketing serves as a powerful tool for improving the management of transport enterprises and promoting their economic stability. This synergy positively influences all levels of stakeholders in the transportation process—from municipal administrations to regular passengers. For transport operators, it signifies the automation of dispatcher control over the implementation of schedules, making this process simpler and more precise.*

**Keywords:** *economic, social, mechanism, adaptive, management, enterprises, public transport, services, tariffs, regulation, competition*

*References: 18.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Райчева Л., Якобчук Н. Економіко-соціальні механізми адаптивного менеджменту підприємств громадського транспорту. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 120-134. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-120-134](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-120-134).