

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

СТАХНЮК СЕРГІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 656.131.3:338.47:331.101.262

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО
ТРАНСПОРТУ**

051 – Економіка

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Стахнюк С.О.
(підпис, ініціали і прізвище здобувача)

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Людмила Іванівна БЕЗТЕЛЕСНА

Рівне – 2026

АНОТАЦІЯ

Стахнюк С. О. Організаційно-економічні та соціальні засади розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. Національний університет водного господарства та природокористування. Рівне, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено організаційно-економічним та соціальним засадам забезпечення розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту у період воєнно-повоєнної розбудови. Функціонування підприємств пасажирського автомобільного транспорту в національній економіці виконує надважливе завдання, а саме забезпечення мобільності населення. Саме підприємства автомобільного пасажирського транспорту забезпечують перевезення людей до місць роботи, навчання, відпочинку, а також підтримують транспортне сполучення між містами та сільськими населеними пунктами як в середині країни, а також у межах всієї Європи. Їх діяльність визначає і стимулює розвиток суміжних галузей, таких як виробництво транспортних засобів, паливно-мастильних матеріалів, страхування, технічне обслуговування. Процеси діджиталізації та військового часу змушують їх реалізовувати нові проєкти організаційного розвитку, створювати робочі місця, сплачувати податки та генерувати доходи, які є важливими компонентом валового внутрішнього продукту країни, формувати інвестиційну привабливість країни, сприяючи розвитку конкуренції та ринкових механізмів шляхом підвищення якості послуг, впровадження інновації та оптимізації витрати заради конкурентоспроможності. Разом з тим, діяльність підприємств автомобільного пасажирського транспорту ґрунтується на важливих соціальних засадах, а саме: мобільності, доступу населення до освіти, охорони здоров'я та культурних закладів, особливо для жителів невеликих міст і сіл; доступності та інклюзії, зниження соціальної напруги через покращення якості життя. Все це обумовило актуальність теми дисертації.

У першому розділі дисертаційної роботи розкрито еволюцію та виокремлено етапи соціально-економічних та управлінських засад функціонування підприємств пасажирського автомобільного транспорту в Україні. Відображено структуру ринку автомобільних пасажирських перевезень та роль і місце підприємств пасажирського автомобільного транспорту на ньому. Обґрунтовано, що вони є невід'ємною складовою економіки, а їх основна функція полягає у забезпеченні мобільності населення, сприянні економічній активності та створенні робочих місць. Визначено, що для функціонування ринку характерним є високий рівень конкуренції між різними перевізниками, що призводить до зниження цін та підвищення якості послуг; сезонність, бо попит на послуги перевезень змінюється залежно від пори року; регулювання, яке здійснює активно держава, встановлюючи правила та стандарти, що забезпечують безпеку пасажирів та якість послуг; технологічні зміни. З появою нових технологій ринок постійно змінюється. Проаналізовано ринкове регулювання на ринку автомобільних пасажирських перевезень і доведено, що воно виконує функції ефективного розподілу транспортних ресурсів, спрямовуючи їх туди, де існує попит; стимулює інновації, а конкуренція спонукає перевізників впроваджувати нові технології та покращувати якість послуг; задовольняє потреби споживачів, пропонуючи широкий спектр послуг, що дає змогу кожному пасажирові обрати найбільш прийнятний варіант перевезення. Виокремлено вигоди покупця при купівлі послуги з перевезення пасажирським транспортом. Проведено класифікацію автомобільних пасажирських перевезень за багатьма ознаками. Проаналізовано виклики, з якими стикаються підприємства автомобільних пасажирських перевезень у ринкових умовах. Зроблено оцінку існуючого організаційно-нормативного регулювання діяльності підприємств, що здійснюють автомобільні пасажирські перевезення як бізнесу. Доведено, що діяльність з надання послуг із перевезення пасажирів автомобільним транспортом підлягає державному регулюванню шляхом ліцензування, яке зазнало значно трансформації у 2024 році. Обґрунтовано, що на відміну від ліцензії, яка надає право на провадження

діяльності з перевезення пасажирів автомобільним транспортом, дозвіл на маршрут надає право обслуговувати конкретний маршрут та отримується за результатами конкурсного відбору, залежно від виду маршруту відповідні органи влади забезпечують організацію та проведення конкурсів, а також видачу відповідних дозволів.

У другому розділі дисертаційної роботи встановлено значне скорочення обсягів діяльності транспортної галузі в Україні та зафіксовано значний спад протягом 2017–2022 рр. Доведено, що скорочення було обумовлене не лише кризовими явищами, а й впливом ринкових факторів, зокрема зростанням кількості вживаних автомобілів, розвитком ринків альтернативних перевізників та приходом на ринок іноземних компаній, що пропонують більш ефективний менеджмент і кращий сервіс. Проаналізовано та доведено, що попри загальне скорочення, частка пасажирських перевезень автомобільним транспортом залишається відносно стабільною і коливається в межах 41–43%, поступаючись лише міському електротранспорту, що підкреслює його ключову роль у транспортній системі країни. Встановлено, що найбільшою проблемою ринку автомобільних пасажирських перевезень є нелегальні перевізники, частка яких, за даними ГС «МАПА», сягає 72% на міжобласних маршрутах та понад 90% на міських і міжміських. Це створює недобросовісну конкуренцію, оскільки вони не сплачують податки, не проходять належний технічний та медичний контроль, що може становити загрозу безпеці пасажирів. Разом із тим, їхня діяльність призводить до значних втрат для державного бюджету і позбавляє легальні підприємства ресурсів для оновлення автопарку, модернізації інфраструктури та підвищення якості послуг. Виявлено існування значного регіонального дисбалансу у розвитку легальних та нелегальних перевезень. Доведено, що в умовах воєнного стану діяльність підприємств автомобільного пасажирського транспорту є єдиним доступним видом перевезення населення для багатьох населених пунктів, що підкреслює їх стратегічне значення. Встановлено, що для інтеграції вітчизняних підприємств автомобільного пасажирського транспорту до європейської системи необхідно вирішити проблему нелегальних перевезень

та адаптувати законодавство, щоб створити сприятливі умови для розвитку легального, безпечного та якісного ринку. Проведено аналіз існуючих методичних підходів соціально-економічної оцінки діяльності підприємств автомобільного пасажирського транспорту. Доведено, що в сучасних умовах підприємства повинні керуватися принципами сталого розвитку (економічна, соціальна, екологічна складові) та корпоративної соціальної відповідальності. Проведено оцінку рентабельності продаж послуг з перевезення пасажирів трьох автопідприємств. Проаналізовано забезпеченість автотранспортних підприємств (АТП) матеріальними ресурсами, зокрема, рухомим складом, і який є основою операційної діяльності. Встановлено, що його використання ускладнюється старінням парку, а оновлення обмежується законодавчо на імпорту вживаного транспорту та хронічним недофінансуванням. Доведено, що поряд з матеріальними ресурсами, людськими та фінансовими АТП варто прискіпливо управляти. Акцентовано на тому, що ефективне управління персоналом є критичним для забезпечення безпеки, надійності та репутації підприємства, а фінансування залежить від тарифів, а також від місцевих, державних та регіональних бюджетів. Зроблено висновок, що на підприємствах існує значний ризик кризи відкладеного обслуговування, коли підприємства віддають перевагу поточним операційним витратам перед довгостроковими капітальними інвестиціями, що призводить до поступового занепаду, коли погіршення якості послуг зменшує доходи, що, своєю чергою, ще більше погіршує якість. Доведено, що сучасні інформаційні ресурси та технології є рушійною силою для подолання проблем. Обґрунтовано, що перехід до програмно-визначених транспортних засобів, стандартизованих платформ «розумних» автобусів та інтеграція штучного інтелекту (ШІ) і датчиків дозволить оптимізувати операції, підвищити ефективність та безпеку. Збір та аналіз даних (GPS, датчики, відгуки клієнтів) перетворює інформацію на стратегічний актив і дозволить приймати рішення в реальному часі, оптимізувати маршрути, прогнозувати проблеми та постійно покращувати якість послуг. Впровадження передових систем допомоги водію та технологій зв'язку є не просто покращенням, а фундаментальною

зміною, що перетворить автобуси на інтелектуальні, взаємопов'язані платформи. Саме вони є критично важливими для конкурентоспроможного та сталого розвитку автотранспортної галузі.

У третьому розділі дисертаційної роботи розкриті напрями стимулювання організаційно-економічних і соціальних засад розвитку підприємств автомобільного пасажирського транспорту.

Доведено, що місцеві пасажирські перевезення відіграють життєво важливу роль у соціально-економічному розвитку громад, а також виокремлено їх глибокі системні проблеми в організації. Обґрунтовано, що в майбутньому інструментом їх реалізації повинен стати механізм державно-приватного партнерства, який здатний модернізувати відносини між громадами та бізнесом, а також залучити ресурси, використовувати новітні технології та ефективний управлінський досвід, що є критично важливим в умовах обмежених державних ресурсів та необхідності відбудови.

Доведено, що подальший розвиток підприємств автомобільного пасажирського транспорту вимагає глибокого застосування клієнтоорієнтованого маркетингу. Адже сучасний маркетинг на транспорті є не просто допоміжною функцією, а системним підходом, що переорієнтовує діяльність підприємств з операційної ефективності на задоволення потреб пасажирів. Унікальні характеристики транспортної послуги – її невідчутність, нерозривність процесів виробництва і споживання, а також неможливість накопичення – вимагають, щоб маркетингові зусилля були зосереджені на створенні довіри, матеріалізації послуги (через чистий салон, професійний персонал тощо) та динамічному управлінні потужностями. У перспективі підприємства мають застосовувати розширений комплекс маркетингу (7P). Обґрунтовано, що для досягнення конкурентних переваг в майбутньому підприємства змушені будуть застосовувати стратегічну сегментацію та диференціацію.

Доведено, що у перспективі розвиток підприємств автомобільного пасажирського транспорту передбачатиме використання комплексного підходу

для подолання кадрового дефіциту. Підприємства пасажирського автотранспорту в Україні стикаються з гострим кадровим дефіцитом, посиленням мобілізацією, виїздом за кордон, старінням кадрів та гендерним дисбалансом. Для вирішення цієї проблеми необхідний комплексний HR-підхід, що включає не тільки традиційні методи залучення, а й цільові програми перекваліфікації (зокрема для жінок), співпрацю з навчальними закладами та формування привабливого іміджу професії. Запропоновано формувати для працівників розширені ціннісні пропозиції, які виходять за рамки лише матеріальної винагороди і включають гнучкий графік, програми ментального здоров'я, можливості кар'єрного росту та залучення до прийняття рішень, що підвищує лояльність та знижує плинність кадрів. Обґрунтовано, що ефективне управління персоналом у цих підприємствах є неможливим без впровадження інноваційних технологій, що обумовлює інтеграція HR-систем (HRIS) з системами управління автопарком (FMS) та телематикою. Запропоновано, що забезпечення майбутнього розвитку підприємств вимагає прийняття стратегічних рішень на основі даних, що підвищує як їх операційну ефективність, так і безпеку.

Ключові слова: підприємства автомобільного пасажирського транспорту, транспортна послуга, мобільність населення, рентабельність автотранспортних підприємств, транспортний маркетинг, управління персоналом, стейкхолдери, кадровий дефіцит, інституційне забезпечення, цифровізація, державно-приватне партнерство, глобалізація, якість.

ABSTRACT

Stakhniuk S. O. Organizational, Economic, and Social Principles for the Development of Passenger Road Transport Enterprises. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 051 «Economics» . National University of Water Management and Environmental Engineering. Rivne, 2026.

The dissertation is dedicated to the organizational, economic, and social principles of ensuring the development of passenger road transport enterprises during the period of war and post-war reconstruction. The functioning of passenger road transport enterprises in the national economy performs a vital task, namely ensuring population mobility. Road passenger transport enterprises move people to work, study, and leisure, as well as maintain connectivity between cities and rural regions both within the country and across Europe. Their activity defines and stimulates the development of related industries, such as vehicle manufacturing, fuel and lubricants, insurance, and maintenance. Furthermore, the processes of digitalization and wartime challenges compel them to implement new organizational development projects, create jobs, pay taxes, and generate revenue—key components of the country's Gross Domestic Product. They also build the country's investment attractiveness, fostering competition and market mechanisms by improving service quality, introducing innovations, and optimizing costs for competitiveness. At the same time, the activities of road passenger transport enterprises have significant social foundations, including: ensuring population access to education, healthcare, and cultural institutions (especially for residents of small towns and villages), accessibility and inclusion, and the reduction of social tension through improved quality of life. All these factors determine the relevance of the dissertation topic.

The first chapter of the dissertation reveals the evolution and identifies the stages of social, economic, and managerial principles of passenger road transport enterprises' functioning in Ukraine. It reflects the structure of the road passenger transport market and the role and place of passenger road transport enterprises within it. It is

substantiated that they are an integral element of the economy, with their function being to ensure population mobility, promote economic activity, and create jobs. The market is characterized by a high level of competition between various carriers (leading to lower prices and higher service quality), seasonality (fluctuating demand), active state regulation (establishing safety standards and service quality), and technological changes. The study analyzes market regulation and proves that it performs the functions of efficient transport resource allocation, stimulates innovation through competition, and satisfies consumer needs by offering a wide range of services. The benefits for customers purchasing passenger transport services are identified. Road passenger transport is classified based on numerous criteria, and the challenges faced by enterprises in market conditions are analyzed. The existing organizational and regulatory framework for transport businesses is assessed. It is proved that the provision of passenger transport services is subject to state regulation through licensing. An analysis of the transformation of licensing requirements in 2024 is provided. It is substantiated that, unlike a license (which grants the right to engage in business), a route permit grants the right to serve a specific route and is obtained through a competitive tender process organized by relevant authorities.

The second chapter establishes a significant reduction in the volume of the transport industry in Ukraine, with a major decline recorded during 2017–2022. This reduction was driven not only by crisis phenomena but also by market factors, including the increasing number of used cars, the development of alternative carrier markets, and the entry of foreign companies with more efficient management and better service. Despite the general decline, the share of road passenger transport remains relatively stable at 41–43%, second only to urban electric transport, highlighting its key role in the national transport system. The largest problem identified is illegal (unauthorized) carriers, whose market share reaches 72% on inter-oblast routes and over 90% on urban and intercity routes. This creates unfair competition, as they evade taxes and bypass technical and medical controls, endangering passenger safety. Moreover, their activity leads to colossal losses for the state budget and deprives legal enterprises of resources for fleet renewal and infrastructure modernization. A

significant regional imbalance in the development of legal and illegal transport was found. Under martial law, road passenger transport is the only available mode of transport for many settlements, emphasizing its strategic importance. Integration into the European system requires solving the problem of illegal transport and adapting legislation. The study evaluates existing methodological approaches for the socio-economic assessment of transport enterprises. It is proved that enterprises should be guided by the principles of sustainable development (economic, social, and environmental components) and corporate social responsibility (CSR). The profitability of passenger transport services for three enterprises was assessed, and their material resource security (fleet) was analyzed. Fleet renewal is hindered by an aging fleet, legislative restrictions on used vehicle imports, and chronic underfunding. Human and financial resources also require meticulous management. Effective personnel management is critical for safety and reputation, while financing depends on tariffs and various budget levels. The risk of a «deferred maintenance crisis» is identified, where prioritizing current operating costs over long-term capital investment leads to a cycle of declining quality and revenue. Modern information resources and technologies, such as Software-Defined Vehicles (SDVs), standardized «smart» bus platforms, and the integration of Artificial Intelligence (AI) and sensors, are seen as the driving forces for overcoming these problems. Implementing Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) and Vehicle-to-Everything (V2X) technologies will transform buses into intelligent, interconnected platforms critical for sustainable development.

The third chapter outlines directions for stimulating the organizational, economic, and social principles of development. The vital role of local passenger transport in community development is proven, despite deep systemic organizational problems. In the future, Public-Private Partnership (PPP) mechanisms should become the tool for modernization, attracting resources and managerial expertise under conditions of limited state funds. Further development requires the deep application of customer-centric marketing. Transport marketing is a systemic approach that shifts focus from operational efficiency to passenger satisfaction. The unique characteristics

of transport services—intangibility, inseparability of production and consumption, and perishability—require marketing efforts to focus on building trust, materializing the service (clean interiors, polite staff), and dynamic capacity management using the extended marketing mix (7Ps). Strategic segmentation and differentiation will be essential for competitive advantage. To overcome the acute labor shortage—exacerbated by mobilization, migration, aging, and gender imbalance—a comprehensive HR approach is required. This includes retraining programs (particularly for women), collaboration with educational institutions, and building an attractive professional image. Offering expanded value propositions (flexible schedules, mental health programs, career growth) can increase loyalty. Finally, the integration of HR Information Systems (HRIS) with Fleet Management Systems (FMS) and telematics will enable data-driven strategic decisions, enhancing both operational efficiency and safety.

Keywords: passenger road transport enterprises, passenger transport service, population mobility, profitability of motor transport enterprises, transport marketing, personnel management, war and post-war reconstruction, labor shortage, institutional support, digitalization, public-private partnership, globalization.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Стахнюк С. О. Соціально-економічна роль пасажирських перевезень і підприємств автомобільного транспорту в національній економіці. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2023. Вип. 3(103). С. 256–267 (0,75 д.а.).
2. Безтелесна Л. І., Стахнюк С. О., Брелюс І. М., Лютко Б. А. Вживані автомобілі у просторовій економічній мобільності населення України. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2024. Вип. 3(107). С. 3–11. (Особистий внесок: проаналізовано попит і пропозицію на ринку автомобільних транспортних послуг, які забезпечують просторову економічну мобільність населення; 0,53 д.а., з них 0,13 д.а., належить автору).
3. Стахнюк С. О. Організаційно-нормативне регулювання автомобільних пасажирських перевезень як бізнесу. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2025. Вип. 1(109). С. 149–160 (0,75 д.а.).
4. Стахнюк С. Оцінка напрямків регулювання та масштабів діяльності підприємств автомобільних пасажирських перевезень на ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 45 (0,55 д.а.).
5. Стахнюк С. Драйвер та синергія для розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту: державно-приватне партнерство. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2025. Вип. 3(111). С. 375–386. (0,75 д.а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Стахнюк С. О., Безтелесна Л. І. Бізнес-середовище підприємств пасажирського автомобільного транспорту в умовах сучасних викликів. *Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів* : тези доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих науковців. Рівне : РДГУ, 2022. С. 72–74. (Особистий внесок: визначено головні інфраструктурні загрози функціонуванню підприємств автомобільного пасажирського транспорту; 0,16 д.а., з них 0,08 д.а., належить автору).

7. Стахнюк С. Особливості забезпечення життєздатності підприємств автомобільного пасажирського транспорту в умовах воєнної економіки. *Соціально-компетентне управління та безпека підприємницьких структур в умовах воєнної економіки* : І Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (28–29 жовтня 2022 року, м. Луцьк (Україна), м. Подгайська (Словацька Республіка). Луцьк, 2022. С. 105–106 (0,11 д.а.).

8. Стахнюк С. Проблеми розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки*: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти (м. Рівне, 11–12 травня 2023 року). Рівне : НУВГП, 2023. С. 411–414 (0,17 д.а.).

9. Стахнюк С. Роль держави у організації перевезень пасажирів автомобільним транспортом в умовах викликів воєнного стану. *Детермінанти економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (10 листопада 2023 р.). Рівне : НУВГП, 2023. С. 120–122 (0,15 д.а.).

10. Стахнюк С. О. Економічний розвиток суб'єктів господарювання, що надають послуги з перевезення пасажирів автомобільним транспортом в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції* : зб. матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2024 р.). Рівне : НУВГП, 2024. С. 453–454 (0,10 д.а.).

11. Безтелесна Л. І., Стахнюк С. О. Особливості функціонування підприємств пасажирського автомобільного транспорту в умовах воєнного стану. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (15 листопада 2024 р.). Рівне : НУВГП, 2024. С. 367–368. (*Особистий внесок: ідентифіковано вплив воєнного стану на діяльність підприємств пасажирського автомобільного транспорту; 0,11 д.а., з них 0,055 д. а., належить автору*).

12. Стахнюк С. О., Брелюс І. М., Лютко Б. А. Рентабельність бізнесу: визначальні фактори впливу. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції* : зб. матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції (22 травня 2025 р.). Рівне : НУВГП, 2025. С. 453–454. (Особистий внесок: запропоновано використання показників рентабельності для оцінки ефективності бізнесу; 0,11 д.а., з них 0,037 д.а., належить автору).

13. Безтелесна Л. І., Стахнюк С. О. Особливості розвитку бізнесу підприємств автомобільних пасажирських перевезень України. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 10–11 жовтня 2025 р.). Одеса, 2025. С. 36–37. (Особистий внесок: визначено головні загрози функціонування нелегальних перевізників; 0,11 д.а., з них 0,055 д.а., належить автору).

14. Стахнюк С. О. Управління персоналом як інструмент забезпечення життєздатності підприємств автомобільного пасажирського транспорту. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю ННІЕМ (Рівне, 14 листопада 2025 року). Рівне : НУВГП, 2025. С. 573–575 (0,14 д.а.).

15. Стахнюк С. О. Транспортна послуга та маркетингові можливості її реалізації. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю ННІЕМ (Рівне, 14 листопада 2025 року). Рівне : НУВГП, 2025. С. 763–765 (0,13 д.а.).

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	1
ABSTRACT	8
СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ	12
ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	27
1.1. Підприємства пасажирського автомобільного транспорту: еволюція соціально-економічних та управлінських засади становлення та функціонування	27
1.2. Розвиток ринку автомобільних пасажирських перевезень: структурно-функціональний аспект	37
1.3. Організаційно-нормативне регулювання діяльності підприємств, що здійснюють автомобільні пасажирські перевезення як бізнесу	48
Висновки до розділу 1	63
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ	66
2.1. Аналіз стану та динаміки діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту в структурі національної економіки	66
2.2. Оцінка соціально-економічної та ринкової поведінки підприємств пасажирського автомобільного транспорту	76
2.3. Аналіз ресурсного забезпечення підприємств автомобільного пасажирського транспорту	98
Висновки до розділу 2	112
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ	117

3.1. Формування партнерства держави та автопідприємств у місцевих пасажирських перевезеннях	117
3.2. Стратегії удосконалення управління персоналом підприємств пасажирського автомобільного транспорту	140
3.3. Маркетингові можливості розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту	160
Висновки до розділу 3	183
ВИСНОВКИ.....	186
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	189
ДОДАТКИ.....	208

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність підприємств автомобільного пасажирського транспорту в ринковій економіці України зумовлена їх ключовою роллю у забезпеченні мобільності населення та функціонуванні національної економіки. Адже саме вони переміщують людей до роботи, навчання, відпочинку, а також підтримують зв'язок між містами та сільськими регіонами як в середині країни, а також у межах всієї Європи. Окрім того, функціонування підприємства автомобільного пасажирського транспорту характеризується суттєвими організаційно-економічними і соціальними засадами. Саме їх сукупність визначає діяльність цих підприємств і стимулює розвиток суміжних галузей, таких як виробництво транспортних засобів, паливно-мастильних матеріалів, страхування, технічне обслуговування. А процеси діджиталізації в умовах воєнного часу змушують їх упроваджувати нові проєкти організаційного розвитку; створювати робочі місця; сплачувати податки та генерувати доходи, які є важливими компонентами валового внутрішнього продукту країни; формувати інвестиційну привабливість країни, сприяючи розвитку конкуренції та ринкових механізмів шляхом підвищення якості послуг; впроваджувати інновації та оптимізувати витрати заради конкурентоспроможності. Разом з тим, діяльність підприємств автомобільного пасажирського транспорту має істотні соціальні засади, а саме: мобільності доступу населення до освіти, охорони здоров'я та культурних закладів, особливо для жителів невеликих міст і сіл; доступності та інклюзії, зниження соціальної напруги через покращення якості життя.

Таким чином, дослідження засад розвитку діяльності підприємств автомобільного пасажирського транспорту в ринкових умовах України є надзвичайно актуальним. Саме вони поєднують у своїй діяльності організаційно-економічні та соціальні аспекти, що зумовлює постійний науковий і практичний інтерес до цієї проблематики та створює підґрунтя для впровадження ефективних реформ у галузі.

