УДК 656.1:005.1(100)
JEL Classification: L91, M11, R41, R42

ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МІСЬКОГО ТРАНСПОРТУ З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

ВОДОВОЗОВ Євгеній
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
https://orcid.org/0000-0001-9037-8231
yevhenii.vodovozov@kname.edu.ua

Статтю присвячено узагальненню світового досвіду та розробці методичного підходу до управління підприємствами міського транспорту. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційної моделі управління до інтегрованої системи, яка поєднує стратегічне планування, інфраструктурний розвиток, цифровізацію, екологізацію перевезень, фінансово-економічну стійкість та орієнтацію на потреби пасажирів.

Проаналізовано Індекс готовності до міської мобільності, Індекс «Міста в русі» та Індекс «Розумних міст». За результатами порівняння транспортних систем міст-лідерів визначено основні міжнародні практики управління міською мобільністю: упровадження інтелектуальних транспортних систем, цифровий моніторинг перевезень, використання електронної оплати проїзду, аналітика пасажиропотоків, екологічна модернізація рухомого складу та мультимодальна інтеграція. Доведено, що їх упровадження в Україні потребує попереднього відбору, оцінювання та адаптації з урахуванням нормативних, ресурсних, технологічних і територіальних особливостей.

Сформовано методичний підхід до управління підприємствами міського транспорту на засадах імплементації світового досвіду, який охоплює взаємопов'язані блоки організаційного та функціонального забезпечення. Передбачено поетапний відбір, адаптацію, пілотне впровадження, оцінювання й масштабування міжнародних практик, а також моніторинг економічних, організаційних, технічних, соціальних та екологічних результатів. Запропонований механізм зворотного зв'язку забезпечує коригування управлінських рішень відповідно до змін міського середовища і потреб пасажирів. Отримані результати можуть бути використані підприємствами міського транспорту й органами місцевого самоврядування під час розроблення стратегій модернізації транспортних систем і забезпечення сталої міської мобільності.

Ключові слова: міський транспорт, підприємства міського транспорту, управління, методичний підхід, світовий досвід, імплементація, транспортні послуги, ефективність управління, сталий міський розвиток.

https://doi.org/10.31891/mdes/2026-22-20

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

Стаття надійшла до редакції / Received 02.08.2026
Прийнята до друку / Accepted 30.09.2026
Опубліковано / Published 12.11.2026

© ВОДОВОЗОВ Євгеній

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

Стрімка урбанізація, зростання мобільності населення та поширення принципів сталого розвитку зумовлюють необхідність удосконалення управління підприємствами міського транспорту. Підвищення вимог до якості, безпеки, доступності й екологічності перевезень виявляє недостатню гнучкість традиційних управлінських моделей. Водночас розвиток підприємств галузі стримують обмеженість фінансування, зношеність рухомого складу та інфраструктури, кадровий дефіцит і недостатня цифровізація. За таких умов актуальним є використання світового досвіду інтегрованого транспортного планування, цифрового моніторингу, екологізації перевезень та вдосконалення стандартів обслуговування пасажирів.

Проте, безпосереднє перенесення зарубіжних моделей у діяльність вітчизняних підприємств ускладнюється відмінностями в інституційному середовищі, нормативно-правовому регулюванні, фінансових можливостях і стані транспортної інфраструктури, що зумовлює необхідність розробки методичного підходу, спрямованого на відбір, оцінювання та адаптацію ефективних світових практик до національних і локальних умов. Його застосування має забезпечити узгодження організаційних, економічних, технологічних, соціальних та екологічних складових управління, підвищення ефективності підприємств міського транспорту і якості транспортного обслуговування населення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління підприємствами міського транспорту представлена у працях українських і зарубіжних науковців. М. М. Броварник та ін. [1] дослідиоли основи формування стратегії соціальної трансформації транспортних підприємств. Н. В. Потаман та ін. [2] розглянули планування сталої міської мобільності в умовах євроінтеграції, а О. П. Чередніченко [3] обґрунтував

значення плану сталої мобільності як інструменту управління транспортними системами. С. Е. Лифенко та Д. П. Понкратов [4] запропонували методику оцінювання ефективності громадського транспорту. Вплив транспортних підприємств на регіональне підприємництво розкрито О. О. Рудаченко та ін. [5], тоді як В. В. Смачило та та ін. [6] закцентували увагу на соціально відповідальному управлінні кадровим потенціалом транспортних підприємств.