В основу дисертаційної роботи покладено здобутки вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували організаційно-економічні та соціальні засади розвитку підприємств, у т.ч. й автомобільного транспорту: Алімова О.М., Амоші О. І., Ансоффа І., Аптекаря С. С., Афанасьєва Н. В., Берсуцького Я. Г., Богатирьова І. О., Булеєва І. П., Василенка В. О., Власенка Д. О., Воронкова А. Е., Гавриленка В. А., Галушко О. С., Гейця В. М., Дмитрієва І. А., Друкера П. Ф., Євдокимова В. Ф., Запасної Л. С., Кизим М. О., Кононенко І. В., Криворучко О. М., Масленікова Н. П., Миколайчука Н. С., Никончук В. М., Новікова О. Ф., Овчара І. Ю., Орлова О. О., Подсолонка В. А., Пономаренка В. С., Портера М., Пушкаря О. І., Раєвнєва О. В., Тридід О. М., Шевченко І. Ю., Червова Л. Г., Чумаченка М. Г., Хобти В. М. та ін.

Віддаючи належне науковому здобутку попередніх досліджень організаційно-економічних і соціальних засад розвитку підприємств у цілому та автомобільного пасажирського транспорту, зокрема, необхідно визнати, що існує необхідність їх продовження у таких напрямках: розвиток теоретичних засад конкурентоспроможності функціонування підприємств у ринкових умовах на основі інтеграції різних підходів і уточнення понятійно-категоріального апарату; розробки методичного забезпечення для комплексної соціально-економічної оцінки діяльності та сталого розвитку; поведінки споживачів та продавців послуг із перевезення пасажирів автомобільним транспортом у період воєнного стану; концептуальних положень в умовах євроінтеграції як складових подальшого розвитку засад функціонування підприємств автомобільного пасажирського транспорту. Все це обумовило необхідність подальшого дослідження та актуальність теми дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами. Робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне) (довідка № 14н-25 від 24.10.2025), а саме: «Сучасний менеджмент: інструменти, технології, інновації» (номер державної реєстрації 0121U112188), де автором теоретично обґрунтовано на основі системного підходу аналіз ринку

автомобільних пасажирських перевезень, розроблено та представлено комплексну схему функціонування ринку, яка інтегрує всіх його ключових учасників (продавців, покупців, державу) та інфраструктуру, а також уточнено їх взаємозв'язки та роль. Проведено класифікацію послуг, що є предметом купівлі-продажу на ринку автомобільних пасажирських перевезень, яка враховує сучасні тенденції та технологічні інновації. Визначено та деталізовано сучасні вигоди для споживачів від придбання транспортної послуги. Сформульовано актуальні проблеми та ключові тенденції розвитку ринку в умовах цифровізації, екологічних змін та появи нових бізнес-моделей (зокрема, райд-хейлінгу та каршерингу), що є критично важливим для розуміння перспектив галузі. Визнано пріоритети державно-приватного партнерства у наданні послуг перевезення пасажирів підприємствами автомобільного пасажирського транспорту і розгляду громадського транспорту не просто як комерційної послуги, а як суспільного блага, яке потребує державної підтримки та інвестицій.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних положень та розробка обґрунтованих прикладних рекомендацій щодо організаційно-економічних і соціальних засад розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту у контексті воєнно-повоєнної розбудови. Відповідно до мети у роботі поставлено такі завдання:

- розкрити теоретичні засади еволюції соціально-економічних та управлінських засад становлення та функціонування підприємств пасажирського автомобільного транспорту;
- визначити сутність, особливості, вигоди послуг автомобільних пасажирських перевезень та провести їх класифікацію у структурі ринку;
- здійснити комплексний аналіз організаційно-нормативного регулювання діяльності підприємств, що здійснюють автомобільні пасажирські перевезення як бізнесу;

- провести аналіз стану та динаміки діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту в структурі національної економіки;
- розробити методичний підхід та рекомендації до проведення комплексної оцінки соціально-економічної та ринкової поведінки підприємств пасажирського автомобільного транспорту;
- здійснити комплексний аналіз ресурсного забезпечення підприємств автомобільного пасажирського транспорту;
- запропонувати концепцію формування приватно-публічного партнерства держави, громад та автопідприємств у перевезенні пасажирів;
- сформувати напрями стратегії удосконалення управління персоналом підприємств пасажирського автомобільного транспорту;
- розвинути маркетингове забезпечення можливостей розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, практичні організаційно-економічні та соціальні засади забезпечення розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є система положень ринкової теорії, концепції сталого розвитку, соціальної безпеки, фундаментальні положення економічної науки та менеджменту, сучасні теорії з проблем економіки та ефективного управління, наукові концепції вітчизняних та зарубіжних вчених щодо особливостей оцінки, формування організаційно-економічних та соціальних засад розвитку підприємств автомобільного пасажирського транспорту.

Для досягнення поставленої в роботі мети було використано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення – для визначення вихідних категорій «ринок послуг з перевезення пасажирів автомобільним транспортом», «послуга з перевезення автомобільним транспортом», «підприємства автомобільного

пасажирського транспорту», систематизація та періодизація історії розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту України; аналізу і синтезу – з метою узагальнення структури і динаміки видачі транспортних ліцензій, визначення обсягу нелегальних автобусних пасажирських перевезень і питомої ваги їх частки у розрізі сполучень, економічних наслідків щорічних втрат державного бюджету, ресурсного забезпечення діяльності підприємств; статистичного аналізу – задля вивчення, порівняння, аналізу, оцінки фактичних даних про результати діяльності окремих автотранспортних підприємств; системного підходу – з метою визначення результатів діяльності автотранспортних підприємств; моделювання – для оцінки впливу основних стейкхолдерів на діяльність підприємств; графічного – з метою наочного відображення емпіричних даних.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали та звіти Міністерства розвитку громад і територій України, Державної служби статистики України, публічні дані платформи clarity project, де розміщені звіти про діяльність автопідприємств, що здійснюють пасажирські перевезення, громадської спілки «Міжнаціональна асоціація перевізників та автостанцій», наукова література за досліджуваною тематикою (вітчизняна та зарубіжна), інформація, що поширюється через мережу Інтернет та засоби масової інформації, а також результати власних досліджень і спостережень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

удосконалено:

- науково-методичний підхід до змістовного наповнення ринку послуг автомобільних пасажирських перевезень, а саме його сутності, особливостей, вигоди та поглибленої класифікації послуг автомобільних пасажирських перевезень у структурі ринку, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на системному поєднанні суб'єктно-об'єктних характеристик та технологічних трансформацій галузі. Його відображено у розробці комплексної логічної структурної моделі функціонування ринку, яка інтегрує взаємозв'язки між

перевізниками, споживачами, державою та інфраструктурними об'єктами, що дозволило чітко розмежувати ролі регулювання, забезпечення та споживання у сучасних умовах;

- методичний підхід до аналізу стану та динаміки діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту в структурі національної економіки, що в доповнення до існуючих, ґрунтується на систематизації та узагальненні даних про обсяги нелегальних автобусних перевезень у період 2023–2024 рр. та виділенні їхньої частки у розрізі видів сполучень. Це дозволило кількісно обґрунтувати критичний рівень деформації конкурентного середовища через розрахунок прямих втрат державного бюджету та оцінку негативного впливу на фінансову стійкість легальних перевізників;

- науково-прикладні засади до проведення комплексної оцінки соціально-економічної і ринкової поведінки підприємств пасажирського автомобільного транспорту, що виходить за межі суто фінансових показників і містить економічну, соціальну та екологічну складові, де ключову роль має відігравати концепції сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як стратегічних інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств пасажирського автомобільного транспорту та стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі;

- процес оцінювання ресурсного забезпечення підприємств автомобільного пасажирського транспорту в умовах системної кризи, що охоплює врахування впливу як зовнішніх факторів (війна, старіння рухомого складу), так і структурні проблеми, зокрема: відсутність комплексних державних програм підтримки, застаріла законодавча база та низький рівень інвестицій. В умовах замкнутого циклу занепаду підприємств автомобільного пасажирського транспорту запропоновано здійснювати постійний моніторинг рентабельності продажу їх послуг та управління всіма видами ресурсів, включаючи використання цифрових технологій;

- концепцію взаємодії держави, територіальних громад та автотранспортних підприємств у сфері пасажирських перевезень на засадах

державно-приватного партнерства, яка базується на зміні парадигми сприйняття громадського транспорту з комерційної послуги на суспільне благо, що дозволяє здійснити перехід до моделі стратегічного інвестування та цільової державної підтримки підприємств галузі, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю перевізників та соціальними інтересами громад;

- стратегію управління персоналом підприємств пасажирського автомобільного транспорту через перехід від реактивного до проактивного комплексного підходу, що передбачає інтеграцію систем добору, безперервного навчання та диференційованої мотивації працівників та дозволяє суттєво знизити дефіцит кваліфікованих кадрів в умовах воєнного стану та забезпечити стабільну якість транспортного сервісу для населення;

- маркетингове забезпечення, зокрема маркетингові інструменти просування можливостей розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту шляхом глибокої сегментації ринку, що дозволить їм створювати високоцільові пропозиції і формувати гібридні конкурентні стратегії, які поєднують ефективне управління витратами з цільовою диференціацією та дають можливість формувати сильний бренд, що підвищує лояльність клієнтів та знижує їхню чутливість до ціни, а відтак підприємствам досягати конкурентоспроможності;

набуло подальшого розвитку:

- теоретичні засади розвитку соціально-економічних та управлінських умов становлення та функціонування підприємств пасажирського автомобільного транспорту через систематизацію та періодизацію їх історії, з виділенням та обґрунтуванням етапів їх функціонування, що дало змогу ідентифікувати генезис трансформації власності та систем управління від жорстко централізованих до адаптивних ринкових моделей;

- розуміння трансформації соціально-економічних та організаційно-правових засад регулювання діяльності підприємств, що здійснюють автомобільні пасажирські перевезення в Україні, не лише через дослідження модифікації існуючих нормативно-правових актів, але й впровадження

ключових змін, що відбулися впродовж 2024-2025 рр., що дало можливість глибокого розуміння їх діяльності як бізнесу, який регулюється відповідними державними органами.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного і соціального розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту.

Запропоновані рекомендації використано в практичній діяльності:

- ТзОВ «СВС ТРЕВЕЛ» для розуміння перспектив розвитку галузі (довідка №54/2025 від 05.10. 2025) – пропозиції застосування системного підходу при аналізі ринку автомобільних пасажирських перевезень. Зокрема, розроблені та представлено комплексну схему функціонування ринку, яка інтегрує всіх його ключових учасників (продавців, покупців, державу) та інфраструктуру, а також уточнення їх взаємозв'язків та ролі, проведено класифікацію послуг, що є предметом купівлі-продажу на ринку – автомобільних пасажирських перевезень, яка враховує сучасні тенденції та технологічні інновації, визначені та деталізовані сучасні вигоди для споживачів від придбання транспортної послуги, а також сформульовані актуальні проблеми та ключові тенденції розвитку ринку в умовах цифровізації, екологічних змін та появи нових бізнес-моделей (зокрема, райд-хейлінгу та каршерингу), що є критично важливим для розуміння перспектив галузі; оцінювання ресурсного забезпечення підприємств пасажирського автомобільного транспорту в умовах системної кризи, яка спричинена не лише зовнішніми факторами (війна, старіння рухомого складу), а й глибокими структурними проблемами, зокрема: відсутністю комплексних державних програм підтримки, застарілою законодавчою базою та низьким рівнем інвестицій. В умовах замкнутого циклу занепаду підприємств автомобільного пасажирського транспорту пропозиції щодо здійснення постійного моніторингу рентабельності продажу їх послуг та управління всіма видами ресурсів, включаючи використання цифрових технологій;

- ТГ «Малинська» через усвідомлення пріоритетів державно-приватного партнерства у перевезенні пасажирів підприємствами автомобільного транспорту (довідка № 06-05/301 від 14.10.2025) - пропозиції моніторингу регулярності забезпечення місцевих регулярних пасажирських перевезень; розгляду громадського транспорту не просто як комерційної послуги, а як суспільного блага, яке потребує державної підтримки та інвестицій; обґрунтування необхідності застосування маркетингових інструментів просування послуг підприємствами автомобільного пасажирського транспорту шляхом глибокої сегментації ринку на основі соціально-демографічних, поведінкових та специфічних для транспорту критеріїв, що дозволить їм створювати високоцільові пропозиції; використання ресурсного та управлінського потенціалу підприємств пасажирського автомобільного транспорту.

Результати досліджень також використовуються у науково-дослідних роботах, виконаних у науково-дослідній частині Національного університету водного господарства та природокористування (довідка № 14-н-25 від 24.10.2025) і в навчальному процесі Національного університету водного господарства та природокористування (довідка № 011-12 від 01.09.2025) при викладанні для здобувачів спеціальностей: 073 «Менеджмент» дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, які навчаються за ОПП «Менеджмент»; 275 «Транспортні технології (на автомобільному транспорті)» дисципліни «Організація та управління пасажирськими автомобільними перевезеннями» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, які навчаються за ОПП «Транспортні технології (на автомобільному транспорті)»; 051 «Економіка» дисципліни «Стратегічне управління бізнесом» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, які навчаються за ОПП «Бізнес-аналітика».

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові положення, висновки та рекомендації одержано автором особисто і відтворюють його власні погляди. З

наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та розробки, що є результатом особистої роботи здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки і практичні рекомендації дисертації доповідалися на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях: «Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів» (м. Рівне, 17 листопада 2022 р.), «Соціально-компетентне управління та безпека підприємницьких структур в умовах воєнної економіки» (28–29 жовтня 2022 року, м. Луцьк (Україна), м. Подгайська (Словацька Республіка)), «Детермінанти економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання» (м. Рівне, 10 листопада 2023 р., 15 листопада 2024 р., 14 листопада 2025 р.), «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції», (м. Рівне, 16 травня 2024 р., 22 травня 2025 р.), «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (м. Одеса, 10–11 жовтня 2025 р.).

Публікації. За темою наукової роботи опубліковано 5 статей у наукових фахових виданнях України, 10 тез доповідей науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій 4,62 д.а., з них особисто автору належить 3,957 д.а.

Структура та загальний обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури (200 найменувань) та 4 додатка. Загальний обсяг роботи (без використаних джерел та додатків) становить 188 сторінки, включаючи: 6 рисунків і 31 таблицю.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Підприємства пасажирського автомобільного транспорту: еволюція соціально-економічних та управлінських засади становлення та функціонування

У діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту на території сучасної України можна виділити чотири великі періоди, а саме:

- 1) ранній період (до XX століття);
- 2) радянський період (1920–1991 рр.);
- 3) пострадянський перехідний період (1991–2000 рр.);
- 4) ринковий (з 2001 р. і до тепер).

Перший етап становлення підприємств автомобільного транспорту має глибокі історичні передумови, що сформувалися ще до появи автомобільного транспорту як окремого виду перевезень. У доіндустріальну епоху основними засобами пересування були кінні екіпажі та диліжанси, які стали першими формами організованого пасажирського транспорту. Ці засоби пересування формували транспортну культуру, яка згодом вплинула на розвиток автомобільних перевезень.

Кінні екіпажі були найбільш поширеним видом транспорту в українських землях до XIX століття. Вони використовувалися як для приватних, так і для суспільних потреб. У містах, таких як Київ, Львів чи Одеса, екіпажі виконували функцію сучасних таксі: заможні городяни наймали візників для коротких поїздок у межах міста чи до передмість. У сільській місцевості кінні вози слугували основним способом перевезення людей і товарів між селами та ярмарками. Ця форма транспорту була простою, але мала суттєві обмеження: мала швидкість (10–15 км/год), залежність від погодних умов і фізичного стану коней.

У XVIII–XIX століттях на зміну хаотичним перевезенням кінними екіпажами прийшли більш організовані форми транспорту, зокрема диліжанси. Диліжанс (від французького *diligence* – старанність) – це багатоколісний кінний екіпаж, призначений для регулярних пасажирських перевезень на далекі відстані. На українських землях, які входили до складу Російської імперії та Австро-Угорщини, диліжанси почали з'являтися в першій половині XIX століття. Вони курсували між великими містами, такими як Львів–Київ, Одеса–Харків, чи з'єднували регіональні центри з поштовими станціями. Наприклад, у Галичині, яка перебувала під владою Австро-Угорщини, диліжанси стали частиною розвиненої поштово-транспортної мережі, що забезпечувала перевезення пасажирів, пошти та легких вантажів.

Організація диліжансних перевезень вимагала певного рівня інфраструктури та координації. Регулярність маршрутів залежала від розкладу, а станції для заміни коней (так звані «постоялі двори») слугували прообразами сучасних автостанцій. У Російській імперії диліжанси часто контролювалися державою або місцевою владою, що стало першим кроком до централізованого управління пасажирськими перевезеннями. Водночас у приватному секторі з'являлися дрібні підприємці, які пропонували послуги перевезень, конкуруючи з державними структурами.

Поява цих форм транспорту заклала основу для майбутнього розвитку пасажирських перевезень. Кінні екіпажі та диліжанси сформували уявлення про регулярність, доступність і комерційну основу транспортних послуг. Вони також виявили ключові проблеми, які згодом успадкував автомобільний транспорт: потребу в якісних дорогах, логістичному плануванні та адаптації до потреб населення.

Другий період – радянський – характеризувався централізованою системою управління всіма сферами життя та господарської діяльності, зокрема й транспортною галуззю. Цей період мав значний вплив на розвиток підприємств автомобільного транспорту, що здійснювали автобусні перевезення, була сформована структура автотранспортних підприємств (АТП), а також відбулося

суттєве зростання попиту на пасажирські перевезення під впливом індустріалізації та урбанізації.

У підприємствах пасажирського транспорту, як у цілому в економіці і галузі, реалізовувалося централізоване управління, а в основі якого було покладено:

- єдині стандарти та норми у будівництві доріг, виробництві автобусів, організації перевезень;
- державна власність, де практично всі транспортні підприємства, включаючи АТП, перебували у державній власності;
- централізоване планування, адже обсяги перевезень, маршрути, тарифи визначалися централізовано, подекуди без урахування місцевих потреб;
- пріоритет промислових перевезень. Значна увага приділялася вантажним перевезенням для забезпечення індустріалізації, іноді на шкоду розвитку пасажирського транспорту.

Саме у радянському періоді відбулося становлення та розвиток мережі підприємств пасажирського автомобільного транспорту, які здійснювали автобусні перевезення населення, що стали одним із найголовніших видів громадського транспорту. Автобусні перевезення стали важливим видом транспорту, особливо у містах та міжміському сполученні. Цьому сприяли такі соціально-економічні процеси, як:

- урбанізація – зростання міського населення створювало великий попит на перевезення всередині міст та між ними;
- індустріалізація, що супроводжувалася будівництвом нових промислових підприємств, зумовила потребу транспортування робітників до місць роботи, які часто розташовувалися за межами міст;
- відносна дешевизна. Автобусні перевезення були доступнішими для населення, ніж залізничні або авіаційні;
- розвиток дорожньої мережі. Будівництво нових доріг, особливо між містами, сприяло розширенню автобусних маршрутів;

- масове виробництво автобусів. Радянська промисловість налагодила масове виробництво автобусів (ЛАЗ, Ікарус), що дозволило забезпечити задоволення потреби населення у мобільності.

У радянському періоді автомобільні пасажирські перевезення реалізовувалися виключно юридичними особами - автотранспортними підприємствами (АТП), які організовували автобусні перевезення. Їхня структура була типовою та АТП мала такі характерні ознаки:

- державну власність, перебували у власності місцевих рад або міністерств;
- ієрархічну структуру. Підпорядковувалися вищим транспортним організаціям на рівні міста, області або республіки;
- чітку спеціалізацію. Здійснювали міські, міжміські або туристичні перевезення;
- централізоване управління, бо їх діяльність планувалася державними органами, зокрема визначалася кількість автобусів, маршрути їх рух та обсяги перевезень;
- великий штат працівників, а саме: водії, механіки, диспетчери, обслуговуючий та адміністративний персонал;
- централізоване постачання автобусів, запчастин та іншого обладнання.

У радянській період суттєвими суспільними процесами, що визначали подальший соціально-економічний розвиток, були індустріалізація та урбанізація, які вплинули на попит на автомобільні пасажирські перевезення, а відтак і на діяльність автотранспортних підприємств. Ці процеси обумовили:

1) зростання міського населення, яке потребувало щоденних перевезень на роботу, навчання, вирішення побутових справ;

2) наростання обсягів маятникової міграції через будівництво великих промислових підприємств переважно відбувалося за межами міст, що створювало потребу у регулярних перевезеннях робітників з міст до місць роботи та назад;

3) відбувалося зростання міст, що призводило до збільшення відстаней між житловими районами та місцями роботи, навчання, культурними центрами, що збільшувало попит на міський транспорт;

4) розвивався туризм через будівництво санаторіїв, баз відпочинку та інших туристичних об'єктів, що створювало попит на міжміські та туристичні автобусні перевезення;

5) збільшення мобільності населення через підвищення рівня життя та доступність автобусних перевезень сприяли збільшенню кількості поїздок. Сукупність цих процесів сприяла швидкому зростанню масштабів діяльності АТП.

Загалом, радянський період сформував основи для розвитку автобусних перевезень в Україні як масового виду транспорту, але централізована система управління мала свої недоліки, такі як недостатня гнучкість, відсутність конкуренції та обмежений вибір для пасажирів.

Після проголошення незалежності України розпочався пострадянський період глибоких системних змін, що вплинули на всю економіку та діяльність автотранспортних підприємств з перевезення пасажирів, зокрема. Це був період переходу від централізованої планової економіки до ринкових відносин, що супроводжувався значними викликами, а саме розпадом централізованої системи та приватизації автотранспортних підприємств.

З розпадом СРСР зникла єдина, жорстко централізована система управління транспортом. Державні автотранспортні підприємства (АТП), що раніше підпорядковувалися союзним і республіканським міністерствам, опинилися в нових реаліях. Вони втратили централізоване фінансування та постачання. АТП перестали отримувати дотації з бюджету та централізоване постачання паливом, запчастинами, новими автобусами. Це призвело до швидкого зносу рухомого складу, браку ресурсів для ремонту та оновлення. Розпочався процес роздержавлення та приватизації АТП, що став масштабною інституційною трансформацією галузі та зумовив фрагментацію ринку пасажирських перевезень, а також занепад значної частини великих АТП.

Частина з них була акціонована, деякі перейшли у приватну власність. Однак цей процес часто був непрозорим, а нові власники не завжди мали достатньо коштів та досвіду для ефективного управління в ринкових умовах. Відбувся розпад державної монополії на пасажирські перевезення. А це обумовило появу нових суб'єктів господарювання на ринку пасажирських перевезень, насамперед фізичних осіб підприємців, які поступово стали важливими учасниками транспортного ринку, що також призвело до хаотичності та відсутності чітких правил гри. Відбулося скорочення маршрутів через економічні труднощі та нерентабельність, багато маршрутів, особливо у сільській місцевості, були скасовані, що погіршило транспортне сполучення, а відтак привело до суттєвого погіршення фінансового стану підприємств, а подекуди і до банкрутства.

Відомо, що приватний бізнес завжди зорієнтований на задоволення платоспроможних потреб споживачів, а тому на ринку почали з'являтися перші приватні перевізники, що були необтяжені боргами та утриманням великої ресурсної бази (матеріально-технічної та кадрової).

Саме в цей період розпочалося масове формування приватних підприємств, які були численними невеликими приватними підприємствами та індивідуальними підприємцями, які купували (часто вживані) автобуси або мікроавтобуси («маршрутки») та розпочинали надавати послуги з перевезення. Існувала неконтрольована конкуренція, яка на початковому етапі була жорсткою і часто нерегульованою. Приватні перевізники працювали на найбільш прибуткових маршрутах, ігноруючи менш вигідні, що призводило до дисбалансу в транспортній мережі. Відбулися істотні зміни в якості послуг. Хоча приватні перевізники часто пропонували більшу гнучкість та швидкість, якість їхніх послуг, безпека та комфорт часто були низькими через використання застарілого транспорту, відсутність належного технічного обслуговування та недотримання графіків. З'явилися на ринку маршрутні таксі (мікроавтобуси), що було на той час справжнім феноменом. Вони запропонували швидший та гнучкіший спосіб пересування порівняно з великими автобусами, але при цьому часто створювали

затори та несли ризики безпеки через перевантаженість та недотримання правил дорожнього руху.