У зарубіжних дослідженнях Д. М. Пападакіс та ін. [7] узагальнили кращі практики сталої міської мобільності. Н. Файбун та ін. [8] запропонував інноваційну систему підтримки рішень у плануванні громадського транспорту, а С. Мослем та ін. [9] застосовував багатокритеріальні методи для визначення пріоритетів його сталого розвитку. Водночас наявні дослідження переважно зосереджені на окремих складових управління міським транспортом. Недостатньо розробленим залишається цілісний методичний підхід, який поєднував би відбір і оцінювання кращих світових практик із визначенням можливостей їх адаптації та послідовністю впровадження на підприємствах міського транспорту України. Потребують подальшого обґрунтування взаємозв'язки між організаційними й функціональними складовими управління, критеріями результативності та механізмом зворотного зв'язку, що зумовлює необхідність формування комплексного методичного підходу, адаптованого до інституційних, фінансових, технологічних і соціальних умов функціонування вітчизняних підприємств міського транспорту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є систематизація міжнародних практик функціонування міського транспорту та визначення можливостей їх упровадження в діяльність вітчизняних транспортних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Управління підприємствами міського транспорту в сучасних умовах потребує врахування не лише внутрішніх параметрів їхньої діяльності, а й загальних тенденцій розвитку міської мобільності. У світовій практиці міський транспорт розглядається як складова інтегрованої міської системи, функціонування якої має забезпечувати територіальну доступність, належну якість перевезень, екологічну безпеку, соціальну інклюзивність і раціональне використання ресурсів. Відповідно, ефективність транспортного підприємства визначається не тільки його фінансовими результатами, а й здатністю задовольняти потреби населення, забезпечувати безперервність перевезень та сприяти сталому розвитку міста. Для узагальнення кращих світових практик, в дослідженні було проаналізовано міжнародні підходи до організації міської мобільності, особливості функціонування транспортних систем провідних міст світу та сучасні інструменти оцінювання їхньої ефективності. Основну увагу зосереджено на практиках інтегрованого транспортного планування, цифровізації перевезень, розвитку інтелектуальних транспортних систем, екологізації рухомого складу, мультимодальній інтеграції та підвищенні якості обслуговування пасажирів. Для визначення чинників успішного розвитку транспортних систем досліджено результати Індексу готовності до міської мобільності (Urban Mobility Readiness Index) [10], Індексу «Міста в русі» (Cities in Motion Index) [11] та Індексу «Розумних міст» (IMD Smart City Index) [12]. Зазначені міжнародні рейтинги дали змогу оцінити стан транспортної інфраструктури, ефективність громадського транспорту, доступність транспортних послуг, екологічну стійкість, інноваційність та рівень цифровізації міського середовища.

Порівняльний аналіз результатів цих індексів показав, що високі позиції міст забезпечуються не перевагою за окремим показником, а комплексним поєднанням розвиненої інфраструктури, сучасних технологій, належного фінансування, ефективного управління та орієнтації на потреби населення [10-12]. Зокрема, Сан-Франциско вирізняється високим рівнем технологічної готовності, Сінгапур – ефективною організацією громадського транспорту, Париж – збалансованим розвитком складових міської мобільності, а Мюнхен та Амстердам – орієнтацією на сталий і екологічно безпечний транспорт. Спільними рисами транспортних систем міст-лідерів є довгострокове стратегічне планування, цифровий моніторинг транспортних процесів, інтеграція різних видів транспорту та постійне оцінювання якості послуг. Отже, узагальнення світового досвіду засвідчило, що результативність управління підприємствами міського транспорту значною мірою залежить від поєднання стратегічного планування, цифрових технологій, екологічної модернізації, клієнтоорієнтованого підходу та ефективних механізмів фінансування. У провідних містах світу застосовуються інтелектуальні транспортні системи, електронні засоби оплати проїзду, автоматизований моніторинг рухомого складу, аналітика пасажиропотоків, мультимодальні

транспортні рішення та екологічно безпечні види транспорту. При цьому управління транспортними підприємствами здійснюється у взаємозв'язку з міським плануванням, екологічною політикою та соціально-економічним розвитком територій.