Загальновідомим є те, що надання послуг із перевезення пасажирів автомобільним транспортом в економічному сенсі є субститутутом до багатьох інфраструктурних складових, таких як транспортна інфраструктура, зокрема, дороги.

Саме економічна криза 1990-х років, гіперінфляція, падіння виробництва та загальне зубожіння населення мали руйнівний вплив на транспортну інфраструктуру.

У цей період держава практично припинила інвестувати у будівництво та ремонт доріг, мостів, вокзалів та інших об'єктів транспортної інфраструктури. Комунальні підприємства також не мали коштів на утримання міської інфраструктури. Відсутність належного фінансування призвела до швидкого руйнування дорожнього покриття, що суттєво ускладнювало перевезення, збільшувало час у дорозі, підвищувало знос транспортних засобів та ризик аварій. Відбулося зношення рухомого складу. Автобусні парки не оновлювалися, а ремонт застарілих машин був дорогим і часто виконувався з використанням неякісних запчастин. Це призвело до різкого збільшення кількості несправного транспорту на маршрутах та подекуди й аварій. Звісно, що погіршення фінансового стану підприємств спричинило відтік кадрів через низькі зарплати та відсутність перспектив. Підприємства почали залишати кваліфіковані водії, механіки та інженери, що ще більше погіршило якість послуг. Окрім того, складна соціально-економічна ситуація в країні призвела до зниження рівня життя населення, попиту на транспортні послуги та зменшення кількості поїздок, особливо на міжміських маршрутах, що додатково зменшувало доходи перевізників та стимулювало скорочення маршрутів, а в цілому зменшення пасажиропотоку в суспільстві.

Загалом, пострадянський перехідний період був часом виживання для всієї галузі українського транспорту. Він заклав основи для ринкових відносин, але

водночас призвів до значної деградації інфраструктури та хаотичного розвитку галузі, наслідки чого відчувалися ще довго після 2000 року.

Період з початку 2000-х років і до теперішнього часу для автомобільного пасажирського транспорту України характеризується подальшою лібералізацією ринку, зростанням конкуренції, спробами державного регулювання та значними викликами, включаючи економічні кризи, політичні зміни та повномасштабну війну.

Упродовж зазначеного періоду в діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту можна виокремити такі характерні тенденції.

1. Подальша лібералізація ринку та посилення конкуренції.

1.1. Домінування приватних перевізників. Якщо 90-ті роки були періодом становлення приватного бізнесу в галузі, то з 2000-х років приватні перевізники, особливо маршрутні таксі, остаточно зайняли домінуючі позиції на ринку пасажирських автоперевезень. Державні АТП продовжували деградувати або були повністю приватизовані, що призвело до фрагментації ринку.

1.2. «Маршрутизація» як норма. Маршрутні таксі (мікроавтобуси) стали основним видом міського та приміського громадського транспорту. Вони пропонували гнучкість, швидкість та зручність (звісно, порівняно з існуючими альтернативами), але часто викликали нарікання через низький рівень комфорту, безпеки (перевантаження, порушення ПДР) та нерегулярності графіків.

1.3. Висока конкуренція на найприбутковіших маршрутах між різними приватними перевізниками, що іноді призводило до «цінових війн» та недобросовісних методів боротьби [21].

1.4. Поява нових форматів. У пізніший період (2010-ті роки) почали з'являтися нові формати, такі як райдхейлінгові сервіси – цифрові платформи. Саме вони за допомогою мобільних додатків дозволяють користувачам замовляти поїздки на автомобілях, що надаються водіями, співпрацюють із цією платформою (Uber, Bolt, Uklon), які запропонували альтернативу традиційним таксі та частково конкурували з громадським транспортом, особливо у великих містах.

2. Стан інфраструктури та рухомого складу.

2.1. Протягом значної частини цього періоду інвестиції в оновлення рухомого складу та розвиток інфраструктури були недостатніми. Це зумовило значний рівень зносу автобусного парку, який у більшості регіонів представлений морально і фізично застарілими транспортними засобами, значна частина яких була придбана як уживана техніка з країн Європи.

2.2. Незважаючи на періодичні програми ремонту, загальний стан дорожньої мережі залишався незадовільним, що негативно впливало на швидкість, безпеку та вартість перевезень.

2.3. У деяких великих містах (Київ, Харків, Львів) спостерігалися спроби оновлення муніципального громадського транспорту за рахунок бюджетних коштів або кредитів міжнародних фінансових організацій, що дозволило частково покращити якість послуг на комунальних маршрутах.

3. Регуляторна політика та спроби реформ.

3.1. Закон України «Про автомобільний транспорт» (2001 р.) [35] став базовим документом, що регулює діяльність у галузі. Він визначав правила ліцензування, проведення конкурсів на маршрути, вимоги до перевізників тощо. Однак його імплементація та контроль за дотриманням норм часто були проблематичними.

3.2. Зростання нерегульованого ринку та «тіньових» перевезень. Значна частина ринку пасажирських перевезень залишалася в «тіні», що ускладнювало державний контроль, збір податків та захист прав споживачів.

3.3. Спроби запровадження нових правил. Протягом 2010-х та початку 2020-х років було багато спроб реформувати систему пасажирських перевезень, зокрема щодо переходу на електронні квитки, покращення якості послуг, впровадження GPS-моніторингу, підвищення безпеки. Однак ці реформи часто стикалися з опором з боку приватних перевізників та недосконалістю законодавства.

3.4. Євроінтеграційні процеси. З посиленням курсу на євроінтеграцію, законодавство у сфері автомобільного транспорту почало поступово

адаптуватися до європейських стандартів, що стосуються безпеки, умов праці водіїв, класифікації транспортних засобів [151].

4. Вплив економічних криз та зовнішніх факторів.

4.1. Економічні кризи (2008, 2014–2015). Ці кризи призводили до падіння купівельної спроможності населення, зростання цін на паливо та запчастини, що негативно позначалося на рентабельності перевезень та можливостях оновлення рухомого складу. Багато підприємств були змушені скорочувати персонал або зупиняти діяльність.

4.2. Пандемія COVID-19 (2020–2021). Обмеження на пересування, локдауни та карантинні заходи мали руйнівний вплив на пасажирські перевезення, що призвело до різкого падіння пасажиропотоку та доходів перевізників [63].

4.3. Повномасштабне вторгнення (з 2022 р.). З початку повномасштабного вторгнення транспортна галузь зіткнулася з безпрецедентними викликами [126]:

- а) Зруйнована інфраструктура. Пошкодження доріг, мостів, вокзалів, депо.
- б) Масові міграції. Зміна пасажиропотоків, поява нових потреб у перевезеннях внутрішньо переміщених осіб.

в) Нестача палива та логістичні проблеми. Дефіцит пального, перебої з постачанням запчастин, ускладнення логістичних ланцюгів.

4.4. Мобілізація водіїв. Нестача кваліфікованих водіїв через мобілізацію.

4.5. Зниження пасажиропотоку. Зменшення кількості поїздок через небезпеку та виїзд частини населення за кордон.

4.6. Адаптація до воєнних умов, що передбачала переорієнтацію деяких перевізників на гуманітарні та евакуаційні перевезення.

Проте незважаючи на велику кількість викликів, у сфері автомобільних пасажирських перевезень спостерігаються певні тренди у модернізації їх діяльності.

4.7. Цифровізація. Запровадження електронних квитків, систем GPS-моніторингу транспорту, онлайн-додатків для планування поїздок та замовлення квитків [69; 71; 112].

4.8. Екологічні ініціативи. Обговорення та перші кроки до використання електротранспорту, зокрема електробусів, у великих містах [65; 74].

4.9. Пошук нових моделей фінансування. Залучення інвестицій, співпраця з міжнародними донорами для оновлення міського транспорту [64; 161].

Загалом, період з 2001 року до сьогодні для українського автомобільного пасажирського транспорту – це час формування ринкових відносин, що супроводжувався як позитивними змінами (зростання гнучкості, розширення пропозиції), так і значними проблемами, пов'язаними з браком інвестицій, станом інфраструктури та зовнішніми шоками. Галузь перебуває у постійному пошуку оптимальної моделі функціонування в умовах складних економічних та соціальних реалій.

1.2. Розвиток ринку автомобільних пасажирських перевезень: структурно-функціональний аспект

Автомобільні пасажирські перевезення – це складна система, яка потребує чіткої класифікації для ефективного управління та організації, а також ведення підприємницької діяльності у структурі ринку.

Звісно, що послуга з перевезення пасажирів автомобільним транспортом надається на ринку, а умови його функціонування зображено схематично на рис. 1.1.

Ключову роль у реалізації перевезень пасажирів на ринку відіграє держава. Саме державні гарантії спрямовані на захист прав пасажирів, безпеку руху та стабільність роботи транспортної системи. У соціально-економічному плані ст. 33 Конституції України гарантується право громадян на свободу переміщення. Держава також компенсує вартість проїзду пільгових категорій пасажирів для автотранспортних підприємств. Цей механізм компенсації є повністю децентралізований і реалізується територіальними громадами (місцевими бюджетами).

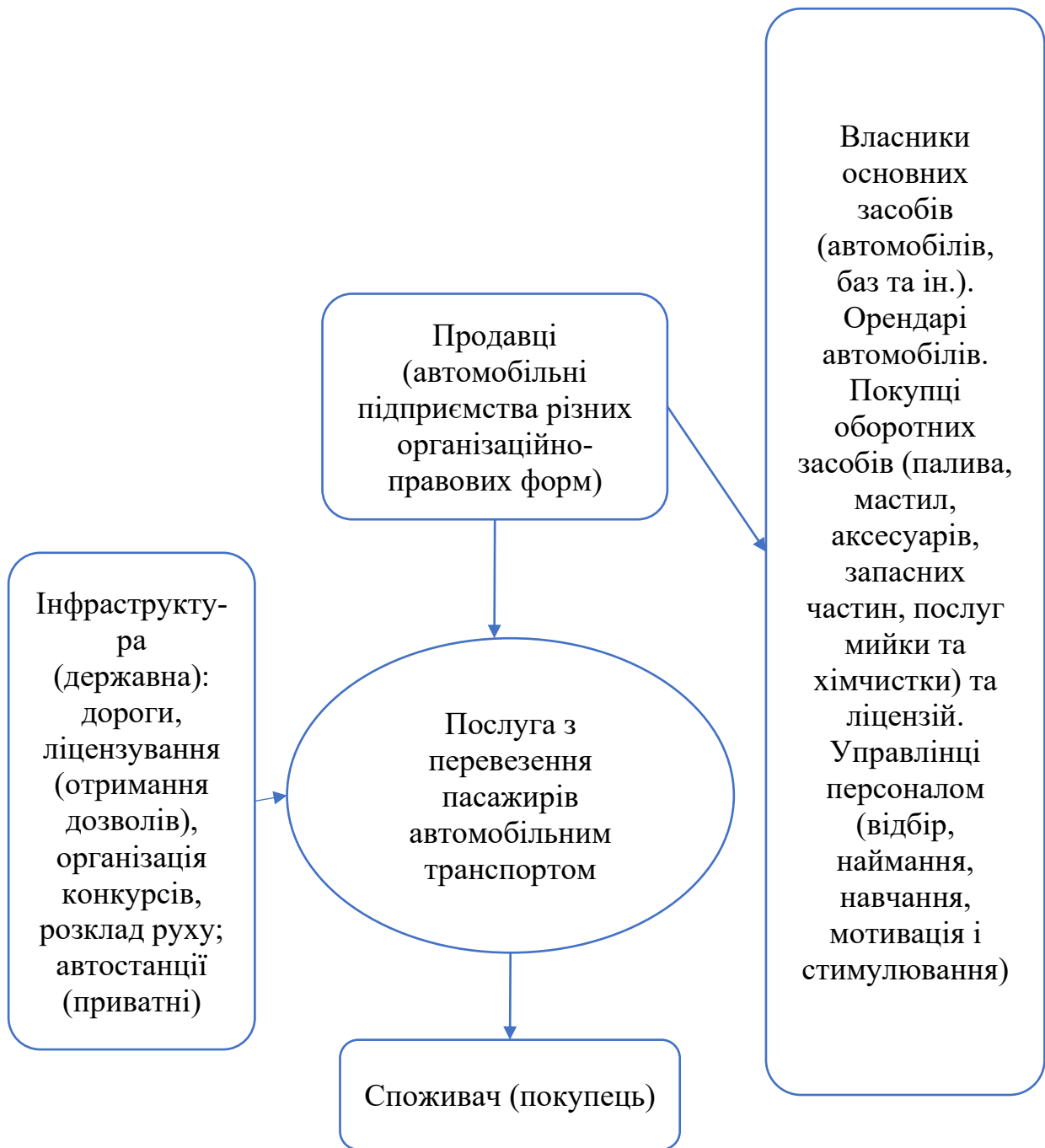


Рис. 1.1. Умови функціонування ринку послуг з перевезення пасажирів автомобільним транспортом

Джерело: власна розробка автора

Ринок автомобільних пасажирських перевезень – це складна система взаємодій між різними суб'єктами, пов'язаних з наданням послуг з перевезення пасажирів автомобільним транспортом. Це динамічний сегмент економіки, який постійно розвивається та адаптується до нових технологій, соціальних змін та економічних умов. Основними елементами ринку є продавці (постачальники послуг). Перевізники, які надають послуги з перевезення пасажирів. Це можуть

бути як великі транспортні компанії, так і приватні підприємці. Покупці (споживачі послуг) - пасажирів, які користуються послугами перевезень для переміщення з одного місця в інше. Держава, яка регулює ринок через законодавство, встановлює стандарти безпеки, видає ліцензії тощо. Інфраструктура - це дороги, автостанції, парковки та інші об'єкти, необхідні для здійснення перевезень.

Для функціонування ринку характерним є високий рівень конкуренції між різними перевізниками [113], що призводить до зниження цін та підвищення якості послуг; сезонність, бо попит на послуги перевезень змінюється залежно від пори року; регулювання, яке здійснює активно держава, встановлюючи правила та стандарти, що забезпечують безпеку пасажирів та якість послуг; технологічні зміни. З появою нових технологій (наприклад, сервісів таксі онлайн, каршерингу) ринок постійно змінюється.

Ринкове регулювання на ринку автомобільних пасажирських перевезень виконує функції ефективного розподілу транспортних ресурсів, спрямовуючи їх туди, де існує попит; стимулює інновації. Конкуренція спонукає перевізників впроваджувати нові технології та покращувати якість послуг; задовольняє потреби споживачів шляхом пропонування широкого спектру вибору послуг, що дозволяє кожному пасажирові вибрати найбільш оптимальний варіант перевезення.

Сучасними проблемами роботи ринку є існування нелегальних перевезень [60]. Під нелегальними перевезеннями розуміємо існування нелегальних перевізників, які не дотримуються встановлених правил та стандартів. Низька якість послуг, оскільки не завжди перевізники надають послуги високої якості, що може призвести до незадоволення пасажирів. Проблеми інфраструктури — недостатня розвиненість інфраструктури обмежує можливості розвитку ринку.

Розуміння ринку автомобільних пасажирських перевезень є важливим для:

1) перевізників – розробки ефективних бізнес-моделей та завоювання ринку;

2) держави – розробки ефективної транспортної політики та забезпечення безпеки пасажирів;

3) споживачів – вибору оптимального варіанту перевезення.

На ринку послуг з перевезення пасажирів автомобільним транспортом взаємодіють держава, продавці та покупці. Продавцями (перевізниками) є підприємства різних організаційно-правових форм (ФОП та юридичні особи), що володіють чи орендують основні засоби та оборотний капітал, управляють персоналом. Призначення підприємств пасажирського автомобільного транспорту в економіці полягає в забезпеченні ефективного, доступного та безпечного переміщення людей, що є продуктом функціонування суспільства та економічної системи, ключові аспекти їхньої ролі проілюстровано нижче [124].

1. Забезпечення мобільності населення. Підприємства пасажирського автотранспорту (автобусні компанії, служби таксі, оператори маршрутних перевезень тощо) надають громадянам можливість пересуватися для роботи, навчання, відпочинку чи вирішення особистих потреб. Це підтримує соціальну активність і продуктивність населення.

2. Сприяння економічній діяльності. Транспортні послуги забезпечують зв'язок між населеними пунктами, робочими місцями, ринками збуту та споживачами. Наприклад, регулярні автобусні маршрути дозволяють працівникам діставатися до заводів, офісів чи торговельних центрів, що є основою для безперебійного функціонування економіки.

3. Створення робочих місць. Це підприємство є джерелом зайнятості для водіїв, диспетчерів, механіків, менеджерів та інших спеціалістів. Це зниження рівня безробіття та підвищення рівня доходів населення.

4. Розвиток інфраструктури. Діяльність пасажирського автотранспорту стимулює будівництво та утримання доріг, автостанцій, зупинок, а також розвиток суміжних галузей, таких як виробництво транспортних засобів, паливна промисловість і сервісне обслуговування.

5. Підтримка туризму та торгівлі. Автотранспорт виконує важливу роль у перевезенні туристів, особливо в регіонах, де недостатньо розвинене залізничне

чи авіаційне сполучення. Це сприяє розвитку місцевої економіки через залучення доходів від туризму та активізації торгівлі.

6. Екологічний і соціальний вплив. Сучасні підприємства пасажирського транспорту, які вибирають екологічні технології (наприклад, електробуси), сприяють зменшенню викидів і покращенню якості життя. Водночас доступність громадського транспорту забезпечує соціальну інклюзію, надаючи послуги малозабезпеченим верствам населення.

Таким чином, підприємство пасажирського автомобільного транспорту є невід'ємною частиною економіки, забезпечуючи логістичну основу для соціального та економічного розвитку, а також сприяючи інтеграції регіонів і підвищенню якості життя громадян.

Продавці (перевізники) на ринку продають послугу з перевезення, яка є комплексною, бо включає надання транспортного засобу, палива, водія та інших ресурсів для здійснення поїздки. Забезпечують комфортні умови під час поїздки (клімат-контроль, м'які сидіння тощо). Гарантують безпеку пасажирів під час поїздки. Дотримуються графіка руху та прибуття до пункту призначення вчасно. Окрім того, зі сторони перевізника надається послуга, яка на відміну від звичайних товарів, є нематеріальним продуктом, який споживається в процесі надання; є індивідуальною, адже кожна поїздка є унікальною і залежить від багатьох факторів: маршруту, часу доби, кількості пасажирів тощо; супроводжується додатковими послугами, такими як бронювання квитків онлайн, доставка багажу тощо.

Отже, на ринку автомобільних пасажирських перевезень відбувається обмін грошей на послугу перевезення.

Наступним учасником ринку є покупець, що купує послугу. На ринку автомобільних пасажирських перевезень предметом купівлі-продажу є не сам транспортний засіб, а послуги з перевезення пасажирів. Купівля-продаж на цьому ринку – це угода між перевізником (продавцем) та пасажиром (покупцем), за якою перевізник зобов'язується доставити пасажирів з одного пункту в інший за певну плату. Покупець, купуючи послугу, отримує такі вигоди:

- 1) можливість переміститися з одного місця в інше з комфортом та безпекою;
- 2) економію часу на поїздку, особливо на великі відстані;
- 3) можливість дістатися до необхідного пункту призначення без необхідності самостійно керувати транспортним засобом (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Вигоди придбання споживачем послуги з перевезення автомобільним транспортом

Джерело: власна розробка автора

Разом з тим, сама послуга – це діяльність підприємств, спрямована на забезпечення перевезення пасажирів за допомогою автомобільного транспорту (автобусів, мікроавтобусів, таксі тощо). Ці послуги мають низку особливостей, які відрізняють їх від інших видів транспортних послуг, адже вони:

- мають гнучкі маршрути і графіки, що на відміну від залізничного чи авіаційного транспорту, автомобільні перевезення можуть швидше адаптуватися до потреб пасажирів. Підприємства можуть розробляти маршрути залежно від попиту, здійснюючи перевезення на міжміських, приміських чи міських маршрутах, а також надавати послуги на замовлення (наприклад, чартерні перевезення);

- є доступними, бо автомобільний транспорт охоплює навіть віддалені райони, де немає залізничних вокзалів чи аеропортів. Це робить його зручним для пасажирів у сільській місцевості або невеликих містах;

- різноманітні у використанні транспортних засобів. Автобуси різної місткості (від мікроавтобусів на 10-20 місць до великих туристичних автобусів),

а також таксі чи спеціалізовані автомобілі для людей з обмеженими можливостями;

- висококонкурентні, бо часто працює багато приватних і державних підприємств, що стимулює покращення якості послуг, зниження цін і впровадження додаткових сервісів (Wi-Fi, кондиціонери, комфортні сидіння);

- комплементарні від дорожньої інфраструктури. Якість і своєчасність надання транспортних значною мірою залежить від стану доріг, заторів, погодних умов і технічного стану транспорту. Це може бути як перевагою (швидка реакція на зміни), так і недоліком (затримки через зовнішні фактори);

- клієнтоорієнтовані. Багато підприємств пропонують додаткові послуги, такі як бронювання квитків онлайн, доставка пасажирів «від дверей до дверей» (особливо у випадку таксі чи трансферів), а також організація туристичних поїздок;

- економічно ефективними, адже для пасажирів автомобільні перевезення часто є дешевшими порівняно з авіаційними чи залізничними, особливо на коротких і середніх відстанях;

- регулярними і чартерними. Послуги можуть бути регулярними (з чітким розкладом) або чартерними (на замовлення для груп, корпоративних клієнтів, туристичних агенцій).

Таким чином, особливості автомобільних пасажирських підприємств полягають у їхній гнучкості, доступності та здатності задовольняти широкий спектр потреб пасажирів, хоча вони також залежать від зовнішніх умов, таких як інфраструктура та погода.

Існує декілька підходів до класифікації таких перевезень, які враховують різні критерії. Класифікація автомобільних пасажирських перевезень за різними ознаками, що дають можливість виділити тип перевезення та їх характеристики наведено у табл. 1.1. Ця класифікація не є вичерпною, оскільки поява інновацій та технологічних змін сприятиме появі нових типів автомобільних пасажирських перевезень.

Класифікація автомобільних пасажирських перевезень

Класифікаційна ознака	Тип	Характеристика
За призначенням	Загального користування:	
	Міські	Перевезення пасажирів у межах міста
	Міжміські (місцеві)	Зв'язок між населеними пунктами, розташованими на відстані понад 50 км від міської межі
	Міжнародні	Перевезення через державні кордони
	Спеціальні:	
	Шкільні	Доставка дітей до навчальних закладів
	Трудові	Доставка працівників на підприємства
	Туристичні	Організовані поїздки з метою відпочинку
За організаційною формою	Регулярні	Здійснюються за встановленим графіком на фіксованих маршрутах
	Нерегулярні	Проводяться за окремими замовленнями без дотримання встановленого графіка
За видом транспорту	Легкові автомобілі	Таксі, каршеринг, трансфери
	Автобуси	Міські, міжміські, туристичні
	Мікроавтобуси	Для невеликих груп пасажирів
За тарифами	Фіксовані	Вартість проїзду встановлюється заздалегідь і не залежить від відстані
	Погоджувальні	Вартість проїзду визначається сторонами перед початком поїздки
За умовами перевезення	Пасажирські перевезення з багажем	Перевезення пасажирів разом з їхнім багажем
	Таксі	Індивідуальні перевезення за викликом
	Каршеринг	Короткострокова оренда автомобіля
	Райд-хейлінг	Сервіс пошуку водія з авто через мобільний застосунок для здійснення поїздки

Продовження табл. 1.1

За організаційно-правовою формою перевізника	Фізична особа	Працює самостійно або з невеликим штатом працівників, несе відповідальність за борги власним майном (особистим авто)
	Юридична особа	Автопідприємство, яке має парк автомобілів. Відповідає за зобов'язання лише майном підприємства, а не майном засновників
Інші критерії класифікації	Тривалість поїздки	Короткострокові, середньострокові, довгострокові
	Кількість пасажирів	Індивідуальні, групові
	Тип дороги	Асфальтовані, ґрунтові
	Сезонність	Літні, зимові

Джерело: власна розробка автора

Важливо правильно класифікувати автомобільні пасажирські перевезення, тому що це дозволяє:

- 1) оптимізувати маршрути, а саме: складати ефективні маршрути з урахуванням типу перевезень;
- 2) вибрати відповідні транспортні засоби, які відповідають вимогам перевезень;
- 3) встановлювати тарифи через визначення справедливої вартості проїзду;
- 4) забезпечувати безпеку шляхом розробки правил та норм безпеки для різних видів перевезень;
- 5) оцінювати ефективність на основі аналізування результатів діяльності та внесення необхідних змін.