Порівняння міжнародних результатів із позиціями Києва виявило суттєві резерви розвитку вітчизняної системи міської мобільності. До основних проблем належать зношеність рухомого складу та інфраструктури, обмеженість фінансування, недостатня цифровізація, слабка інтеграція різних видів транспорту та невідповідність якості послуг сучасним потребам пасажирів. Водночас механічне перенесення міжнародних практик у діяльність українських підприємств є недоцільним через відмінності в нормативно-правовому регулюванні, фінансових можливостях, технічному стані інфраструктури, структурі пасажиропотоків та організації місцевого самоврядування.

Тому важливим є систематизація виявлених міжнародних практик за інфраструктурним, організаційним, цифровим, фінансово-економічним, соціальним та екологічним напрямами, що дозволило визначити практики, придатні для впровадження на вітчизняних підприємствах, та обґрунтувати послідовність їх адаптації до національних і локальних умов. Таким чином, імплементація світового досвіду має передбачати його попередній відбір, оцінювання можливостей практичного застосування, адаптацію, пілотне впровадження, контроль результатів і подальше масштабування.

На основі отриманих результатів запропоновано методичний підхід до управління підприємствами міського транспорту на засадах імплементації кращих міжнародних практик (рис. 1). Необхідність його розроблення зумовлена потребою переходу від фрагментарного впровадження окремих зарубіжних рішень і традиційної моделі управління транспортним підприємством до інтегрованої системи, яка поєднує інфраструктурний розвиток, цифровізацію, екологічну відповідальність, якість транспортних послуг і фінансово-економічну стійкість.

Запропонований методичний підхід передбачає виокремлення двох взаємопов'язаних блоків – організаційного та функціонального забезпечення. Їх взаємодія забезпечує перехід від визначення стратегічних орієнтирів до практичного впровадження управлінських рішень.

Організаційне забезпечення охоплює стратегічне управління, організаційний розвиток, управління персоналом, інформаційно-аналітичне забезпечення та управління якістю транспортних послуг. Його призначення полягає у визначенні цілей і пріоритетів розвитку підприємства, удосконаленні організаційної структури, розподілі відповідальності, розвитку професійних і цифрових компетентностей працівників та підвищенні обґрунтованості управлінських рішень.

Важливою складовою організаційного забезпечення є формування системи збору й оброблення інформації про пасажиропотоки, рух транспортних засобів, доходи, витрати та якість обслуговування. Використання таких даних дозволяє оперативно виявляти проблеми, коригувати управлінські рішення та враховувати оцінки і потреби пасажирів.

Функціональне забезпечення спрямоване на реалізацію управлінських рішень за ключовими напрямами діяльності підприємства. Воно включає розвиток транспортної інфраструктури, цифровізацію транспортних процесів, забезпечення сталої мобільності, екологізацію перевезень та інтеграцію різних видів міського транспорту.

Інфраструктурний напрям передбачає оновлення рухомого складу, модернізацію зупинок, депо, контактних мереж та систем енергопостачання. Цифровізація охоплює впровадження електронної оплати проїзду, автоматизованого диспетчерського управління, GPS-моніторингу, мобільних застосунків та інформаційних сервісів. Використання цифрових даних створює можливості для прогнозування пасажиропотоків, оптимізації маршрутів і графіків руху та підвищення ефективності використання транспортних засобів.

Забезпечення сталої мобільності передбачає підвищення доступності громадського транспорту, узгодження маршрутів із потребами населення та створення зручних умов для пересадок. Екологізація транспортної діяльності пов'язана з оновленням рухомого складу екологічно безпечними транспортними засобами, скороченням енергоспоживання та викидів. Інтеграція різних видів транспорту передбачає узгодження маршрутної мережі та розкладів, упровадження єдиної системи оплати й розвиток транспортно-пересадкових вузлів.

Варто зазначити, що імплементація світового досвіду має здійснюватися поетапно: від відбору й адаптації міжнародних практик до їх пілотного впровадження, оцінювання результативності, коригування та масштабування. Така послідовність знижує ризики неефективного використання ресурсів і дозволяє врахувати особливості конкретного підприємства та міста.

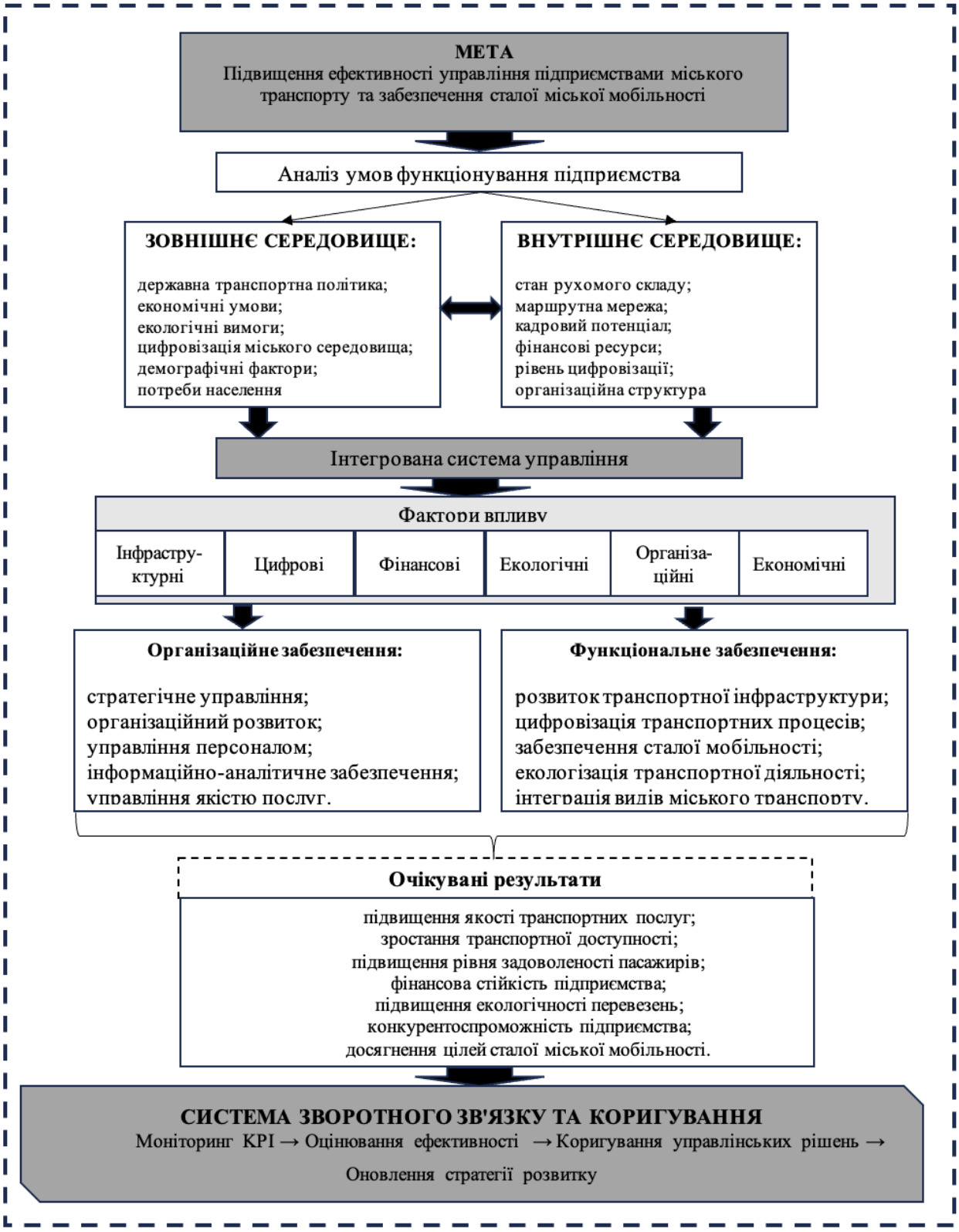


Рис. 1. Методичний підхід до управління підприємствами міського транспорту з урахуванням світового досвіду
Джерело: сформовано автором.

Результативність реалізації запропонованого підходу визначається за економічними, організаційними, технічними, соціальними та екологічними показниками. До очікуваних результатів належать підвищення якості й доступності транспортних послуг, зростання задоволеності пасажирів, покращення регулярності руху, скорочення експлуатаційних витрат,

зміцнення фінансової стійкості підприємства та зменшення негативного впливу транспорту на довкілля.