Ринок автомобільних пасажирських перевезень переживає значні зміни під впливом технологічного прогресу, зміни потреб споживачів та глобальних трендів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Тенденції впливу на ринок автомобільних пасажирських перевезень

Джерело: власна розробка автора

На ринку автомобільних пасажирських перевезень сучасні тенденції проявляються проявляються через значну низку інструментів, а саме:

1) цифрова трансформація [153]:

- мобільні додатки, які практично мають всі великі та середні перевізники, які дозволяють бронювати квитки, відстежувати рух транспорту, оплачувати проїзд без готівки тощо;

- впроваджені інтернет-технології, які дозволяють відстежувати стан транспортних засобів в режимі реального часу, оптимізувати маршрути, знижувати витрати на обслуговування;

- великі дані дозволяють прогнозувати попит на перевезення, персоналізувати послуги та підвищувати ефективність роботи транспорту;

2) електромобілі та альтернативні види палива:

- зростання популярності електромобілів, бо багато міст та країн вводять обмеження на використання транспортних засобів з двигунами внутрішнього згоряння у центрі міст, що стимулює перехід на електромобілі;

- розширення інфраструктури зарядки, яка активно розвивається через мережу зарядних станцій для електромобілів;

- використання біопалива. Деякі перевізники переходять на використання біопалива для зменшення викидів шкідливих речовин;

3) сервіси на замовлення:

- наростає конкуренція з традиційним громадським транспортом, бо сервіси типу Uber та Lyft створюють нові моделі перевезень, залучаючи все більше клієнтів;

- відбувається інтеграція з міським транспортом. В окремих містах впроваджують системи інтеграції сервісів на замовлення з традиційним громадським транспортом;

4) автономні транспортні засоби:

- відбувається тестування безпілотних автобусів, а в багатьох країнах проводяться експерименти з використанням автономних автобусів на певних маршрутах;

- розробляються великими технологічними компаніями технології для створення повністю автономних транспортних засобів;

5) індивідуальна мобільність:

- стає популярним каршеринг – короткострокова оренда автомобілів, особливо серед молоді;

- зростає популярність мікромобільності (мопедів та велосипедів), що сприяє зниженню завантаженості доріг;

6) зростає свідомість про екологічність:

- відбувається зменшення викидів, адже перевізники шукають способи оптимізації маршрутів, використання енергоефективних транспортних засобів;

- підприємства все більше уваги приділяють соціальній відповідальності, впроваджуючи екологічні ініціативи.

Впровадження цих інструментів у діяльність підприємств про те, що ринок автомобільних пасажирських перевезень перебуває в постійному русі. Технологічний прогрес, зміна кліматичних умов та зростання свідомості

споживачів про екологію вимагають від перевізників постійної адаптації та пошуку нових рішень.

1.3. Організаційно-нормативне регулювання діяльності підприємств, що здійснюють автомобільні пасажирські перевезення як бізнесу

Ринкові умови створили можливість для розширення діяльності підприємств (бізнесів) в Україні, зокрема, у сфері автомобільних пасажирських перевезень. Ринковими можливостями скористалися як діючі гравці на ринку, так і нові.

Проблематиці функціонування транспортного бізнесу у перевезенні пасажирів в національній економіці присвячено чимало праць. Так, у статті [63] автори акцентують увагу на впливі пандемії COVID-19 на функціонування пасажирського транспорту в Україні. Досліджують зміни в пасажиропотоках, фінансові втрати підприємств та заходи, які були вжиті для подолання кризи. О.С. Крилов [69] розглядає питання розвитку пасажирських перевезень в умовах цифрової трансформації, зокрема, впливу нових технологій, які використовуються в транспортній галузі, та їх вплив на якість обслуговування пасажирів. Умови діяльності на ринку пасажирських перевезень, а саме конкуренцію, її особливості та перспективи ілюструє В.В. Гончаров [21]. У джерелі [99] відображена роль пасажирського транспорту у забезпеченні соціальної мобільності населення, аналізується доступність транспортних послуг для різних категорій громадян та їх вплив на можливість працевлаштування та отримання освіти, а екологічні аспекти функціонування пасажирського транспорту наведені у статті [65].

Незважаючи на наявність досліджень, актуальною проблемою дослідження є трансформація організаційно-правових засад регулювання автомобільних пасажирських перевезень як бізнесу в національній економіці.

Функціонування будь-якого підприємства, що надає послуги із перевезення пасажирів, має ціль: задовольнити потреби споживача у територіальному переміщенні та отримати ресурс за надану послугу. Ця сфера

підприємницької діяльності регулюється державою шляхом ліцензування та визначення прав і обов'язків водіїв, перевізників та пасажирів під час користування послугами автомобільного пасажирського транспорту.

Нормативна база є досить розгалуженою та охоплює значну кількість нормативних актів: Закон України «Про транспорт», Закон України «Про автомобільний транспорт», Постанова Кабінету Міністрів України від 02 грудня 2015 року № 1001 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів автомобільним транспортом, міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом», Постанова Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 року № 363 «Про затвердження Порядку подання органу ліцензування документів в електронній формі» [82].

Для отримання ліцензії на провадження такого виду діяльності заявник звертається до центрального органу – Державної служби України з безпеки на транспорті. Проте з 20 серпня 2024 року введені нові Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів, міжнародних перевезень автомобільним транспортом.

Кількість діючих ліцензій за видами діяльності на право провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів складала – 27520, а на міжнародні перевезення пасажирів 2502 станом на 01.01.2020 р. (табл. 1.2) [197]. Половина із загальної кількості ліцензій припадало на внутрішні перевезення автобусами у 2020 р. Кількість ліцензій на міжнародні пасажирські перевезення становила понад 15% у 2020 р. Натомість у 2024 р. з початку повномасштабного вторгнення обсяг у лютому і до кінця липня Державна служба України з безпеки на транспорті видала 178 ліцензій. Обсяг міжнародних автобусних перевезень в Україні зріс майже втричі. Загальний обсяг ринку пасажирських перевезень за цей період склав 2,2 млрд грн. Це майже на 1,3 млрд гривень більше, ніж за аналогічний період минулого року [197].

Таблиця 1.2

Кількість, виданих ліцензій на перевезення пасажирів автомобільним транспортом, 2020 р.

№	Види господарської діяльності	Загальна кількість діючих ліцензій за видами робіт
1	Внутрішні перевезення пасажирів автобусами	13687
2	Внутрішні перевезення пасажирів на таксі	10840
3	Міжнародні перевезення пасажирів автобусами	2502
4	Міжнародні перевезення пасажирів на таксі	74
5	Міжнародні перевезення пасажирів легковими автомобілями на замовлення	147
Разом		27520

Джерело: узагальнено за даними [197]

Звісно ж, що ліцензії видаються на транспортні засоби. Отож, у їх структурі 70% – це автобуси, а 30% припадає на інші транспортні засоби (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Кількість транспортних засобів, які закріплені за ліцензіатами як засоби провадження господарської діяльності, 2020 р.

Тип транспортного засобу	Загальна кількість транспортних засобів
Автобус	51909
Мікроавтобус	2426
Легковий	16997
Інші пасажирські	1199
Вантажо-пасажирські	131
Разом	72662

Джерело: Джерело: узагальнено за даними [197]

Транспортні засоби – автобуси поділяються на категорії: кількістю місць (8 і більше, не більше 22, понад 22); масою (до 5 т. та більше) та можливостями пасажирів (сидіти, стояти) [54].

Автобуси за максимальною масою поділяються на дві категорії:

- категорія М 2 – автобуси, які призначені для перевезення пасажирів і мають більше ніж 8 місць, не враховуючи місця водія, і максимальну масу не більше ніж 5 тонн;
- категорія М 3 – автобуси, які призначені для перевезення пасажирів і мають більше ніж 8 місць, не враховуючи місця водія, і максимальну масу, що перевищує 5 тонн.

Автобуси місткістю не більше 22 пасажирів, крім водія, поділяються на два класи:

- клас А: автобуси, призначені для перевезення сидячих пасажирів та мають місця для стоячих пасажирів;
- клас В: автобуси, призначені для перевезення виключно сидячих пасажирів.

Автобуси місткістю понад 22 пасажирів, крім водія, поділяються на три класи:

- клас І: автобуси, призначені для перевезення сидячих і стоячих пасажирів, конструкція яких дає змогу пасажирам безперешкодно переміщуватись по салону;
- клас ІІ: автобуси, призначені для перевезення головним чином сидячих пасажирів, а також стоячих пасажирів у проході проміж рядами та (або) на площадці для стоячих пасажирів, розмір якого не перевищує 1,5 м²;
- клас ІІІ: автобуси, призначені для перевезення виключно сидячих пасажирів.

Термін дії ліцензії – є безстроковим. Водночас, при подачі документів для отримання ліцензії заявник має подати договір з АТП вартість, якого становить від 1500 грн (відповідно до Ліцензійних вимог). Договір з АТП є обов'язковою умовою для отримання ліцензії на перевезення пасажирів та здійснення міжнародних вантажних перевезень. Договір з АТП необхідний для:

- проведення інструктажу водіїв з дотриманням вимог законодавства щодо безпеки та якості перевезень;

- проведення передрейсового та післярейсового медичного огляду водіїв;
- проведення передрейсових та післярейсових контролів технічного стану автомобіля;
- стоянки та зберігання транспортних засобів;
- проведення технічного обслуговування та поточного ремонту ТЗ.

Оформлення договору з АТП є обов'язковим за відсутності власної матеріально-технічної бази.

Окрім того, є певні вимоги до стажу водіїв, які працюють на транспортних засобах та здійснюють міжнародні перевезення. Так, вони повинні мати підтверджений стаж роботи на внутрішніх перевезеннях не менше трьох років [83; 77; 114].

За здійснення господарської діяльності без оформлення транспортної ліцензії передбачено штраф у розмірі 17–34 тис. грн. Закон України «Про автомобільний транспорт», який визначає засади організації та діяльності автомобільного транспорту. Стаття 3 цього Закону [36] регулює відносини між автомобільними перевізниками, замовниками транспортних послуг, органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, пасажирями, власниками транспортних засобів, а також їх відносини з юридичними та фізичними особами – суб'єктами підприємницької діяльності, які забезпечують діяльність автомобільного транспорту та безпеку перевезень. Засади діяльності автомобільного перевізника, що здійснює перевезення пасажирів на договірних умовах визначено статтею 29 Закону. Стаття 34 Закону встановлює основні вимоги до автомобільного перевізника.

Стаття 38 Закону визначає вимоги до перевезення пасажирів, які відповідно до законодавства користуються пільговими правами, забезпечують автомобільні перевізники, які здійснюють перевезення пасажирів на автобусних маршрутах загального користування.

Вимоги до перевезення організованих груп дітей автобусами, а перелік документів, на підставі яких виконується пасажирські перевезення, – стаття 39.

Основні права та обов'язки водія автобуса, таксі, легкового автомобіля на замовлення та інших транспортних засобів при перевезенні пасажирів визначено статтею 40 Закону.

Водій автобуса при перевезенні пасажирів автомобільним транспортом має право:

- вимагати від пасажирів виконання їхніх обов'язків;
- не допускати до поїздки пасажирів, який не має квитка, порушує громадський порядок у салоні автобуса, забруднює його, пасажирів або їх речі;
- під час посадки в автобус пасажирів на приміському, міжміському або міжнародному маршруті перевіряти наявність квитків на проїзд та перевезення багажу;
- не видавати багаж, якщо пасажир не пред'явив квитка.

Водій автобуса зобов'язаний:

- виконувати правила надання послуг пасажирського автомобільного транспорту загального користування і технічної експлуатації автобуса;
- мати з собою і пред'являти для перевірки уповноваженим посадовим особам документи, передбачені законодавством;
- дотримуватися визначеного маршруту та розкладу руху автобуса;
- приймати, розміщати та видавати багаж пасажирів на зупинках, передбачених розкладом руху;
- стежити за виконанням пасажирів встановлених обов'язків та безпечним розміщенням ними багажу і ручної поклажі в автобусі;
- оголошувати назви зупинок і час стоянки на них;
- здійснювати висадку пасажирів у відведеному для цього місці в разі заправлення автобуса паливом під час виконання перевезень;
- вживати необхідних заходів для безпеки пасажирів у разі виникнення перешкод для руху на маршруті (туман, ожеледь тощо), які не дають змоги продовжити поїздку, а також у разі вимушеної зупинки автомобільного транспортного засобу на залізничному переїзді;

- зупиняти автобус за сигналом контролера, виконувати його вказівки та сприяти у здійсненні контролю.

Водієві автобуса забороняється:

- змінювати маршрут та розклад руху;
- продавати пасажирам квитки під час керування автобусом.

Водій таксі має право відмовляти в наданні послуги пасажирові, якщо:

- пасажир має явні ознаки сп'яніння;
- кількість осіб, які потребують обслуговування, перевищує кількість місць у легковому автомобілі;
- багаж пасажирів не може бути вільно розміщений у багажнику чи салоні легкового автомобіля або може забруднити чи пошкодити його.

Водій таксі зобов'язаний:

- виконувати правила надання послуг пасажирського автомобільного транспорту і технічної експлуатації легкового автомобіля;
- здійснювати посадку пасажирів на стоянці в порядку черги, а також надавати право позачергового користування таксі згідно із законодавством;
- відчиняти двері таксі, відкривати багажник та перевіряти їх закриття під час посадки пасажирів;
- називати пасажирам розмір оплати проїзду, показники таксометра на початку і в кінці поїздки та роз'яснювати порядок користування таксі;
- здійснювати перевезення до пункту призначення за визначеним пасажиром маршрутом або найкоротшим шляхом за згодою пасажирів.

Водієві таксі забороняється:

- відмовляти пасажирам у перевезенні, крім випадків, обумовлених цією статтею;
- обирати пасажирів за вигідністю напрямків їх прямування;
- пропонувати громадянам поїздку без згоди пасажирів, які знаходяться в таксі;
- здійснювати перевезення пасажирів, якщо в таксі відсутній або не працює таксометр;

- називати розмір оплати за поїздку, який не відповідає показникам таксометра.

Водій легкового автомобіля на замовлення зобов'язаний виконувати правила надання послуг пасажирського автомобільного транспорту і технічної експлуатації легкового автомобіля. Водій легкового автомобіля не має права здійснювати стоянку та посадку пасажирів на стоянці таксі.

Статтею 41 Закону визначено основні права та обов'язки пасажирів.

Пасажир має право:

- одержувати від перевізника, водія, на зупинках автобусних маршрутів загального користування, автостанціях та автовокзалах інформацію про послуги автомобільного транспорту загального користування;
- безоплатно провозити з собою на автобусних маршрутах загального користування одну дитину дошкільного віку без надання їй окремого місця;
- безоплатно перевозити з собою на автобусних маршрутах загального користування ручну поклажу, а також відповідно до законодавства про захист прав споживачів і правил перевезень користуватися іншими правами.

Пасажир зобов'язаний:

- мати при собі квиток на проїзд, на перевезення багажу, за наявності права пільгового проїзду – відповідне посвідчення чи довідку, на підставі якої надається пільга, а в разі запровадження автоматизованої системи обліку оплати проїзду – зареєструвати електронний квиток;
- виконувати вимоги правил надання послуг та правил користування пасажирським автомобільним транспортом.

Правила надання послуг пасажирського автомобільного транспорту, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 18.02.97 № 176. Відповідно до пункту 10 цих Правил державний контроль за дотриманням установлених вимог покладається на Державну службу з безпеки на транспорті (Укртрансбезпека), Національну поліцію та органи Держпродспоживслужби.

Права, обов'язки та заборони водіїв автобусів і таксі, закріплені в законодавстві, є правовими межами, які безпосередньо формують трансакційні

витрати (витрати на ведення бізнесу, укладання угод, контроль та захист прав) і визначають конкурентоспроможність автопідприємств.

Відповідно до Положення про Державну службу України з безпеки на транспорті, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2015 № 103 (далі – Положення), Укртрансбезпека є центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику з питань безпеки на наземному транспорті.

Одним із основних завдань Укртрансбезпеки є здійснення державного нагляду (контролю) за безпекою на автомобільному транспорті. Згідно з пунктом 8 Положення Укртрансбезпека здійснює свої повноваження безпосередньо та через утворені в установленому порядку територіальні органи.

Відповідно до статті 6 Закону державний контроль автомобільних перевізників на території України здійснюється шляхом проведення планових, позапланових і рейдових перевірок (перевірок на дорозі).

Проведення планових, позапланових перевірок здійснюється відповідно до вимог Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності».

Статтею 7 Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» визначено перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, зокрема, перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів річковим, морським, автомобільним, залізничним та повітряним транспортом, міжнародні перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом.

Слід зазначити, що відповідно Постанови Кабінету Міністрів Міністерство соціальної політики забезпечує формування та реалізацію державної політики щодо соціального захисту, зокрема, осіб з інвалідністю, осіб, на яких поширюється дія Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», ветеранів праці, ветеранів військової служби, жертв нацистських переслідувань, дітей війни та жертв політичних репресій, а також

ведення роз'яснювальної роботи щодо отримання автомобільних транспортних послуг цими категоріями громадян.

Отже, у сфері автомобільних пасажирських перевезень відбулися істотні організаційно-правові зміни щодо ліцензування, які впроваджуються в дію у 2024 році. Ці зміни є комплексними і стосуються усіх учасників процесу надання послуг.

Отримання ліцензії на перевезення пасажирів автотранспортним підприємством – це лише перший крок. Наступний етап для здійснення регулярних перевезень пасажирів за конкретними маршрутами – це отримання дозволу (або укладення договору) на обслуговування цих маршрутів.

На відміну від ліцензії, яка дає право займатися певною підприємницькою діяльністю, дозвіл на маршрут дає право обслуговувати конкретний маршрут та отримується через конкурс.

Залежно від типу маршруту відповідальні органи організовують проведення конкурсів та видачу дозволів [55] на:

1) міські та приміські маршрути. Їх видають органи місцевого самоврядування: виконавчі органи міських, селищних, сільських рад, їхні департаменти або управління транспорту;

2) міжміські внутрішньообласні маршрути. Уповноважені надавати обласні державні адміністрації, а саме департаменти (управління) транспорту та зв'язку;

3) міжміські міжобласні маршрути. Наразі діє Державна служба України з безпеки на транспорті (Укртрансбезпека), що проводить конкурсні процедури на ці маршрути.

Процес отримання дозволу через конкурс є стандартизованим і включає наступні основні етапи:

1) оголошення конкурсу:

організатор конкурсу (відповідний орган влади) публікує оголошення про проведення конкурсу на своєму офіційному сайті, а також, за потреби, в інших засобах масової інформації;

в оголошенні зазначаються маршрути, що виставляються на конкурс, умови конкурсу, перелік документів, строк та місце подання документів, дата та місце проведення конкурсу;

2) підготовка конкурсної документації:

перевізник, який має ліцензію, готує пакет документів згідно з вимогами оголошення конкурсу та законодавства (Порядок проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування, затверджений Кабінетом Міністрів України).

Типовий перелік документів включає:

заяву на участь у конкурсі;

копії установчих документів (для юридичних осіб), витяг з ЄДР (для ФОП);

копію ліцензії на право здійснення пасажирських перевезень;

відомості про транспортні засоби, які пропонуються для використання на маршруті (копії свідоцтв про реєстрацію, інформація про технічний стан, вік, кількість місць, категорію автобуса);

відомості про водіїв (копії посвідчень, медичних довідок, інформація про стаж роботи);

відомості про матеріально-технічну базу (власну або орендовану: місця стоянки, база для ТО та ремонту, медичний пункт);

документи, що підтверджують досвід роботи (якщо вимагається);

інші документи, передбачені умовами конкретного конкурсу (наприклад, пропозиції щодо впровадження нових технологій, підвищення якості послуг, економічне обґрунтування тарифів);

3) подання конкурсної пропозиції:

документи подаються до організатора конкурсу у встановлений термін та за визначеним порядком. Зазвичай це заклеєний конверт з поміткою «На конкурс» ;

4) розгляд конкурсної комісією, до складу якої входять представники органів влади, громадськості та фахівці, розглядає подані пропозиції.

Оцінка проводиться за встановленими критеріями, які можуть включати:

- кількість та якість пропонованих транспортних засобів (вік, комфортність, екологічний клас, пасажиромісткість);
- досвід роботи перевізника на ринку;
- наявність власної або орендованої ремонтної бази, медичного обслуговування водіїв;
- кваліфікація та стаж водіїв;
- дотримання вимог законодавства щодо праці та відпочинку водіїв;
- пропозиції щодо впровадження інновацій (електронні квитки, GPS-моніторинг);
- відсутність порушень ліцензійних умов чи умов договорів на інших маршрутах;

5) прийняття рішення та укладання договору:

за результатами розгляду комісія визначає переможця конкурсу. З переможцем укладається договір на право обслуговування маршруту на певний термін (зазвичай від 3 до 5 років). Цей договір і є фактичним дозволом на перевезення за певним маршрутом.

При оголошенні конкурсу обласними державними адміністраціями на право здійснення перевезення пасажирів на приміських та міжміських внутрішньообласних маршрутах загального користування подається інформація про номер та назву маршрутів, протяжність маршруту, км; час відправлення з кінцевих пунктів і час прибуття до кінцевих пунктів, год.-хв; періодичність здійснення перевезень; можливість обслуговування рейсів на паритетних умовах; мінімальна кількість автобусів для виконання рейсів, основних/резервних (в т.ч. автобусів для перевезення осіб з інвалідністю, пасажиромісткістю передбаченою заводом-виробником); пасажиромісткість (для міжміських маршрутів – місць для сидіння пасажирів; приміських – загальна пасажиромісткість).

Конкурс на перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування проводиться відповідно до ЗУ «Про автомобільний транспорт», Порядку проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусному

маршруті загального користування, затвердженого постановою КМУ від 03.12.2008 № 1081 (із змінами і доповненнями), надалі – Порядок, та розпорядження голови облдержадміністрації від 27.05.2009 № 174 «Про затвердження умов проведення конкурсу з перевезення пасажирів на міжміських та приміських автобусних маршрутах загального користування», зареєстрованого в Головному управлінні юстиції у Рівненській області 28.05.2009 за № 38/880.

Порядком проведення конкурсу встановлюється вимога щодо забезпечення на об'єкті конкурсу, який включає приміські автобусні маршрути загального користування, транспортних засобів, пристосованих для перевезення осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення, в кількості до 35 відсотків загальної кількості автобусів до 31 грудня 2019 р. та до 50 відсотків – з 1 січня 2020 року. Транспортні засоби, пристосовані для перевезення осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення, повинні бути пристосовані для користування інвалідами з вадами зору, слуху та з ураженнями опорно-рухового апарату, а також передбачати можливість встановлення зовнішніх звукових інформаторів номера і кінцевих зупинок маршруту, текстових та звукових систем у салоні для оголошення зупинок.

Для забезпечення належної якості та безпеки перевезень пасажирів на внутрішньообласних маршрутах, згідно з Порядком визначення класу комфортності автобусів, сфери їхнього використання за видами сполучень та режимами руху, затвердженого наказом Міністерства транспорту і зв'язку України від 12.04.2007 № 285, на міжміських маршрутах протяжністю до 150 км допускається використання автобусів категорій М2 (повна маса до 5 т) та М3 (повна маса більше 5 т), а на маршрутах протяжністю більше 150 км – автобусів тільки категорії М3, на приміських маршрутах – автобусів категорій М2 та М3. Клас автобусів: на міжміських маршрутах до 150 км – А, В, ІІ, ІІІ, понад 150 км – В, ІІ, ІІІ, на приміських маршрутах – А, В, І, ІІ, ІІІ.

При визначенні переможця конкурсу враховуються такі умови:

- достатня для обслуговування маршрутів кількість автобусів, які відповідають умовам конкурсу, зареєстрованих на відповідного автомобільного перевізника згідно з чинним законодавством, та які не використовуються на інших маршрутах;

- наявність (у кількості не менше нормативу), характеристика та кількість резервних автобусів для заміни рухомого складу на автобусних маршрутах загального користування у разі виходу їх з ладу;

- наявність виробничої бази (власної чи орендованої);

- підтримання належного технічного та санітарного стану рухомого складу;

- контроль технічного стану транспортних засобів перед виїздом;

- виконання регламентних робіт з технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів;

- якість роботи автомобільного перевізника на внутрішньообласних маршрутах (регулярність виконання рейсів, скарги (подяки) громадян), якщо він працював на них раніше;

- наявність інвестицій (кредитів) на придбання нового рухомого складу;

- робота на маршруті у звичайному режимі руху;

- забезпечення дотримання умов галузевої та регіональної угод з оплати праці найманих працівників;

- планова вартість проїзду на маршруті;

- відповідність транспортних засобів вимогам Правилам надання послуг пасажирського автомобільного транспорту, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 18.02.1997 № 176 [54], безпеці руху, охороні праці та екології, класифікації згідно з підпунктом 4.1.3. Порядку визначення класу комфортності автобусів, сфери їхнього використання за видами сполучень та режимами руху (клас I, II, III), затвердженому наказом Мінтрансз'язку України від 12.04.2007 № 285 та зареєстрованому в Міністерстві юстиції України 14.05.2007 за № 499/13766; належний технічний і санітарний стан; наявність відповідного сертифіката; комплектація транспортних засобів відповідно до

вимог Правил дорожнього руху, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 10.10.2001 № 1306.

Згідно зі статтею 34 ЗУ «Про автомобільний транспорт» автомобільний перевізник повинен організовувати проведення періодичного навчання водіїв методам надання домедичної допомоги потерпілим від дорожньо-транспортних пригод. Невідповідність автомобільного перевізника вимогам статті 34 ЗУ «Про автомобільний транспорт» є підставою для недопущення його до участі в конкурсі.

Уповноважені особи конкурсної комісії проводять огляд автобусів, які пропонуються для роботи на маршрутах, як основні.

Участь перевізників у конкурсі є платною. У 2024 році сплата становила: для приміських маршрутів:

- до дванадцяти оборотних рейсів – 2260,00 грн;
- від тринадцяти до тридцяти оборотних рейсів – 3160,00 грн;

для міжміських маршрутів:

- до шести оборотних рейсів – 3160,00 грн;
- більше шести оборотних рейсів – 4662,00 грн.

Проте наприкінці 2024 р. Міністерство розвитку громад та територій України відповідно до статті 21 Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» розробило проект постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування» та надіслало його на погодження до Кабінету Міністрів. У лютому 2025 р. Кабінет Міністрів України затвердив Постанову, яка є реакцією на процеси діджиталізації в суспільстві. Вона передбачає перехід на використання інструментів електронного документообігу. Основними змінами у регулюванні проведення конкурсів на міжобласних автобусних маршрутах буде їх проходження за заявницьким принципом.

Отже, діяльність підприємств автомобільного пасажирського транспорту є ліцензованою, тобто регульованою державою та її органами. У практичній

реалізації надання послуг із регулярного і нерегулярного перевезення пасажирів, проводиться конкурс на які мають реалізовуватися з чітким дотриманням принципів безпеки та комфорту.

Висновки до розділу 1

1. На основі аналізу еволюції соціально-економічних та управлінських засад функціонування підприємств пасажирського автомобільного транспорту в Україні виділено такі періоди:

ранній період (до XX ст.) заклав основи транспортної культури та комерційної діяльності у сфері пасажирських перевезень;

радянський період (1920–1991 рр.) відзначився становленням централізованої системи управління та масовим розвитком автобусних перевезень. Індустріалізація та урбанізація створили стабільний попит на послуги, що призвело до формування структури автотранспортних підприємств (АТП) як основи галузі. Незважаючи на ефективну організацію та доступність, ця система була негнучкою і не мала конкуренції;

пострадянський перехідний період (1991–2000 рр.) був часом глибоких системних змін та викликів. Розпад централізованої системи та приватизація призвели до деградації інфраструктури, банкрутства державних підприємств та хаотичного формування ринкових відносин. Поява приватних перевізників та маршрутних таксі заповнила прогалину, але супроводжувалася низькою якістю послуг та відсутністю належного регулювання;

сучасний період (з 2001 р. і дотепер) характеризується домінуванням приватних перевізників, посиленням конкуренції та спробами державного регулювання. На ринок впливають нові технології (райдшейринг) та зовнішні чинники, такі як економічні кризи, пандемія та повномасштабна війна. Галузь адаптується до сучасних реалій, впроваджуючи цифровізацію та шукаючи нові моделі фінансування, але продовжує стикатися зі значними проблемами, зокрема, зі зносом рухомого складу та незадовільним станом інфраструктури.

2. Доведено роль та місце підприємств пасажирського автомобільного транспорту в структурі ринку. Обґрунтовано, що вони є невід'ємним елементом економіки. Їхня функція полягає у забезпеченні мобільності населення, сприянні економічній діяльності та створенні робочих місць.

3. Визначено, що для функціонування ринку характерним є високий рівень конкуренції між різними перевізниками, що призводить до зниження цін та підвищення якості послуг; сезонність, бо попит на послуги перевезень змінюється залежно від пори року; регулювання, яке здійснює активно держава, встановлюючи правила та стандарти, що забезпечують безпеку пасажирів та якість послуг; технологічні зміни. З появою нових технологій (наприклад, сервісів таксі онлайн, каршерингу) ринок постійно змінюється.

4. Встановлено, що ринкове регулювання на ринку автомобільних пасажирських перевезень виконує функції ефективного розподілу транспортних ресурсів, спрямовуючи їх туди, де існує попит; стимулює інновації. Конкуренція спонукає перевізників впроваджувати нові технології та покращувати якість послуг; задовольняє потреби споживачів шляхом пропонування широкого спектру вибору послуг, що дозволяє кожному пасажирові вибрати найбільш підходящий варіант перевезення.

5. Виокремлено вигоди покупця при купівлі послуги з перевезення пасажирським транспортом такі, як:

можливість переміститися з одного місця в інше з комфортом та безпекою;
економія часу на поїздки, особливо на великі відстані;

можливість дістатися до необхідного пункту призначення без необхідності самостійно керувати транспортним засобом.

6. Проведено класифікацію автомобільних пасажирських перевезень за такими ознаками, як призначення загального та спеціального користування; організаційною формою; видом транспорту; тарифами; умовами перевезення та іншими ознаками.

7. Проаналізовано виклики, з якими стикаються підприємства автомобільних пасажирських перевезень, а саме: технологічний прогрес, зміну

кліматичних умов та зростання екологічної свідомості споживачів, що вимагає від підприємств постійної адаптації та пошуку нових рішень.

8. Оцінено існуюче організаційно-нормативне регулювання діяльності підприємств, що здійснюють автомобільні пасажирські перевезення. Продемонстровано, що надання послуг з перевезення пасажирів автомобільним транспортом здійснюється на підставі ліцензування. Окрім того, ліцензійні вимоги суттєво модифікувалися у 2024 році. Отримання ліцензії на перевезення пасажирів автотранспортним підприємством – це лише перший крок. Наступний етап для здійснення регулярних перевезень пасажирів за конкретними маршрутами – це отримання дозволу (або укладення договору) на обслуговування цих маршрутів.

На відміну від ліцензії, яка дає право займатися певною підприємницькою діяльністю, дозвіл на маршрут дає право обслуговувати конкретний маршрут та отримується через конкурс.

Залежно від типу маршруту відповідальні органи організовують проведення конкурсів та видачу дозволів згідно зі встановленим законодавством процедурами.

Основні положення теоретико-методологічних засад функціонування підприємств пасажирського автомобільного транспорту в ринковій економіці представлені в роботах дисертанта [128; 129; 130; 131; 139]

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз стану та динаміки діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту в структурі національної економіки

Підприємства автомобільного пасажирського транспорту функціонують, надаючи послуги як юридичним, так і фізичним особам. Звичайно, важливо оцінити масштаби їх діяльності та динаміку розвитку. Підприємства автомобільного пасажирського транспорту функціонують за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність». Згідно зі статистичними даними діяльність транспорту в Україні впродовж 2017–2022 рр. зазнала серйозних викликів. Середньооблікова кількість зайнятих працівників у ВЕД «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» серед юридичних осіб та їх відокремлених підрозділів з кількістю найманих працівників 10 і більше осіб у 2021 р. становила 611,5 тис. ос., а в наземному і трубопровідному транспорті – 249,8 тис. ос. [93]. Кількість перевезених пасажирів усіма видами транспорту у 2017 р. становила 4648 млн, а у 2022 р. – лише 1601 млн. Загальний обсяг перевезень скоротився на 2/3 (рис. 2.1).

Щодо кількості перевезень автомобільним пасажирським транспортом, то обсяг скорочення складав майже 50%. Так, у 2017 р. кількість перевезених пасажирів автобусами, в т.ч. фізичними особами-підприємцями, становила 2019 млн, то в 2022 р. лише 1089 млн.

Скорочення кількості перевезення пасажирів автобусами в Україні відбувається за рахунок зменшення попиту та розширення пропозиції, саме через зростання кількості вживаних автомобілів, які ввозяться із-за кордону, розвитку ринку альтернативних перевізників типу BlaBlaCar, де формуються спільні поїздки зацікавлених осіб, приходу на ринок іноземних транспортних компаній типу FLIX bus. Власне, прихід на ринок автомобільних пасажирських перевезень німецької компанії – це ілюстрація ефективнішого менеджменту шляхом

застосування інтернет технологій, мобільних додатків банківського сектору та кращої якості обслуговування пасажирів.

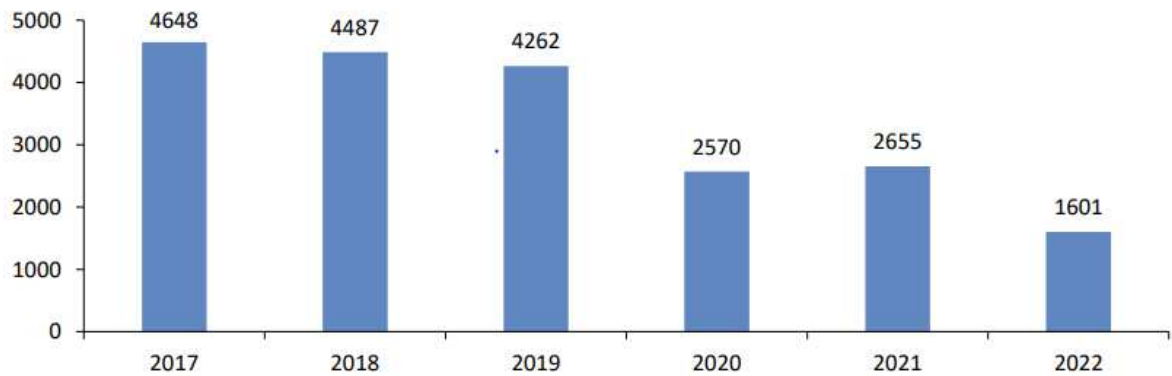


Рис. 2.1. Динаміка перевезень пасажирів всіма видами транспорту, млн осіб

Джерело: узагальнено за даними [93]

Крім того, питома вага частки автомобільних пасажирських перевезень в Україні впродовж всього досліджуваного періоду залишається відносно стабільною і коливається в межах від 43% у 2017 р. до 41% у 2021 р., поступаючись лише міському електротранспорту, частка якого становить трохи більше половини усіх перевезень пасажирів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка структури пасажирських перевезень, %

	2017	2018	2019	2020	2021
Транспорт	100	100	100	100	100
Залізничний	4	4	4	3	3
Морський	0	0	0	0	0
Річковий	0	0	0	0	0
Авіаційний	0	0	0	0	0
автомобільний (автобуси)	43	42	42	42	41
міський електротранспорт	53	54	54	55	56
Тролейбуси	23	23	22	23	22
Трамваї	15	15	15	16	15
поїзди метрополітену	15	16	17	16	19

Джерело: узагальнено за даними [93]

Якщо ж оцінювати динаміку діяльності підприємств автомобільного пасажирського транспорту за кількістю перевезених пасажирів у 2020 р., порівнюючи з попереднім періодом – 2019 р., то можна стверджувати, що автомобільні перевезення перебували у найглибшому кризовому стані порівняно з іншими у 2020 р. (табл. 2.2). Так, обсяги перевезення пасажирів автобусами у 2020 р. порівняно з 2019 р. скоротилися на третину, а у 2021 р. відбулося відновлення і зростання на 1% порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.2

Індекси перевезень пасажирів за видами транспорту, %

	2017	2018	2019	2020	2021
Транспорт	100	97	95	60	103
Залізничний	98	96	98	44	119
Морський	94	251	110	66	201
Річковий	126	106	100	43	141
Авіаційний	128	119	109	35	195
автомобільний (автобуси)	99.7	94	95	60	101
міський електротранспорт	101	98	95	62	104
Тролейбуси	102	96	93	61	103
Трамваї	97	99	94	67	94
поїзди метрополітену	103	101	98	58	117

Джерело: узагальнено за даними [93]

Відповідно до фінального звіту European Bus System of the Future [173], підготовленого для Європейської комісії, автобуси складають 80% загального європейського громадського транспорту з приблизно 30 мільярдами пасажирів на рік і відіграють ключову роль: автобуси знаходяться на передовій лінії в конкуренції з приватним моторним транспортом за будь-які подорожі та переміщення людей у межах міста та за місто. Отже, автобусні системи є потужним інструментом для задоволення нових потреб у мобільності в густонаселених районах:

- автобуси є більш екологічними, ніж автомобілі (економія палива, зменшення викидів та зайнятості місця);

- автобуси є пристосованими до потреби кінцевих споживачів як щодо потужності, так і щодо швидкості;
- автобусні системи не потребують важкої інфраструктури для введення в експлуатацію (вони дешевші, ніж інші рішення громадського транспорту).

В Україні ринок автомобільних перевезень також займає значну частку серед інших видів перевезень, особливо в умовах воєнного стану. Щодо певних населених пунктів та логістичних шляхів автобусне сполучення взагалі є єдиним можливим та доступним видом громадського транспорту.

Станом на 24 жовтня 2024 року в Україні налічується 38 981 перевізників, які мають ліцензії на право провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів, міжнародних перевезень пасажирів автомобільним транспортом [75].

Водночас тіньовий характер ринку автомобільних перевезень в певних видах сягає майже 95% [22].

Найбільшою проблемою у галузі автобусних перевезень давно вже стали нелегальні перевізники – ті, хто працюють взагалі без дозвільних документів, або ж «сірі» перевізники, тобто ті, які мають відповідну ліцензію, але працюють з порушеннями законодавства.

До виявлення обсягів нелегальних перевезень долучилася ГС МАПА (Громадська спілка «МАПА» – об'єднання всіх учасників ринку пасажирських автобусних перевезень в Україні: перевізників, автостанцій, влади, бізнесу та міжнародних представників). Пошуком нелегальних автобусних перевізників на приміських, внутрішньообласних, міжобласних та міжнародних рейсах займається Державна служба безпеки на транспорті (ДСБТ). Вона оцінила ринок нелегальних автобусних пасажирських перевезень в Україні у 2023 р. у розрізі регіонів (табл. 2.3).

Обсяг нелегального ринку автобусних пасажирських перевезень в Україні,
2023 р. (за даними ГС «МАПА»)

№ з/п	Область	Втрата податків до бюджетів за рахунок нелегалів, грн	Кількість авто-станцій	Пасажи-ропотік за рік	Кількість перевізників, од.	
					легальних (за даними ДСБТ)	нелегальних
1.	Київська	17 228 386	18	148 410	101	152
2.	Закарпатська	1 588 740	20	20 467	119	179
3.	Львівська	13 989 480	12	137 242	213	320
4.	Івано-Франківська	1 624 384	5	30 477	119	5
5.	Волинська	1 251 417	12	23 956	87	131
6.	Рівненська	2 007 427	17	27950	94	141
7.	Тернопільська	1 610 375	15	22239	126	189
8.	Хмельницька	1 469 606	21	26003	65	98
9.	Житомирська	2	16	29463	37	56
10.	Вінницька	2 389 015	33	33028	82	123
11.	Черкаська	1 074 759	23	27476	42	63
12.	Чернігівська	460	7	8276	23	35
13.	Сумська	345	11	7525	27	41
14.	Харківська	2147528	18	32349	26	39
15.	Полтавська	1222672	14	31019	42	63
16.	Запорізька	31547985	14	69816	47	65
17.	Херсонська	16931	4	212	7	11
18.	Миколаївська	1049002	13	21258	10	15
19.	Одеська	5211543	11	56972	16	174
20.	Кіровоградська	1072537	11	24310	11	17
21.	Дніпропетровська	3722083	30	73914	53	80
22.	Донецька	105696	3	5669	20	30
23.	Чернівецька	1687506	13	23100	96	144
	Всього	2600000000	341	848 782	1463	2171

Джерело: узагальнено за даними [22]

Так, за обсягом пасажиропотоку лідерами-регіонами є Київська, Львівська і Дніпропетровська області (рис. 2.2).

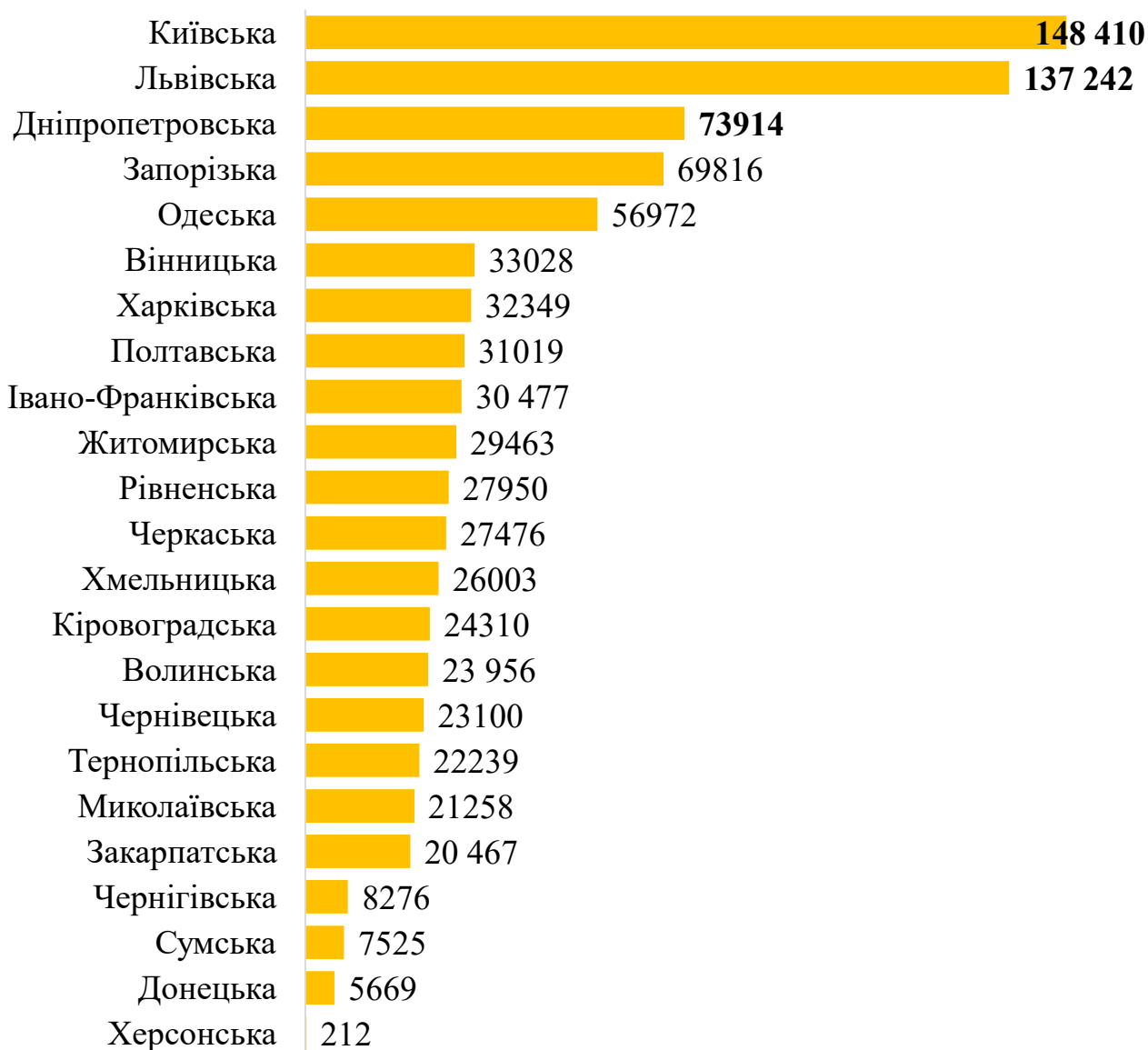


Рис. 2.2. Регіональний обсяг пасажиропотоку, 2023 р.

Джерело: узагальнено за даними [22]

За кількістю автостанцій лідерами є Вінницька, Дніпропетровська та Черкаська області (рис. 2.3).

Івано-Франківська область ілюструє феномен в автобусних перевезеннях пасажирів, оскільки лише в цьому регіоні легальних перевізників легальних є більшою від нелегальних у 24 рази.

За інформацією профільної спільноти, 72% ринку міжобласних автобусних перевезень знаходяться в тіні, а частка нелегалів на ринку міських та міжміських перевезень сягає понад 90%.

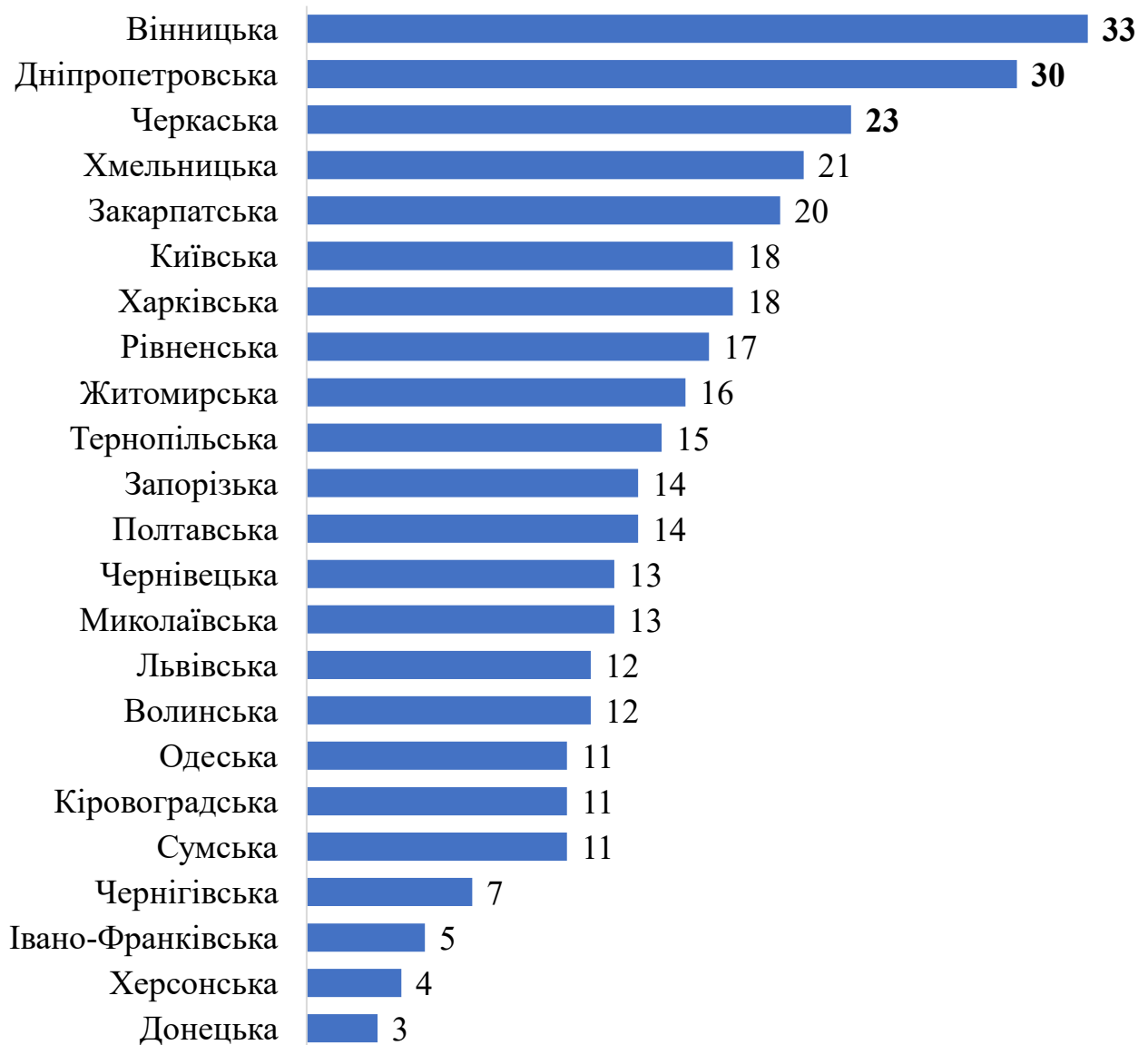


Рис. 2.3. Кількість автостанцій у регіонах

Джерело: узагальнено за даними [22]

Через це бюджет країни недержавує близько 2 млрд грн, щорічно, а життя та здоров'я пасажирів знаходиться під постійною загрозою. Легальним перевізникам все важче конкурувати з нелегалами, які фактично забирають у них основну частку прибутку, який можна було б використати, наприклад, на оновлення автопарку.