Завершальним елементом підходу є зворотний зв'язок, який передбачає моніторинг ключових показників, порівняння фактичних результатів із запланованими, визначення причин відхилень та коригування управлінських рішень. Джерелами інформації виступають внутрішня звітність підприємства, дані автоматизованих систем, результати опитувань пасажирів і звернення громадян.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОКУ ДАНОМУ НАПРЯМКУ

У результаті проведеного дослідження узагальнено світовий досвід управління міським транспортом та визначено основні напрями його адаптації до умов України. Встановлено, що ефективність підприємств міського транспорту залежить від комплексного поєднання стратегічного планування, розвитку інфраструктури, цифровізації транспортних процесів, екологізації перевезень, інтеграції різних видів транспорту та орієнтації на потреби пасажирів. Обґрунтовано, що міжнародні практики не можуть бути безпосередньо перенесені у вітчизняні умови, а потребують попереднього відбору, оцінювання та адаптації з урахуванням ресурсних можливостей підприємств і особливостей міського середовища.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні методичного підходу до управління підприємствами міського транспорту, який поєднує організаційне та функціональне забезпечення, процедуру імплементації світових практик, систему оцінювання результатів і механізм зворотного зв'язку. Його застосування забезпечує узгодження стратегічних, організаційних, фінансових, цифрових, соціальних та екологічних рішень. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісних показників результативності підходу та його апробацією на підприємствах міського транспорту України.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Броварник М. М., Олехно М. Ю., Тімофєєва Н. В. Особливості формування стратегії соціальної трансформації підприємств міського транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 83. С. 19–29. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.83.300210
2. Потаман Н. В., Орда О. О., Орда О. М. Аналіз аспектів планування сталої міської мобільності в контексті євроінтеграційних реформ в Україні. Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2024. Вип. 10(41). Ч. 2. С. 188–195. DOI: https://doi.org/10.32515/2664-262X.2024.10(41).2.188-195
3. Чередніченко О. П. План сталої міської мобільності як один з інструментів управління міськими транспортними системами. Просторовий розвиток. 2024. Вип. 7. С. 594–611. DOI: https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.7.594-611
4. Лифенко С. Е., Понкратов Д. П. Методика оцінювання ефективності функціонування громадського транспорту в умовах сталого розвитку міської транспортної системи. Комунальне господарство міст. 2025. Т. 3. Вип. 191. С. 643–649. DOI: https://doi.org/10.33042/2522-1809-2025-3-191-643-649
5. Рудаченко О. О., Палант О. Ю., Захаров Д. С. Вплив діяльності підприємств міського транспорту на розвиток підприємництва у регіонах України. Наукові перспективи. 2026. № 4(70). С. 3147–3158. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70)-3147-3158
6. Смачило В. В., Рудаченко О. О. Соціально відповідальне управління розвитком кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 11(39). С. 1034–1043. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-1034-1043
7. Papadakis D. M., Savvides A., Michael A., Michopoulos A. Advancing Sustainable Urban Mobility: Insights from Best Practices and Case Studies. Fuel Communications. 2024. Vol. 20. Article 100125. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfueco.2024.100125
8. Faiboun N., Klungboonkrong P., Udomsri R., Jaensirisak S. Empowering Urban Public Transport Planning Process for Medium-Sized Cities in Developing Countries: Innovative Decision Support Framework for Sustainability. Sustainability. 2024. Vol. 16. № 11. Article 4731. DOI: https://doi.org/10.3390/su16114731
9. Moslem S., Stević Ž., Tanackov I., Pilla F. Sustainable Development Solutions of Public Transportation: An Integrated IMF SWARA and Fuzzy Bonferroni Operator. Sustainable Cities and Society. 2023. Vol. 93. Article 104530. DOI: https://doi.org/10.1016/j.scs.2023.104530

10. Urban Mobility Readiness Index. URL: https://www.oliverwymanforum.com/mobility/urban-mobility-readiness-index.html
11. Cities in Motion Index. URL: https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0684-E.pdf
12. IMD Smart City Index. URL: https://imd.widen.net/s/psdrsvpbk7/imd_smart_city_2025_report

REFERENCES:

1. Brovarnyk, M. M., Olekhno, M. Yu., Timofieieva, N. V. (2023). Osoblyvosti formuvannia stratehii sotsialnoi transformatsii pidpryiemstv miskoho transportu [Features of forming a strategy for the social transformation of urban transport enterprises]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, 83, 19–29. https://doi.org/10.18664/btie.83.300210
2. Potaman, N. V., Orda, O. O., Orda, O. M. (2024). Analiz aspektiv planuvannia staloi miskoi mobilnosti v konteksti yevrointehratsiinykh reform v Ukraini [Analysis of sustainable urban mobility planning aspects in the context of European integration reforms in Ukraine]. Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Tekhnichni nauky, 10(41), 2, 188–195. https://doi.org/10.32515/2664-262X.2024.10(41).2.188-195
3. Cherednichenko, O. P. (2024). Plan staloi miskoi mobilnosti yak odyn z instrumentiv upravlinnia miskymy transportnymy systemamy [Sustainable urban mobility plan as a tool for managing urban transport systems]. Prostorovyi rozvytok, 7, 594–611. https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.7.594-611
4. Lyfenko, S. E., Ponkratov, D. P. (2025). Metodyka otsiniuvannia efektyvnosti funktsionuvannia hromadskoho transportu v umovakh staloho rozvytku miskoi transportnoi systemy [Methodology for evaluating the efficiency of public transport operation in the context of sustainable urban transport system development]. Komunalne hospodarstvo mist, 3(191), 643–649. https://doi.org/10.33042/2522-1809-2025-3-191-643-649
5. Rudachenko, O. O., Palant, O. Yu., Zakharov, D. S. (2026). Vplyv diialnosti pidpryiemstv miskoho transportu na rozvytok pidpryiemnytstva u rehionakh Ukrainy [The influence of urban transport enterprises on the development of entrepreneurship in the regions of Ukraine]. Naukovi perspektyvy, 4(70), 3147–3158. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70)-3147-3158
6. Smachylo, V. V., Rudachenko, O. O. (2024). Sotsialno vidpovidalne upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu pidpryiemstv zaliznychnoho transportu [Socially responsible management of human resources development at railway transport enterprises]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii, 11(39), 1034–1043. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-1034-1043
7. Papadakis, D. M., Savvides, A., Michael, A., Michopoulos, A. (2024). Advancing sustainable urban mobility: Insights from best practices and case studies. Fuel Communications, 20, 100125. https://doi.org/10.1016/j.jfueco.2024.100125
8. Faiboun, N., Klungboonkrong, P., Udomsri, R., Jaensirisak, S. (2024). Empowering urban public transport planning process for medium-sized cities in developing countries: Innovative decision support framework for sustainability. Sustainability, 16(11), 4731. https://doi.org/10.3390/su16114731
9. Moslem, S., Stević, Ž., Tanackov, I., Pilla, F. (2023). Sustainable development solutions of public transportation: An integrated IMF SWARA and Fuzzy Bonferroni operator. Sustainable Cities and Society, 93, 104530. https://doi.org/10.1016/j.scs.2023.104530
10. Urban Mobility Readiness Index. https://www.oliverwymanforum.com/mobility/urban-mobility-readiness-index.html
11. Cities in Motion Index. https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0684-E.pdf
12. IMD Smart City Index. https://imd.widen.net/s/psdrsvpbk7/imd_smart_city_2025_report

DEVELOPING A METHODOLOGICAL APPROACH TO MANAGING URBAN TRANSPORTATION ENTERPRISES, CONSIDERING GLOBAL EXPERIENCE

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

This article is devoted to summarizing global experience and developing a methodological approach to the management of urban transportation enterprises. It justifies the need to transition from a traditional management model to an integrated system that combines strategic planning, infrastructure development, digitalization, the greening of transportation, financial and economic sustainability, and a focus on passenger needs.

The Urban Mobility Readiness Index, the "Cities on the Move" Index, and the "Smart Cities" Index are analyzed. Based on a comparison of the transportation systems of leading cities, key international practices in urban mobility management were identified: the implementation of intelligent transportation systems, digital monitoring of transportation, the use of electronic fare payment, passenger flow analytics, the eco-friendly modernization of the rolling stock, and multimodal integration. It has been demonstrated that their implementation in Ukraine requires preliminary selection, evaluation, and adaptation, taking into account regulatory, resource, technological, and territorial characteristics.

A methodological approach to managing urban transportation enterprises has been developed based on the implementation of international best practices, covering interrelated areas of organizational and functional support. The approach provides for the phased selection, adaptation, pilot implementation, evaluation, and scaling of international practices, as well as the monitoring of economic, organizational, technical, social, and environmental outcomes. The proposed feedback mechanism ensures that management decisions are adjusted in accordance with changes in the urban environment and passenger needs. The results obtained can be used by urban transit enterprises and local governments when developing strategies for modernizing transportation systems and ensuring sustainable urban mobility.

Keywords: urban transportation, public transportation companies, management, methodological approach, international experience, implementation, transportation services, management effectiveness, sustainable urban development.