Така ситуація не з'явилася в один момент, а є наслідком системних недоліків та застарілого законодавства. Досить часто ринок нелегальних

перевезень пов'язаний з місцевими чиновниками. Можливо, тому влада не завжди була зацікавлена у вирішенні проблеми.

За останніми підрахунками, у 2024 році оборот ринку нелегальних пасажирських перевезень в Україні склав понад 13,2 млрд грн, а послугами таких перевезень скористалось 341,2 млн пасажирів [22]. Зокрема:

- в міжнародному сполученні – 1,6 млн пасажирів та 3,2 млрд грн оборот, що складає 28% у всіх міжнародних перевезеннях;
- в міжобласному сполученні – 8,6 млн пасажирів та 4,3 млрд грн оборот, що складає 72% у всіх міжобласних перевезеннях;
- в міському та міжміському сполученні – 331 млн пасажирів та 5,7 млрд грн оборот, що складає 94% у всіх перевезеннях цього виду.

У цьому контексті слід також зазначити, що нелегальні перевізники створюють недобросовісну конкуренцію для легальних перевезень.

Нелегальні перевізники не сплачують податки та збори, оптимізують витрати на проходженні медичних оглядів водіїв та технічного контролю стану автобусів. Тому вони мають суттєву економію коштів порівняно з легальними перевізниками та можуть знижувати вартість проїзних документів, чим демпінгують ринок.

За таких умов, перевізники, які здійснюють свою діяльність законно та намагаються не підвищувати вартість проїзду вище, ніж конкуренти, не мають ресурсу для оновлення автобусного парку, модернізацію інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення безпеки тощо.

За розрахунками втрати державного бюджету тільки за 11 місяців 2024 року від нелегальних перевезень склали більше 1 млрд грн у вигляді недоотриманих податків [22].

У дослідженні [199], опублікованому у січні 2026 р., визначено основні тенденції у пасажирських перевезеннях у 2025 р. До пасажирських перевезень у були віднесені сегменти пасажирського наземного транспорту міського та приміського сполучення, іншого пасажирського наземного транспорту,

послуги таксі, а також пасажирського залізничного транспорту міжміського сполучення.

Автомобільні пасажирські перевезення, хоча й є лише частиною транспортної інфраструктури, проте займають в ній вагомий частку. Водночас галузь зіштовхується із значною турбулентністю: понад три чверті перевізників припинили свою діяльність, а це – приблизно 124 тисяч із колишніх зареєстрованих 157 тисяч операторів. Більше 80% ринку зайнято фізичними особами-підприємцями (ФОП), тоді як корпоративні компанії складають лише 16%. Проте саме вони демонструють більшу стійкість: серйозне скорочення торкнулося 81,6% ФОП, водночас як серед корпоративних компаній цей показник сягає лише 15,2%. Серед усіх типів перевезень автобусні та автомобільні залишилися найбільш витривалими. Після різкого скорочення попиту на початку повномасштабної війни він почав поступово відновлюватися і вже досягнув 90–95% від довоєнного рівня. Водночас ринок пасажирських перевезень протягом тривалого часу залишається значною мірою в тіні. Розрахунковий річний обсяг цього сегменту перевищує 63 млрд грн, однак офіційно задекларовано лише 29 млрд грн доходів млрд грн млрд грн – це приблизно 46% від оцінюваного показника. На думку експертів, і цей факт уже є усталеним, нинішня незбалансована структура пасажирських перевезень сформувалася ще задовго до початку повномасштабної війни. Це свідчить про функціонування галузі в умовах низьких бар'єрів входу на ринок та нестабільного попиту. У результаті механізм входу та виходу з бізнесу є досить простим, що знижує мотивацію до довгострокового інвестування в оновлення автопарку чи вдосконалення управлінських процесів. Війна лише посилила ці негативні тенденції. Проте автобусні та автомобільні перевезення зуміли зберегти ключове місце у загальному пасажирообігу і демонструють впевнене відновлення після серйозних втрат, зазнаних на початку 2022 року. Станом на кінець 2024 року місячні обсяги перевезень наблизилися до довоєнних пікових значень 2020–2021 років, а в кількісному вимірі усіма видами транспорту вдалося відновити понад 90% пасажирообігу. Проте структура попиту та

маршрутів суттєво змінилася: зросла адаптивність перевізників до нових територіальних потреб і децентралізованого характеру пасажирських потоків. Оцінити реальний масштаб економіки пасажирських перевезень усе ще залишається складним завданням через брак повноцінної фінансової звітності перевізників. За розрахунками експертів та статистичними даними, річний обсяг ринку пасажирських перевезень сягає понад 63 млрд грн, з яких приблизно 36 мільярдів припадає на автомобільний транспорт. Однак офіційна звітність показує значно нижчі цифри: близько 29 мільярдів гривень доходів при операційних витратах у межах 53 мільярдів гривень. Такий суттєвий розрив між фінансовими даними та реальним станом справ провокує невизначеність щодо прибутковості галузі. Можливо, частина бізнесу працює на межі самоокупності або ж навіть демонструє збитки на папері. Крім того, ця різниця може свідчити про фрагментацію фінансових потоків і недостатність прозорості операцій. Причина полягає не лише у свідомому уникненні оподаткування, а й у застосуванні спрощених схем обліку та адміністрування, що не дозволяють повністю оцінити реальну привабливість цього сектору.

Переважання фізичних осіб-підприємців, значний відсоток припинених бізнесів і порівняно низькі задекларовані доходи великих транспортних компаній не варто розглядати як аномалію. Це є наслідком тривалого пристосування галузі до умов нестабільного попиту, регуляторних обмежень і високих операційних ризиків. Інакше кажучи, ринок знайшов спосіб забезпечувати базову мобільність населення, спираючись на гнучкі й дрібні форми організації бізнесу, які залишаються майже невидимими в офіційній статистиці.

Динаміка пасажиропотоку в умовах війни засвідчила, що, незважаючи на численні виклики, транспортна система зберегла можливість задовольняти основні потреби населення у мобільності. Найбільшу роль у цьому відіграє автомобільний транспорт, який залишається найбільш адаптивним та гнучким. Однак фінансова картина ринку демонструє суттєві прогалини: між фактичними обсягами перевезень і даними офіційної звітності існує значний дисбаланс. Це

ускладнює ефективне тарифне регулювання, прогнозування інвестицій і розроблення довгострокової стратегії транспортного розвитку. По суті, держава не володіє стовідсотковою інформацією щодо того, скільки ресурсів циркулює у сфері пасажирських перевезень і як вони розподіляються.

У повоєнний період основним викликом стане не просто заміна одних моделей перевезень іншими, а створення більш прозорого та аналітично зрозумілого ринку без шкоди для його гнучкості. Комбінація гнучких моделей ФОП із більш структурованими корпоративними та муніципальними перевізниками може закласти фундамент для відновлення галузі. Це стане реальністю за умови, що регуляторна політика буде орієнтована не стільки на жорстке збереження існуючих форм, скільки на формування сприятливого середовища, в якому підприємства, що нині працюють в тіні, зможуть поступово легалізуватися та інтегруватися в зрозумілу та керовану економічну систему.

Отже, не лише високий рівень нелегальних автомобільних перевезень пасажирів наразі є ключовою та глобальною проблемою у цій сфері. Не менш важливою є проблема прозорості та аналітичної видимості діяльності автотранспортних підприємств, що здійснюють пасажирські перевезення. Сукупність їх має своїм наслідком високу загрозу для безпеки пасажирів, недотримання бюджетних коштів, викривлення статистичних даних та стримування розвитку транспортної інфраструктури і ринку, а також їх інтеграції в системи ЄС.

2.2. Оцінка соціально-економічної та ринкової поведінки підприємств пасажирського автомобільного транспорту

У сучасному глобалізованому та технологічно насиченому світі підприємства пасажирського автомобільного транспорту функціонують у надзвичайно динамічному та складному середовищі. Це вимагає від них не лише досягнення економічної ефективності, але й усвідомлення та управління своїм впливом на суспільство та навколишнє середовище. У цьому контексті соціально-економічна оцінка діяльності підприємства набуває особливої

актуальності, перетворюючись на ключовий інструмент для комплексного розуміння та стратегічного управління. Вона дозволяє не тільки виміряти фінансові результати, але й оцінити ширший спектр впливів, що є критично важливим для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Соціально-економічна оцінка діяльності підприємства є багатограним поняттям, що охоплює як економічні, так і соціальні аспекти функціонування суб'єкта господарювання. Науковці здебільшого тлумачать соціально-економічний розвиток як здатність робітників підприємства пізнавати й створювати можливості, інтегруючи в просторі та часі процеси трансформації усіх видів ресурсів для виробництва матеріальних благ та послуг. Ця здатність розглядається як єдність можливостей та процесів їх реалізації. Таке розуміння виходить за межі простого вимірювання поточних чи минулих результатів, наголошуючи на здатності підприємства до постійного вдосконалення, адаптації та генерації нових можливостей. Це означає, що соціально-економічна оцінка повинна бути не лише ретроспективною, що аналізує вже досягнуті результати, але й значною мірою перспективною, спрямованою на оцінку потенціалу для майбутнього розвитку та здатності створювати нові цінності. Такий підхід є фундаментальним для стратегічного планування та довгострокового управління, оскільки він фокусується на динамічних аспектах функціонування підприємства, а не лише на статичних показниках.

Забродський В. визначає сутність соціально-економічної оцінки як процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Важливо, що цей процес може мати як позитивний, так і негативний напрямок. Це визначення підкреслює роль оцінки як інструменту діагностики змін, що відбуваються в системі підприємства, та їх впливу на його загальний стан [33].

При проведенні соціально-економічної оцінки науковці чітко розмежовують економічну та соціальну складові. Економічний аспект соціально-економічного розвитку, як правило, оцінюють за допомогою

коефіцієнтів й абсолютних величин, що відображають ефективність діяльності підприємства. Ці показники є кількісними та легко піддаються вимірюванню, наприклад, через аналіз прибутку, рентабельності, обсягів виробництва тощо.

Натомість, для оцінки соціальної складової більш прийнятними є якісні показники, що обумовлено специфічністю об'єктів оцінки. Це розмежування вказує на глибокий методологічний виклик, який полягає в інтеграції цих двох типів даних у єдину, когерентну оцінку. Соціальні аспекти, такі як рівень задоволеності працівників, вплив на громаду, етичні норми, часто є менш відчутними та складнішими для прямої квантифікації. Це вимагає розробки складних гібридних методик, які можуть належним чином враховувати як фінансові показники, так і соціальні наслідки, які, незважаючи на свою якісну природу, є не менш важливими для загальної оцінки діяльності підприємства. Ця складність частково пояснює, чому питання комплексної соціально-економічної оцінки підприємства залишаються недостатньо вивченими в науковій літературі.

Вивченню природи соціально-економічного розвитку підприємств присвятили свої праці численні вчені, що свідчить про міждисциплінарний характер цього дослідження та його важливість для різних напрямів економічної думки. Серед них варто виділити таких дослідників, як Алімов О. М., Амоша О. І., Ансофф І., Аптекар С. С., Афанасьєва Н. В., Берсуцький Я. Г., Богатирьов І. О., Булєєв І. П., Василенко В. О., Воронкова А. Е., Гавриленко В. А., Галушко О. С., Геєць В. М., Друкер П. Ф., Євдокимов В. Ф., Запасна Л. С., Кизим М. О., Кононенко І. В., Макогон Ю. В., Масленікова Н. П., Миколайчук Н. С., Новікова О. Ф., Орлов О. О., Подсолоноко В. А., Пономаренко В. С., Портер М., Пушкар О. І., Раєвнєва О. В., Тридід О. М., Червова Л. Г., Чумаченко М. Г., Хобта В. М. та інші. Їхній значний науковий доробок сформував теоретичну базу для розуміння сутності, природи, видових модифікацій та сфер прояву соціально-економічного розвитку підприємства. Окрім того, макроекономічні теорії також формують важливу теоретичну базу для розуміння ширших економічних процесів, що впливають на підприємства. До таких шкіл економічної науки належать ортодоксальне кейнсіанство,

ортодоксальний монетаризм, теорія економіки пропозиції, нова класика, теорія реального ділового циклу та нове кейнсіанство. Ці теорії допомагають аналізувати вплив загальноекономічних факторів, таких як інфляція, безробіття, державна політика, на діяльність підприємств та їх соціально-економічний розвиток. Незважаючи на значні досягнення, питання соціально-економічного розвитку підприємства залишаються недостатньо вивченими, що підкреслює актуальність дослідження.

Економічний аналіз у його сучасному розумінні є не просто набором інструментів, а комплексною системою спеціальних знань. Він дає можливість вивчати, оцінювати та прогнозувати причинно-наслідкові зв'язки суспільних економічних, організаційних, технологічних, екологічних, політичних та інших явищ і процесів, що відбуваються на підприємстві та навколо нього. Ця багатоаспектність підкреслює, що цілі оцінки виходять далеко за межі суто фінансової ефективності.

Основною метою економічного аналізу є пошук резервів підвищення ефективності суспільного господарства та розробка заходів щодо їх реалізації. Це вказує на його практичну спрямованість на оптимізацію використання ресурсів та підвищення загальної продуктивності. Економічний аналіз орієнтований на вирішення конкретних проблем, які виникають на підприємстві в певний період часу.

Традиційний економічний аналіз часто фокусується на підвищенні внутрішньої ефективності діяльності підприємства [34], однак сучасний підхід до соціально-економічної оцінки розширює цілі, включаючи не лише ефективність самого підприємства, а й його внесок у «суспільне господарство» та створення сприятливих «соціально-економічних умов» для працівників. Більше того, однією з ключових місій сучасного підприємства є «прийняття на себе місії створення і підтримки соціальної цінності (блага)». Це відображає еволюцію цілей оцінки: вона вже не обмежується лише максимізацією прибутку для акціонерів, а включає створення цінності для суспільства, забезпечення соціального добробуту працівників та стійкості підприємства через управління

ризиками. Це є свідченням переходу до більш інклюзивної та соціально відповідальної моделі бізнесу [90; 147; 154; 166; 168].

Завдання економічного аналізу охоплюють як статичні, так і динамічні аспекти діяльності підприємства. Вони включають:

- 1) характеристику кінцевого результату роботи підприємства;
- 2) характеристику проміжних результатів роботи підприємства;
- 3) відображення зміни або динаміки економічного явища чи процесу.

Такий підхід забезпечує не лише зріз поточного стану, але й дозволяє відстежувати тенденції та траєкторії розвитку.

Належний рівень економічної безпеки діяльності є ключем до соціально-економічного розвитку підприємства. У зв'язку з цим соціально-економічна оцінка відіграє превентивну функцію, сприяючи виявленню та мінімізації ризиків, а також забезпеченню прозорості комунікації щодо цих ризиків. Це підкреслює її роль у формуванні стійкості та здатності підприємства протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам.

Економічний аналіз, що включає соціально-економічну оцінку, є не просто інструментом для фіксації минулих результатів, а потужним механізмом для стратегічного планування. Він дає можливість «прогнозувати причинно-наслідкові зв'язки» та «показувати динаміку економічного явища». У поєднанні з тим, що оцінка спрямована на «пошук резервів підвищення ефективності» та «вирішення проблем, які виникають», а також «виявлення й використання нових можливостей», це свідчить про її проактивну, а не лише реактивну роль. Вона дозволяє підприємствам ідентифікувати майбутні виклики та можливості, адаптуватися до змін та розвиватися в довгостроковій перспективі, що є критично важливим в умовах сучасної невизначеності.

Проведений у процесі дослідження огляд наукових праць дає право стверджувати, що розроблено чимало методологічних підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств, які є актуальними в умовах ринкової економіки. Жоден з цих підходів не є універсальним, і комплексна соціально-

економічна оцінка часто вимагає їх інтеграції. Наведемо нижче перелік та характеристику існуючих методологічних підходів.

1. Вартісно-орієнтовані концепції контролінгу спрямовані на досягнення цілей та збільшення вартості підприємства, а також стимулювання підвищення ефективності її функціонування. Вони є основою для фінансово-орієнтованої частини оцінки, фокусуючись на створенні цінності для акціонерів та підвищенні ринкової капіталізації [76].

2. Концепція управління проєктами (Project Management) та оцінка інвестиційної ефективності розглядає кожен проєкт як керовану зміну початкового стану будь-якої системи, пов'язану з витратою часу і коштів. Методологія управління проєктами дозволяє оцінити ефективність інвестицій з урахуванням чинників ризику та невизначеності, розробити стратегію формування ресурсів підприємства, провести відбір та оцінку привабливості конкретних проєктів, а також здійснити планування й оперативне управління їх реалізацією. При оцінці ефективності інвестиційних та інноваційних проєктів використовуються такі показники, як індекс рентабельності інвестицій (інновацій), облікова норма рентабельності, внутрішня норма рентабельності, ефективність використання власного і запозиченого капіталу, а також бюджетна ефективність [96].

3. Концепція управління за бізнес-процесами розуміються як сукупність взаємопов'язаних дій і процедур, що мають вхід, вихід та інформаційні зв'язки. При оцінці ефективності проєктів та програм аналізують декілька видів ефективності: суспільну економічну ефективність (з точки зору національної економіки, регіонів, галузей), комерційну ефективність (що враховує фінансові результати учасників проєктів) та бюджетну ефективність (що відображає вплив проєкту на видатки та доходи бюджетів різних рівнів) [67].

4. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка широко застосовується з 90-х років XX століття, охоплює чотири групи показників: фінансові показники, показники у сфері співпраці з клієнтами, показники бізнес-процесів, а також показники у сфері навчання та кар'єрного зростання. Система

збалансованих показників допомагає підприємству ефективно оцінювати результати діяльності та реалізовувати стратегію, забезпечуючи взаємозв'язок показників зі стратегією підприємства та їх стимулюючий характер. Рекомендована кількість індикаторів у кожній групі становить: 3–4 для фінансової складової, 5–8 для клієнтської, 5–10 для внутрішніх бізнес-процесів, 3–6 для навчання та зростання персоналу [104].

5. Концепція економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA) також широко застосовується з 90-х років XX століття для прийняття управлінських рішень та оцінки результатів діяльності на всіх рівнях фірми. Економічна додана вартість є показником економічного прибутку, який відрізняється від бухгалтерського прибутку тим, що враховує не лише явні бухгалтерські витрати, а й неявні витрати щодо використання капіталу (втрачені вигоди за найдохіднішим альтернативним варіантом інвестицій). Переваги EVA включають підвищення ефективності використання власного капіталу фірми за рахунок інвестування в проекти з позитивним економічним прибутком, стимулювання економії власного капіталу при прийнятті управлінських рішень та більш об'єктивну оцінку внеску кожного керівника у забезпечення економічного прибутку фірми. Однак, показник EVA має й недоліки, такі як проблематичність визначення економічного прибутку окремих підрозділів, можливість маніпулювання показником, менша корисність для оцінки нових швидко зростаючих підприємств, а також те, що він є абсолютною вартісною величиною, що унеможливорює порівняння різних за масштабами проєктів [146].

6. Фінансовий та витратний підходи до оцінки включають аналіз традиційних фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність та ефективність використання капіталу. Фінансовий метод дозволяє виявити переваги і недоліки фінансового оцінювання ефективності. Витратний (майновий) підхід, у свою чергу, проводить оцінку вартості підприємств (бізнесу) на основі величини активів та зобов'язань, які підприємство сформувало за період свого функціонування [145].

Наведений широкий спектр методологічних підходів – від традиційних фінансових та витратних до сучасних концепцій, таких як управління проектами, управління бізнес-процесами, Balanced Scorecard та EVA – свідчить про те, що жоден єдиний підхід не є достатнім для всебічної соціально-економічної оцінки.

Складність об'єкта оцінки, яким є підприємство як соціально-економічна система, вимагає інтеграції різних методологій, кожна з яких надає унікальну перспективу (наприклад, фінансова стабільність, ефективність інвестицій, оптимізація процесів, збалансоване управління). Це підкреслює необхідність розробки гібридних або інтегрованих фреймворків, які можуть синтезувати дані з різних джерел для отримання цілісної картини.

Незважаючи на теоретичну наявність безлічі методологій, існують значні виклики для їх практичного застосування. Проблеми в оцінці економічної безпеки, що є невід'ємною частиною соціально-економічної оцінки, включають різні підходи до формування системи індикаторів, їх кількості та агрегованості, складність розрахунку індикаторів та доступність інформації. Це вказує на те, що основний виклик полягає не лише в розробці нових підходів, а й у стандартизації, зборі достовірних даних (особливо для якісних соціальних показників) та розробці інструментів для їх ефективної інтеграції та аналізу. Таким чином, методологічні дискусії мають бути зосереджені не лише на теоретичних розробках, а й на вирішенні проблем практичного впровадження та гармонізації різних підходів.

Для проведення соціально-економічної оцінки діяльності підприємства використовується широкий спектр показників, які охоплюють як економічні, так і соціальні аспекти.

Оцінка економічної ефективності господарської діяльності здійснюється через відношення реалізованої продукції або прибутку до сукупної величини використаних ресурсів. Ці показники є фундаментальними для розуміння фінансового стану та продуктивності підприємства.

Ключові економічні показники включають:

- ефективність витрат, що вимірюється як відношення реалізованої продукції або прибутку до витрат виробництва;
- ефективність використання капіталу, яка відображається через прибуток з 1 грн капіталу або коефіцієнт рентабельності капіталу;
- ефективність використання робочої сили (трудових ресурсів) і оцінюється через відношення обсягу реалізованої продукції, товарообігу або прибутку до середньоспискової чисельності працівників або суми затрат на оплату праці всіх працівників. Також аналізується частка розходів на заробітну плату в сукупних витратах та співвідношення темпів зростання продуктивності праці й середньої заробітної плати;
- ефективність використання обігових засобів, що визначається як обсяг реалізації продукції на 1 грн обігових засобів та оборотність обігових засобів у днях;
- ефективність використання основних засобів і включає фондовіддачу (об'єм реалізованої продукції на 1 грн середньорічної вартості основних фондів) та фондоозброєність (відношення середньої величини основних фондів у розрахунку на одного середньоспискового працівника);
- ефективність використання поточних затрат, яка вимірюється через ефективність виробничих (торговельних) затрат на здійснення господарської діяльності, їх частку в ціні продукції та обсяг реалізованої продукції на 1 грн затрат;
- показники рентабельності, що визначаються шляхом ділення прибутку на окремі види ресурсів або на всі затрати;
- зворотні показники і до них належать трудомісткість виробництва (зворотний до ефективності використання робочої сили), матеріаломісткість (зворотний до ефективності використання обігових засобів) та фондомісткість (зворотний до ефективності використання основних фондів).

Соціальні показники відображають ступінь використання підприємством потенційних можливостей трудового колективу та кожного працівника, успішність вирішення соціальних завдань (наприклад, поліпшення умов праці та

побуту), а також відповідність результатів господарської діяльності основним соціальним потребам і цілям суспільства. Через специфічність об'єктів оцінки, особлива увага приділяється якісним показникам.

Для систематизації ключових соціальних показників, які, незважаючи на складність прямої квантифікації, можуть бути оцінені через якісні критерії та опосередковані кількісні дані (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ключові соціальні показники оцінки діяльності підприємства

Категорія показника	Конкретний показник	Сутність/Приклад
Використання потенціалу колективу	Ступінь використання творчих здібностей працівників	Оцінка залученості, інноваційних пропозицій
Умови праці та побуту	Поліпшення умов праці та побуту	Інвестиції в безпеку, ергономіку, соціальну інфраструктуру
Ефективність соціального управління	Відображення суспільної користі	Оцінка впливу управлінських рішень на суспільство
Ефективність внутрішнього управління	Критерії ефективності кожної організаційної структури	Оцінка внеску підрозділів у соціальні цілі
Відповідність суспільним потребам	Відповідність результатів господарської діяльності основним соціальним потребам і цілям суспільства	Оцінка задоволеності споживачів, внеску в розвиток регіону

Джерело: власна розробка автора

Комплексна оцінка соціально-економічної відповідальності підприємства враховує його взаємодію з різними зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) [68]. Цей підхід є еволюцією від простого розділення на «економічне» і «соціальне» до більш складної, багатовимірної системи, яка намагається інтегрувати різні аспекти впливу підприємства на його оточення. Вибір та акцент на певних показниках відображає не лише те, що можна виміряти, а й те, що вважається важливим з наукової та суспільної точки зору. Якщо раніше домінували суто фінансові показники, то тепер значна увага приділяється

показникам, що відображають добробут працівників, екологічний вплив та внесок у розвиток громади. Це свідчить про зміну парадигми в оцінці діяльності підприємства – від вузько економічної до більш широкої, ціннісно-орієнтованої, що враховує суспільні очікування та відповідальність.

Ключові показники за групами стейкхолдерів включають:

- працівників і оцінюються такими показниками як середня заробітна плата, коефіцієнт плинності кадрів, витрати на охорону праці, премії, матеріальну допомогу, соціальні пакети, медичне страхування, навчання, санаторно-курортне забезпечення, рівень травматизму, створення нових робочих місць, наявність корпоративного кодексу;

- власників, що визначають коефіцієнти фінансової автономії, залежності, ризику, ліквідності, рентабельності капіталу, оборотності активів, прибутковості акцій;

- споживачів, що моніторять співвідношення ціни продукції до середньої по галузі, витрати на покращення матеріальної бази виробництва, впровадження нових технологій, інноваційні дослідження, рекламу, наявність міжнародних сертифікатів якості;

- постачальників / конкурентів, яких характеризують витрати на оплату поставок, штрафи за невиконання зобов'язань, наявність корпоративної етики щодо конкурентів, укладання договорів про вирішення соціальних проблем у суспільстві;

- суспільство / держава, що моніторять кількість працюючих, кількість зайнятої молоді, витрати на сплату податків, ЄСВ, штрафів за забруднення, благодійну та спонсорську діяльність, соціальні інвестиції, наявність програм покращення умов життя населення, участь у державних програмах з розвитку місцевих громад, соціальна звітність.

Показники соціально-економічної відповідальності за групами стейкхолдерів наведені у табл. 2.5.

Показники соціально-економічної відповідальності за групами стейкхолдерів

Група стейкхолдерів	Категорія показника	Приклади показників (кількісні та якісні)
Працівники	Оплата праці та соціальний захист	Середня заробітна плата, коефіцієнт плинності кадрів, витрати на охорону праці, витрати на соціальні пакети, медичне страхування, рівень травматизму, наявність корпоративного кодексу
Власники	Фінансова стабільність та прибутковість	Коефіцієнт фінансової автономії, рентабельність сукупного капіталу, чиста рентабельність продажів, прибутковість акцій
Споживачі	Якість продукції та інновації	Співвідношення ціни до середньої по галузі, витрати на впровадження нових технологій, наявність міжнародних сертифікатів якості, впровадження нової продукції
Постачальники / конкуренти	Етика взаємодії	Витрати на оплату поставок, штрафи за невиконання зобов'язань, наявність корпоративної етики щодо конкурентів, укладання договорів про вирішення соціальних проблем
Суспільство / держава	Внесок у розвиток та екологічна відповідальність	Кількість працюючих, витрати на сплату податків, штрафів за забруднення, благодійну допомогу, соціальні інвестиції, наявність програм покращення умов життя, надання соціальної звітності

Джерело: власна розробка автора

Подані у табл. 2.5 показники дають можливість переводити концепцію соціально-економічної відповідальності в практичну площину, розбиваючи її на конкретні, вимірювані аспекти для кожної ключової групи стейкхолдерів. Це відображає сучасний науковий підхід, який визнає, що успіх підприємства залежить від його взаємодії з широким колом зацікавлених сторін.

У сучасних умовах підприємства мають діяти так, щоб відповідати принципам сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Відомо, в основі концепції сталого розвитку лежить три складові (економічна, соціальна, екологічна).

Сталий розвиток є ключовою концепцією управління в умовах сучасності та динамічних змін зовнішнього середовища. Це поняття вперше було згадано у 1987 році в доповіді Г. Х. Брунтланда «Наше спільне майбутнє», де було визначено як розвиток, що задовольняє потреби суспільства в наш час, проте не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь забезпечувати власні потенційні потреби. Сталий розвиток підприємства впливає на соціально-економічну оцінку через поєднання та збалансування трьох ключових складових діяльності: соціальної, економічної та екологічної.

1. Соціальна складова передбачає вирішення можливих проблем управління персоналом, формування якісної системи, орієнтованої на підтримку культурної і соціальної стабільності, що сприяє підвищенню рівня соціальної відповідальності підприємства.

2. Економічна складова забезпечує зростання економічних показників ефективності завдяки раціональному використанню природних ресурсів та оптимізації бізнес-процесів організації.

3. Екологічна складова орієнтується на цілісність та збереження фізичної та біологічної природних систем за допомогою екологізації виробничих процесів, забезпечення відповідної політики діяльності організації та впровадження корпоративної та соціальної відповідальності. Це сприяє мінімізації несприятливих наслідків виснаження природних ресурсів та екологічного забруднення.

Головною характеристикою сталого розвитку є можливість контролю усіх процесів на основі системного підходу та сучасних інформаційних технологій.

Впровадження сталого розвитку ґрунтується на низці ключових принципів, що впливають на оцінку діяльності підприємства: вирішення завдань для сучасного та майбутнього поколінь, динамічність (перетворення в одному параметрі зумовлюють перетворення в інших), можливість балансу економічної та екологічної складових, адаптивність та гнучкість, цілісність (можливість

оновлення та підтримання фінансової рівноваги), цілеспрямованість та можливість балансу економічної та соціальної складових.

Етапи впровадження сталого розвитку для оцінки включають: створення основи управління, аналіз факторів впливу середовища, оцінку вагомих факторів та порівняння з плановими умовами, діагностику та оцінку стійкості підприємства (визначення показників у економічній, соціальній, екологічній підсистемах), а також формування пропозицій та прийняття рішень.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є однією з ключових рис сучасних бізнес-структур, що передбачає зобов'язання керівництва щодо захисту інтересів суспільства. Еволюція концепції КСВ пройшла шлях від погляду М. Фрідмана, який стверджував, що єдина соціальна відповідальність ділового світу полягає у збільшенні прибутку за умови дотримання правил гри, до визнання відповідальності підприємства за розвиток суспільства на рівні з державою, що відображено в концепції «корпоративного громадянства».

Сучасне визначення КСВ трактує її як добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній і екологічній сферах, пов'язаний напряму з основною діяльністю компанії й вихідний за межі певного мінімуму, встановленого законом. Стандарт ISO 26000, прийнятий у 2020 році за участі 99 країн, визначає соціальну відповідальність як відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка сприяє добробуту суспільства та враховує очікування зацікавлених сторін.

Наукові дослідження поняття КСВ надзвичайно актуальні, адже суспільство починає вимагати від бізнесу якісних змін у їхній діяльності. КСВ розглядається як філософсько-соціологічна категорія, що відображає об'єктивно необхідні відносини між особистістю та суспільством на основі їх взаємних зобов'язань [90; 96]. Етична відповідальність у межах КСВ полягає у турботі про добробут працівників та забезпеченні справедливої трудової практики. Впровадження КСВ передбачає інтеграцію її принципів у бізнес-стратегію, інвестиції в освіту та розвиток компетенцій співробітників, налагодження

партнерства з громадськими організаціями, ведення прозорої діяльності та регулярні звіти.

Концепції сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності є не просто паралельними, а взаємодоповнюючими елементами, що формують інтеграційну основу соціально-економічної оцінки. Сталий розвиток надає всеосяжну рамку, визначаючи цілі та принципи функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, тоді як КСВ є активним механізмом, через який підприємство реалізує ці цілі. Таким чином, соціально-економічна оцінка стає інструментом для вимірювання прогресу підприємства на шляху до сталого розвитку, використовуючи принципи та практики КСВ. Це свідчить про те, що ці концепції є не додатковими «навантаженнями» на бізнес, а інтеграційними драйверами для сучасної бізнес-моделі, що сприяють її еволюції [168].

Впровадження сталого розвитку та КСВ приносить значні бізнес-переваги. Це включає підвищення рівня організаційного управління та соціальної відповідальності, відкриття нових ринкових можливостей, зростання інвестиційної привабливості, стимулювання інноваційності у виробничих та управлінських процесах, мінімізацію ризиків та скорочення витрат. Крім того, це призводить до підвищення репутації компанії, залучення талановитих працівників, збільшення продажів, покращення стосунків із зацікавленими сторонами та збільшення стійкості бізнесу. Це означає, що соціально-економічна оцінка, яка інтегрує ці концепції, є не просто етичним або регуляторним зобов'язанням, а потужним інструментом для досягнення конкурентних переваг та довгострокової фінансової стійкості. Вона перетворює те, що раніше могло сприйматися як «соціальні витрати», на «стратегічні інвестиції», що приносять відчутні дивіденди.

Сучасні підприємства пасажирського автомобільного транспорту повинні інтегрувати принципи сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, що має значні переваги, але також стикається з низкою суттєвих викликів.

Інтеграція соціально-економічної оцінки в діяльність підприємства призводить до певних позитивних наслідків, що зміцнюють його позиції на ринку та сприяють довгостроковому розвитку. До них належать:

- підвищення рівня організаційного управління та соціальної відповідальності. Завдяки комплексній оцінці підприємства краще розуміють свої внутрішні процеси та зовнішні впливи, що дозволяє оптимізувати управління та підвищити рівень відповідальності перед стейкхолдерами;
- нові ринкові можливості та зростання інвестиційної привабливості. Підприємства, що демонструють високий рівень соціально-економічної відповідальності, часто отримують доступ до нових ринків та приваблюють інвестиції, оскільки інвестори все більше звертають увагу на нефінансові ризики та можливості;
- інноваційність у виробничих та управлінських процесах, яка фокусується на сталому розвитку та КСВ стимулює пошук нових, більш ефективних та екологічно чистих рішень, що сприяє інноваціям;
- мінімізація ризиків та скорочення витрат, що передбачає системний підхід до оцінки дозволяє ідентифікувати та управляти ризиками, пов'язаними з екологією, соціальними аспектами та управлінням, що може призвести до скорочення витрат на штрафи, судові процеси та репутаційні втрати;
- створення сприятливих умов для розвитку майбутніх поколінь і реалізується через раціональний розподіл і використання ресурсів, що є основою сталого розвитку, забезпечує збереження ресурсів для майбутніх поколінь;
- підвищення репутації компанії, залучення талановитих працівників та збільшення продажів. Соціально відповідальний бізнес має кращу репутацію, що приваблює кваліфікованих фахівців та лояльних клієнтів, що, у свою чергу, позитивно впливає на продажі;
- зниження витрат, зменшення ризиків та покращення стосунків із зацікавленими сторонами і передбачає ефективне управління соціальними та екологічними аспектами може знизити операційні витрати та покращити взаємодію з постачальниками, партнерами та громадою;

- стимулювання інновацій та збільшення стійкості бізнесу через постійний пошук рішень для соціальних та екологічних викликів сприяє інноваційному розвитку та підвищує загальну стійкість підприємства до зовнішніх шоків.

Незважаючи на значні переваги, впровадження та оцінка соціально-економічної діяльності підприємства стикаються з суттєвими проблемами, зокрема:

- методологічними, адже існують різні підходи до формування системи індикаторів, їх кількості та агрегованості, що ускладнює уніфікацію та порівняння результатів;

- складністю розрахунку індикаторів та доступність інформації. Збір достовірних даних, особливо для якісних соціальних показників, може бути складним і вимагати значних ресурсів. Крім того, доступність необхідної інформації не завжди гарантована;

- вибором математичного інструментарію для розрахунку та аналізу комплексних соціально-економічних показників, що є значним викликом;

- проблематичністю визначення економічного прибутку окремих підрозділів та можливістю маніпулювання показником. Деякі сучасні концепції, такі як EVA, можуть мати обмеження щодо застосування на рівні окремих підрозділів, а також існує ризик маніпулювання показниками для досягнення бажаних результатів;

- меншою корисністю для оцінки підприємств на ранніх стадіях розвитку або тих, що демонструють експоненціальне зростання;

- необхідністю змін в організаційній структурі та інформаційній системі. Впровадження соціально-економічної оцінки вимагає:

- адаптації внутрішніх процесів, організаційної структури та інформаційних систем підприємства;

- перекваліфікації працівників. Для ефективного впровадження нових підходів необхідне підвищення кваліфікації персоналу, включаючи їх екологічну обізнаність та усвідомлення важливості таких заходів;

- забезпечення прозорості та доступності інформації. Хоча прозорість є ключовим принципом сталого розвитку, її досягнення може бути складним завданням, що вимагає відкритості та готовності до публічної звітності;

- необхідність інтеграції принципів КСВ у бізнес-стратегію та інвестицій у розвиток компетенцій з КСВ. Для успішного впровадження КСВ її принципи мають бути глибоко інтегровані в основну бізнес-стратегію, а також потрібні інвестиції в навчання та розвиток відповідних компетенцій у співробітників.

Наявність значних стратегічних переваг від впровадження соціально-економічної оцінки та КСВ (зростання репутації, інвестиційної привабливості, інновацій, продажів, зниження ризиків) співіснує з суттєвими операційними та методологічними викликами (складність розрахунків, доступність даних, необхідність змін в організаційній структурі, перекваліфікації персоналу та інтеграції принципів у стратегію). Це вказує на наявність розриву між високими стратегічними цілями та практичними труднощами їх реалізації. Успіх вимагає не лише розуміння потенційних переваг, а й системного підходу до подолання цих операційних перешкод.

Крім того, ефективність соціально-економічної оцінки залежить не лише від її внутрішньої точності, а й від зовнішньої легітимності, яка досягається через прозорість та публічну звітність. Доступність та прозорість інформації є важливим принципом сталого розвитку, що формує репутацію та впізнаваність бренду. Ведення прозорої діяльності та регулярні звіти про КСВ-ініціативи, а також надання соціальної звітності є критично важливими для формування довіри стейкхолдерів. Недостатня прозорість або відсутність звітів може підірвати цю довіру, нівелюючи потенційні переваги від впровадження соціально-економічної оцінки. Це перетворює звітність з простого адміністративного завдання на стратегічний інструмент управління репутацією та відносинами зі стейкхолдерами.

У процесі дослідження, користуючись доступною публічною інформацією [195], проведено соціально-економічну оцінку діяльності трьох підприємств, які здійснюють автомобільні пасажирські перевезення різних видів.

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівське АТП-14631» (компанія «East West Eurolines») займається внутрішніми і міжнародними пасажирськими автоперевезеннями і є лідером на ринку. Підприємство має довгу історію: воно засноване на базі автопідприємства, відкритого ще в 1946 році. Використовуючи досвід попередників і вміння адаптуватися під зміни на ринку забезпечується на тепер статус не тільки одного з найстаріших підприємств, але й одного з найбільших автопідприємств України в сфері пасажирських автоперевезень. ТОВ «Львівське АТП 14631» має міжнародний бренд «East West Eurolines», який обслуговує 127 автобусних маршрутів, і кожен день на цих маршрутах курсує 263 автобуси. Із загальної кількості маршрутів 127, 11 – приміські, 78 – міжміські внутрішньообласні, 26 – міжобласні, і 12 – міжнародні маршрути. Продаж квитків здійснюється як реально, так і онлайн, на сайті з оплатою банківською картою [195].

Динаміку показників, що характеризують соціально-економічну діяльність підприємства, наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників соціально-економічної діяльності ТОВ
«Львівське АТП-14631»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Тенденції
Кількість персоналу, ос.	-	585	538	521	512	Скорочення
Дохід, тис. грн	109 697	167 156	309 905	367 762	409 045	Зростання
Чистий прибуток, тис. грн	-	-13 405	37 160	-2 398	2 075	Не виявлено
Активи, тис. грн	119 598	93 977	135 946	220 448	213 244	Не виявлено
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	663	836	1 018	1 494	1 022	Зростання
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	30 234	16 614	11 000	98 310	29 180	Скорочення
Поточні зобов'язання, тис. грн	20 344	20 124	30 547	30 137	89 988	Зростання
Власний капітал, тис. грн	69 020	57 239	94 399	92 001	94 076	Зростання

Джерело: узагальнено за даними [195]

Скориставшись платформою clarity project [195] отримали публічну інформацію про діяльність, що дало можливість оцінити показники в динаміці.

2. Товариство з обмеженою відповідальністю «ААЗ ТРЕЙДІНГ-АВТОЛЮКС», є однією з провідних пасажирських автобусних перевізників в Україні. Вона була заснована у 1997 році та починала свою діяльність з маршрутів між Києвом і Одесою. З того часу компанія значно розширила свою географію маршрутів і сьогодні здійснює понад 40 щоденних регулярних рейсів в різних напрямках по всій Україні. Напочатку 2017 року Автолюкс змінив свого власника і увійшов до структури латвійської компанії «Норма-А» більш відомої під брендом Ecolines. Сьогодні компанія здійснює понад 40 щоденних автобусних регулярних рейсів. Щомісяця автобуси компанії Автолюкс перевозять понад 40 тисяч пасажирів [195]. Динаміку показників, що характеризують соціально-економічну діяльність підприємства, наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників соціально-економічної діяльності ТОВ «ААЗ
ТРЕЙДІНГ-АВТОЛЮКС»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Тенденція
Кількість персоналу, ос.		238	244	261	263	Зростання
Дохід, тис. грн	148 066	167 392	358 406	520 564	585 980	Зростання
Чистий прибуток, тис. грн	-	-14 075	37 375	64 072	3 123	Не виявлено
Активи, тис. грн	171 738	189 076	202 830	301 856	271 348	Зростання до 2023 і у 2024 спад
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	1 379	834	2 311	32 929	61 866	Зростання
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання, тис. грн	165 626	186 593	162 078	198 410	167 239	Не виявлено
Власний капітал, тис. грн	6 112	2 483	40 752	103 446	104 109	Зростання

Джерело: узагальнено за даними [195]

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «ФЛІКСБУС-УКРАЇНА» засноване у 2017 р. Воно є філією масштабованої технологічної платформи Flix, що лежить в основі бізнес-моделі німецької компанії, розроблена спеціально для того, щоб забезпечити найкращі у своєму класі умови як для мандрівників, так і для їхніх партнерів. Поєднуючи мережеве планування, маркетинг і ціноутворення, Flix використовує інноваційні рішення для забезпечення комфортних, більш екологічно відповідальних і доступних подорожей по всьому світу. Завдяки своїй технологічній платформі та зручному мобільному застосунку Flix забезпечує подорожі, адаптовані до потреб пасажирів, і з'єднує мандрівників з місцевими автобусними партнерами, гарантуючи при цьому наявність сучасного автопарку, який відповідає найвищим стандартам безпеки. Ця оптимальна бізнес-модель перетворила європейський стартап на провідного світового лідера у сфері туристичних технологій.

Динаміке показників, що характеризують соціально-економічну діяльність підприємства, наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка основних показників соціально-економічної діяльності

ТОВ «ФЛІКСБУС-УКРАЇНА»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Тенденція
Кількість персоналу, ос.	-	9	9	10	14	Зростання
Дохід, тис. грн	6 505	15 010	106 992	331 601	399 681	Зростання
Чистий прибуток, тис. грн	-15 905	-12 377	-10 302	104 923	97 285	Зростання
Активи, тис. грн	19 880	41 770	175 367	500 340	859 574	Зростання
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	2 514	1 604	69 320	108 595	345 728	Зростання
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	14 599	41 808	69 579	123 354	143 381	Зростання
Поточні зобов'язання, тис. грн	10 043	14 416	130 545	296 819	538 741	Зростання
Власний капітал, тис. грн	4 762	-14 455	-24 756	80 167	177 452	Не виявлено

Джерело: узагальнено за даними [195]

Проведена соціально-економічна оцінка діяльності трьох підприємств (табл. 2.6, 2.7, 2.8) за публічно доступною інформацією, які мають різну історію як започаткування, так і функціонування у економіці України, ілюструє їх ринковий потенціал та володіння активами та зобов'язаннями. І хоча проведений огляд існуючих методологічних підходів здійснення соціально-економічної оцінки дає право стверджувати, що він є широким і повинен застосовуватися гібридно залежно від цілі дослідження. Проте, вважаємо, що результати діяльності підприємств, які надають послуги з перевезення пасажирів автомобільним транспортом, у ринкових умовах можна порівнювати, використовуючи такий показник як рентабельність продажів. Цей показник відображає не лише наявність грошових ресурсів, а головне їх використання для отримання прибутку, що є головною ціллю підприємства в ринкових умовах (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка рентабельності продажів підприємств пасажирського автомобільного транспорту, %

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024	Тенденція
ТОВ «Львівське АТП 14631»	-	-8,02	11,99	-0,65	0,51	Не виявлено
ТОВ «ААЗ ТРЕЙДІНГ-АВТОЛЮКС»	-	-8,4	10,43	12,3	1,09	Не виявлено
ТОВ «ФЛІКБУС-УКРАЇНА»	-244,5	-82,4	-9,62	31,6	24,3	Зростання

Джерело: власна розробка автора

Як свідчать дані табл. 2.9, у всіх трьох підприємств рентабельність продажів у 2024 р. була додатною, але її розмір був дуже різним. Так, найменшою вона була у ТОВ «Львівське АТП 14631» і складала 0,51%, що вдвічі менше від ТОВ «ААЗ ТРЕЙДІНГ-АВТОЛЮКС», де вона становила 1,09%, і майже в 25 і 50 разів меншою від ТОВ «ААЗ ТРЕЙДІНГ-АВТОЛЮКС» та ТОВ «ФЛІКБУС-УКРАЇНА». Окрім того, у двох підприємств, що довше

функціонують на ринку, не виявлено усталених тенденцій у рентабельності продажів послуг. На відміну від них, ТОВ «ФЛІКБУС-УКРАЇНА» ілюструє впродовж всього досліджуваного періоду 2020–2024 рр. зростаючу тенденцію у рентабельності продажу послуг. Звісно, що це вимагає більш детального вивчення організації бізнес-процесів та застосованих інструментів у веденні діяльності.

Отже, проведений аналіз існуючих підходів до оцінки соціально-економічної та ринкової поведінки підприємств пасажирського автомобільного транспорту дає право стверджувати про те, що її проведення вимагає інтеграції принципів сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та аналітичної прозорості. Останню добре ілюструють великі підприємства (юридичні особи).

2.3. Аналіз ресурсного забезпечення підприємств автомобільного пасажирського транспорту

Ресурсне забезпечення підприємств автомобільного пасажирського транспорту є фундаментальною передумовою їхньої здатності надавати якісні та ефективні послуги. Це поняття охоплює комплекс заходів та ресурсів, необхідних для безперебійного функціонування, що включає можливість доправлення пасажирів без додаткових перевантажень і пересадок, забезпечення високої швидкості доправлення та збереження цілісності послуги. Підприємство автомобільного транспорту, у свою чергу, визначається як самостійний суб'єкт господарювання, створений для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої діяльності.

Операційне наповнення ресурсного забезпечення, особливо в контексті надання послуг, складається з низки критично важливих підпроцесів. До них належить визначення власних запасів, точне планування потреби в запасних частинах (ЗЧ) та експлуатаційних матеріалах (ЕМ), здійснення їх замовлення, ідентифікація надійних джерел постачання, організація транспортування цих матеріалів, а також їх зберігання та видача для поточних потреб. Цей

деталізований ланцюг підкреслює складність логістичних операцій, необхідних для підтримки готовності до експлуатації.

Ефективність ресурсного забезпечення безпосередньо корелює з якістю надаваних послуг. Здатність підприємства оперативно та раціонально управляти всіма необхідними вхідними ресурсами (рухомим складом, паливом, запасними частинами, персоналом) є запорукою досягнення високих показників, таких як швидкість, безпека та надійність перевезень. Якщо підприємство не може ефективно керувати своїми ресурсами, наприклад, через затримки у постачанні запчастин або нестачу кваліфікованого персоналу, це неминуче призводить до зниження якості обслуговування, затримок та незадоволення пасажирів. Таким чином, значення ресурсного забезпечення полягає не просто в наявності ресурсів, а в динамічній здатності підприємства стратегічно управляти ними та розгортати їх для задоволення мінливих операційних потреб, підтримання стандартів якості послуг та забезпечення задоволеності пасажирів. Це перетворює ресурсне забезпечення з концепції статичного інвентаря на динамічну операційну можливість.

Автомобільні підприємства, що здійснюють пасажирські перевезення і є частиною транспортного сектору в Україні, посідають ключове місце, будучи життєво важливим для економічного розвитку національної економіки та для підвищення якості життя населення. Вони функціонують як локомотив економіки, що з'єднує міста, міські та сільські райони, ринки, виробничі майданчики та експортні порти, сприяючи виробництву, споживанню та торгівлі саме через забезпечення їх людськими ресурсами, які в сучасних умовах є гнучкими та мобільними. На регіональному та міжнародному рівнях підприємства автомобільного пасажирського транспорту, здійснюючи перевезення людських ресурсів, пов'язують країну зі світовою економікою, включаючи фінансові ринки, торговельні потоки, інвестиції та обмін ідеями.

Попри визнання у суспільстві автомобільного пасажирського транспорту пріоритетною сферою діяльності, яка потребує державної підтримки, фінансування та розвитку для відповідності міжнародним стандартам, галузь

стикається з низкою проблем, що гальмують її прогрес та євроінтеграцію. До ключових викликів належить незадовільний стан вітчизняної інноваційної та високотехнологічної складової, хронічний брак інвестицій та низький рівень тарифів на соціально значущі пасажирські перевезення, які підлягають державному регулюванню.

Фінансові обмеження посилюються через недостатнє фінансування з державного та місцевих бюджетів, відсутність коштів для простого відтворення основних засобів (що часто є наслідком їх заниженої вартості та недостатнього рівня амортизаційних відрахувань), а також брак інвестиційних моделей, таких як концесії чи державно-приватне партнерство. Ця фінансова скрута призвела до стрімкого старіння рухомого складу та транспортної інфраструктури, що зумовлює невідповідність технічного та технологічного рівня вітчизняного транспорту європейським вимогам.

Парк автомобільних пасажирських перевезень за експертною оцінкою перевізників потребує оновлення через його застарілий та зношений стан [124]. Крім того, зростання рівня автомобілізації населення, коли приватний автомобіль стає альтернативою громадському транспорту, формує новий стиль життя та забезпечує мобільність. Це явище починає створювати конкурентний тиск на громадський транспорт в міських та міжобласних перевезеннях, потенційно зменшуючи пасажиропотік та доходи від квитків, що, своєю чергою, ускладнює залучення інвестицій.

Проте, воєнні дії з 24 лютого 2022 року суттєво вплинули на міжнародні пасажирські перевезення, адже вони вирости в рази.

Підприємства автомобільного пасажирського транспорту в Україні перебувають у парадоксальному стані. З одного боку, їхня життєво важлива роль в економіці та повсякденному житті населення постійно зростає, особливо в умовах війни. З іншого боку, вони стикаються з глибокими структурними проблемами, такими як хронічне недофінансування, застаріла інфраструктура та рухомий склад, а також конкуренція з боку індивідуального транспорту. Це створює негативний зворотний зв'язок через погіршення якості громадського

транспорту за рахунок старіння активів та недоінвестування спонукає населення до використання приватних автомобілів. Водночас, зменшує пасажиропотік та доходи, що ще більше підриває фінансову життєздатність галузі та обґрунтування для державних інвестицій. Таким чином, сектор застряг у циклі занепаду, де його важливість зростає під час кризи, але його спроможність функціонувати ефективно одночасно руйнується. Війна лише прискорює цей процес, відволікаючи ресурси та увагу на нагальні потреби, що робить довгостроковий стратегічний розвиток ще більш складним.

Підприємства автомобільного пасажирського транспорту для надання послуг використовують цілий спектр матеріальних та нематеріальних ресурсів, та й управляють ними у процесі здійснення операційної діяльності.

Матеріальні ресурси є основою функціонування будь-якого транспортного підприємства, забезпечуючи його безперебійну роботу та здатність надавати послуги.

Основу матеріальних ресурсів автомобільного пасажирського транспорту становлять автобуси, мікроавтобуси та відповідне обладнання. Рейтинг найпопулярніших автобусів на внутрішньому ринку за даними [198] виглядає таким чином. Лідером за внутрішніми перепродажами стабільно у 2023 р. залишаються автобуси на шасі Mercedes-Benz Sprinter (136 шт.). Значна частина цих транспортних засобів була переобладнана у пасажирські автобуси із вантажних авто. На другому місці знаходяться автобуси на базі Mercedes Benz T1 та T2 (125 шт. сумарно), які не випускаються із середини 90-х років минулого століття. Вони також були переобладнані в автобуси у свій час з вантажних транспортних засобів. Третє місце посіли українські автобуси БАЗ/ЧАЗ А079 «Еталон» (46 шт.), а четверте – Volkswagen LT (44 шт.). Замикає п'ятірку найпопулярніших моделей на внутрішньому ринку ще один український автобус – Богдан/Ataman А-092 (41 шт.). Загалом на внутрішньому ринку більшість складають автобуси малої та середньої вмістимості. При цьому 4 із 20 найпопулярніших моделей мають російське коріння: або виготовлені там, або побудовані на базі їх агрегатів (табл. 2.10).

Рейтинг та кількість придбаних вживаних на внутрішньому ринку автобусів у липні 2023 р.

№	Марка	Кількість, шт.
1.	Mercedes-Benz Sprinter	136
2.	Mercedes-Benz T1/T2	125
3.	БАЗ/ЧАЗ А079 «Еталон»	46
4.	Volkswagen LT	44
5.	Богдан/Ataman А-092	41
6.	Iveco Daily	30
7.	Рута 25	19
8.	Volkswagen Crafter	18
9.	ПАЗ 3205	12
10.	ПАЗ 4234	12
11.	Рута 20	11
12.	БАЗ 2215	9
13.	Mercedes-Benz Tourismo	8
14.	Renault Master	8
15.	Setra 300-Series	8
	Всього	527

Джерело: узагальнено за даними [198]

Окремою проблемою у матеріальних ресурсах, а саме в рухомому складі, є проблема старіння автобусів. Так, середній вік автобусів, котрі продавали на внутрішньому ринку у липні 2023 р., склав 19,1 року – це на 0,6 року більше, ніж минулого місяця, і на 1,8 року більше, ніж в липні 2022. Хоча технічна норма експлуатації середніх міських автобусів становить 10–12 років. Це обумовлено двома основними причинами. Першою – низькою купівельною спроможністю та другою – відсутністю програми фінансування для купівлі нового рухомого складу. Натомість імпорт вживаних автобусів обмежений законодавчо.

Внаслідок великої кількості законодавчих обмежень із-за кордону у теперішній час возять небагато автобусів. На такі транспортні засоби діє обмеження екологічного стандарту не нижче «Євро-5», а розмір акцизного податку у 50 разів більший на автобуси віком понад 8 років, що робить їх імпорт економічно не вигідним.

У липні 2023 р. з-за кордону найчастіше привозили вживані Van Hool T9 (14 шт.). На другому місці – автобуси на шасі Mercedes-Benz Sprinter (12 шт.). Третю сходинку зайняв Van Hool Astromega (6 шт.) (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Найпопулярніші моделі вживаних автобусів, привезених із-за кордону, липень 2023

№	Марка	Кількість, шт.
1.	Van Hool T9	14
2.	Mercedes-Benz Sprinter	12
3.	Van Hool Astromega	10
4.	VDL Ambassador	6
5.	Volkswagen Crafter	4
6.	Van Hool TX	4
7.	Plaxton Elite	4
8.	MAN Lion's Coach	4
9.	Van Hool TD925 Astromega	3
10.	Mercedes-Benz Citaro —	3
Всього		64

Джерело: узагальнено за даними [198]

Середній вік автобусів, котрі привозили із-за кордону вживаними, склав 11,6 року – це на 0,3 року менше, ніж минулого місяця, і на 0,4 року більше, ніж в липні 2022.

Аналіз придбання нових автобусів на ринку у липні 2023 р. вселяє оптимізм щодо оновлення парку автобусів за рахунок вітчизняного виробництва. Адже майже половина із загальної кількості придбаних автобусів була вироблена українськими підприємствами.

Більшість нових автобусів, які українці вперше зареєстрували у липні 2023 року, це продукція українських підприємств. Так, перше місце зайняв Богдан/Ataman A-092 (11 шт.). На другому місці розмістився Богдан/Ataman A-093 (11 шт.), а на третьому – турецький Güleriyüz Ecoline (8 шт.) (табл. 2.12).

Рейтинг моделей нових автобусів, липень 2023

№	Марка	Кількість, шт.
1.	Богдан/Ataman A-092	11
2.	Богдан/Ataman A-093	11
3.	Güteryüz Ecoline	8
4.	Ford Transit	7
5.	БАЗ А081 «Еталон»	7
6.	Temsa Prestij SX	3
7.	Ataman D-093S201	1
8.	ВМ ПА-03-03	1
9.	JAC Sunray	1
10.	ЗАЗ А09	1
Разом		51

Джерело: узагальнено за даними [198]

У 2024 році українські перевізники придбали на 13,4% менше автобусів, ніж у 2023 році, загалом 8080 одиниць. Це стосується як нових, так і вживаних транспортних засобів [197].

Якщо порівняти обсяги продажів автобусів у 2024 р. у різних сегментах з 2023 роком, то спостерігаємо наступну динаміку (табл. 2.13). Падіння у всіх трьох сегментах, але суттєве зростання й в сегменті імпорту нових +51,2%.

Таблиця 2.13

Структура продажів автобусів у 2024 р. у порівняно з 2023 р.,%

Показник	Значення, %
Внутрішні перепродажі	-13,0
Імпорт вживаних	-15,5
Імпорт нових	+51,2
Вироблені в Україні	-21,9

Джерело: узагальнено за даними [197; 198]

Натомість, у 2025 р. ситуація суттєво змінилася порівняно з 2024 р. Внутрішні перепродажі автобусів і мікроавтобусів скоротилися на 36,1%, а зросло придбання нових і вживаних на 20% у кожному сегменті (табл. 2.14)

У 2025 році український парк автобусів та мікроавтобусів поповнився загалом на 2707 одиниць, що на 21% більше порівняно з 2024 роком.

Таблиця 2.14

Кількість придбаних автобусів і мікроавтобусів для перевезення пасажирів,
2025 р.

Показник	Кількість, шт.	Абсолютний приріст до попереднього року, %
Нові автобуси	1 343	+4
Вживані автобуси (імпорт)	1 364	+44
Внутрішні перепродажі, угод	3 978	-36,1

Джерело: узагальнено за даними [198]

Основними драйверами ринку нової техніки залишалися державні та муніципальні закупівлі, зокрема програма «Шкільний автобус». В Україні за рік було виготовлено 728 одиниць такої техніки (+47% до 2024 року).

Популярними марками (нових автобусів) вітчизняного виробництва у 2025 р. є:

- 1) Ataman (Черкаський автобус) – 244 од.
- 2) ZAZ (Запорізький автозавод) – 136 од.
- 3) Etalon (Чернігівський автозавод) – 120 од.

Отож, можна стверджувати, що рухомий склад підприємств пасажирського автомобільного транспорту, зокрема автобусний, є застарілим [123], оновлювався до війни за рахунок вживаних, що купувалися за кордоном. Проте варто відзначити, що з 2023 р. на ринку зафіксовано зростання кількості нових зареєстрованих автобусів вітчизняного виробництва, які купуються державними і муніципальними організаціями у межах програми «Шкільний автобус». І це є хорошою ознакою майбутнього розвитку підприємств.

Паливно-мастильні матеріали є специфічними та критично важливими запасами для експлуатації транспортних підприємств. Вартість цих ресурсів має значний вплив на загальні витрати транспортних підприємств і, як наслідок, на кінцевий тариф за послуги. Норми витрат палива суттєво відрізняються залежно від моделі автобуса, типу двигуна та умов експлуатації. Наприклад, для ГАЗ-3221 «Газель» базова лінійна норма споживання може становити від 17,3 до 19,4 л/100 км, тоді як для ЛАЗ-695 вона може сягати 41,0 л/100 км. Сезонні фактори також впливають на споживання: шкільний автобус ЗАЗ А08А2В-10 має

нормативні витрати палива 20 л/100 км влітку та 24 л/100 км взимку. Ефективний контроль за витратами палива передбачає моніторинг поточного залишку, даних про витрату, а також часу, місця та обсягу заправок і зливів.

До істотних компонентів матеріальних ресурсів належать основні агрегати, такі як двигуни, кузови, шасі, а також критичні витратні матеріали, зокрема автошини, акумулятори та комплекти інструментів. Процеси закупівлі, транспортування, зберігання та видачі цих елементів визначені як ключові підпроцеси в рамках ширшої системи ресурсного забезпечення. Крім того, перевезення та використання небезпечних матеріалів, таких як розчинники, фарби, акумуляторна кислота та літієві батареї, всередині підприємства регулюються суворими нормами щодо кількості та пакування. Це додає складний регуляторний та безпековий вимір до управління матеріальними ресурсами.

Управління матеріальними ресурсами в автомобільному пасажирському транспорті є значно складнішим, ніж просто забезпечення поставок. Воно вимагає делікатного балансу між контролем витрат (на які впливають ціни на паливо та норми споживання), операційною ефективністю (своєчасна наявність запчастин) та суворим дотриманням нормативних вимог (для небезпечних матеріалів). Недоліки в будь-якій з цих сфер можуть призвести до зростання операційних витрат, інцидентів з безпекою, юридичних санкцій та, зрештою, до зниження якості послуг та довіри громадськості.

Людські ресурси є центральним елементом функціонування підприємств автомобільного пасажирського транспорту, будучи рушійною силою для реалізації місії та досягнення операційних цілей. Управління людськими ресурсами є фундаментальним для підтримки місії підприємства, охоплюючи широкий спектр функцій, включаючи планування робочої сили, набір, розміщення, компенсацію та управління ефективністю. Загальна ефективність виробничої та економічної діяльності у підприємствах автомобільного пасажирського транспорту значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами. Персонал, особливо водії, вимагає не тільки високої

професійної підготовки, але й особливих індивідуальних психологічних якостей та сильного почуття відповідальності через складні та часто екстремальні умови праці.

На підприємствах створюється організаційна структура, що підтримує людські ресурси, зазвичай, включає спеціалізовані відділи, що зосереджуються на плануванні людського капіталу, HR-системах, HR-політиці, якості робочої сили та питаннях зайнятості/виконавчих ресурсів. Стратегічні рішення щодо розміщення персоналу та його переміщення в межах організації є критично важливими для раціонального використання кадрів та забезпечення загальної ефективності підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами в підприємствах автомобільного пасажирського транспорту виходить за межі стандартних бізнес-практик. Воно потребує глибокого розуміння унікальних вимог та невід'ємних ризиків галузі, із сильним акцентом на розвиток стійкості, психологічної придатності та безперервного професійного розвитку. Це забезпечує не лише продуктивність, але, що важливо, громадську безпеку та довгострокову стійкість підприємства. Неадекватний відбір, недостатнє навчання або висока плинність кадрів безпосередньо призводять до підвищення ризиків безпеки, зниження операційної ефективності та потенційної шкоди репутації підприємства. Окрім того, отримання дозволу на здійснення перевезення пасажирів містить вимогу щодо стажу водіїв. Саме тому до відбору та зайнятості людських ресурсів у підприємствах приділяється особлива увага [162].

Фінансові ресурси є життєво важливими для забезпечення функціонування, розвитку та інвестиційної діяльності підприємств автомобільного пасажирського транспорту [111; 118; 145].

Послуги громадського транспорту фінансуються з різних джерел. Доходи від тарифів та інші прямі надходження складають приблизно 23,5% від загального фінансування. Місцеві органи влади є найбільшими донорами, надаючи 38,1% від загальних коштів, за ними йдуть державні органи влади з 22,9%, а регіональна влада забезпечує 15,4%. Історично регіональна влада

переважно підтримувала капітальні витрати, з максимальною державною часткою 80% від вартості проєкту. Проте наслідки пандемії COVID-19, які спричинили суттєві перебої у функціонуванні транспортної галузі, актуалізували необхідність державної підтримки операційних витрат (з максимальною державною часткою 50%), що знову стало значною проблемою.

Витрати на надання послуг громадського транспорту поділяються на операційні та капітальні витрати. Операційні витрати, що включають такі статті, як заробітна плата та паливо, зазвичай становлять приблизно дві третини всіх витрат на транспортні послуги. Капітальні витрати, такі як придбання нових автобусів, складають близько однієї третини від загальної суми. У 2020 році за аналітикою Світового банку загальні витрати на громадський транспорт становили 74,3 млрд доларів, з яких 50,5 млрд доларів (68%) було витрачено на операційну діяльність, а 23,7 млрд доларів (32%) – на капітальні інвестиції (табл. 2.15). Найбільші складові операційних витрат включають експлуатацію транспортних засобів (42%), загальне адміністрування (17%), технічне обслуговування транспортних засобів (16%), придбані транспортні послуги (15%) та нетранспортне обслуговування (11%). Основними статтями капітальних витрат є дороги (39%), рухомий склад (24%), пасажирські станції (15%), ремонтні об'єкти (8%) і системи зв'язку та інформації (8%).

Оцінка інвестицій у транспорт, включаючи інфраструктуру, зазвичай здійснюється за допомогою усталених методів фінансової оцінки. До них належать метод визначення чистої поточної вартості (NPV), метод розрахунку рентабельності інвестицій (PI) та метод розрахунку внутрішньої норми прибутку (IRR). Ці методології є критично важливими для оцінки фінансової життєздатності та потенційної прибутковості інвестиційних проєктів. Хоча ця методологія застосовується в енергозбереженні, але принципи є універсально застосовними до капітальних проєктів у транспорті.

Джерела фінансування громадського транспорту, 2020 р.

Джерело фінансування	Операційні витрати (млн дол. США)	% від операційних	Капітальні витрати (млн дол. США)	% від капітальних	Загальні витрати (млн дол. США)	% від загальних
Тарифи та інший дохід	18,740	34.0	0	0.0	18,740	23.5
Місцевий бюджет	19,353	35.1	11,048	44.9	30,401	38.1
Державний бюджет	12,639	22.9	5,605	22.8	18,244	22.9
Регіональний бюджет	4,366	7.9	7,939	32.3	12,304	15.4
Всього	55,099	100.0	24,591	100.0	79,690	100.0

Джерело: узагальнено за даними [190]

Існує значний ризик, коли підприємства громадського транспорту отримують більшу гнучкість у використанні громадського фінансування для операційних витрат. Це може призвести до прискореного зниження стану капітальних активів, оскільки деякі автотранспортні підприємства зосереджуються на щоденних потребах замість технічного обслуговування та оновлення активів. Це не просто тимчасове коригування фінансування, а критична структурна вразливість. Коли підприємства надають пріоритет негайній операційній платоспроможності (наприклад, виплата зарплат, паливо) над довгостроковими капітальними інвестиціями (наприклад, заміна застарілих автобусів, утримання об'єктів), це призводить до «кризи відкладеного обслуговування». Таке поступове погіршення капітальних активів неминуче призведе до вищих майбутніх витрат на ремонт, зниження надійності послуг, підвищення ризиків безпеки та, зрештою, до менш привабливої й ефективної системи громадського транспорту, що затягує сектор у цикл занепаду, попри, здавалося б, збільшену державну підтримку.

Інформаційні ресурси є невід'ємною частиною сучасного транспортного менеджменту, забезпечуючи ефективний обмін даними та підтримку прийняття рішень. Логістичні інформаційні системи (ЛІС) визначаються як складні цифрові програми, що функціонують на інтегрованій програмній інфраструктурі, спеціально розроблені для сприяння інтелектуальному управлінню та прийняттю рішень на основі даних у логістичних операціях. Їхня основна функція полягає в оптимізації всіх внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків, забезпечуючи ефективний обмін даними між різними зацікавленими сторонами. Ключові компоненти ЛІС включають системи управління транспортом (TMS), системи управління доставкою «останньої милі», системи відстеження відправлень, системи закупівель вантажів, системи відстеження контейнерів, а також комплексні функції аналітики та звітності.

ЛІС забезпечують безперервний та безшовний потік інформації між численними учасниками ланцюга поставок, включаючи дизайнерів, виробників, 3PL-партнерів, перевізників, експедиторів та операторів «останньої милі».

Технологічний прогрес суттєво змінює ландшафт автомобільного пасажирського транспорту. Спостерігається значний перехід від апаратних систем до повністю інтегрованих платформ, керованих програмним забезпеченням, зв'язком та даними. Ця трансформація відображає еволюцію, що спостерігається у смартфонах, де функціональність визначається додатками та оновленнями програмного забезпечення, а не фізичними оновленнями.

Ключові технологічні тенденції включають:

- застосування програмно-визначених транспортних засобів (SDVs). Автобуси переходять від фіксованих, залежних від апаратного забезпечення систем до SDVs, де ключові функції контролюються програмним забезпеченням. Це дозволяє операторам завантажувати та активувати додатки для таких завдань, як інформування пасажирів, продаж квитків та оптимізація маршрутів, подібно до того, як користувачі смартфонів налаштовують свої пристрої;
- використання стандартизованих платформ «розумних» автобусів. Зростає тенденція до стандартизованих платформ для автобусів. Замість того,

щоб вимагати від операторів налаштовувати технології для кожної моделі автобуса, виробники зосереджуються на попередній установці датчиків, приладових панелей та операційних систем. Ця стандартизація забезпечує більш безперебійний та послідовний досвід для виробників, операторів та постачальників програмного забезпечення;

- підключення екосистеми даних. Автобуси перебувають у постійному мережевому з'єднанні, що забезпечує обмін даними в режимі реального часу з операторами, центром управління та іншими транспортними засобами автопарку. Такий зв'язок дозволяє приймати рішення на основі актуальних даних, зокрема динамічно коригувати швидкість руху, режим гальмування та інформацію на пасажирських електронних табло відповідно до змін дорожньої ситуації в реальному часі;

- застосування штучного інтелекту (ШІ), датчиків та автоматизації. Інтеграція ШІ та датчиків підвищує безпеку та ефективність автобусів. Датчики можуть виявляти втому водія, обсяг пасажирів та дорожні умови, запускаючи сповіщення або автоматизуючи реакції, такі як уповільнення автобуса для запобігання аваріям. Системи на основі ШІ навчаються на даних про трафік для оптимізації інтервалів, зменшення затримок та прогнозування потенційних проблем;

- використання розширених систем допомоги водію (ADAS) та підключені й автономні транспортні засоби (CAVs). До цих технологій належать системи, що покращують безпеку та комфорт водія, такі як автоматичне паркування, моніторинг сліпих зон, системи запобігання зіткнень, попередження про виїзд зі смуги руху та телематика. Системи V2X (Vehicle-to-Everything) дозволяють транспортним засобам спілкуватися з інфраструктурою (V2I), мережами (V2N), іншими транспортними засобами (V2V), пішоходами (V2P) та навіть електромережами (V2G).

Перехід до програмно-визначених транспортних засобів та інтеграція сенсорних систем і засобів автоматизації датчиків і автоматизації є не просто вдосконаленням існуючих інструментів, а фундаментальною зміною

технологічної парадигми. Це перетворює автобуси з простих апаратних засобів на інтелектуальні, взаємопов'язані платформи. Така цифрова трансформація дозволяє не тільки оптимізувати операції та підвищити ефективність, але й значно покращити безпеку, надійність та досвід пасажирів через динамічне коригування маршрутів, прогнозування прибуття та автоматизовані системи безпеки. Це стратегічна необхідність для конкурентоспроможного та сталого розвитку галузі.

Дані відіграють стратегічну роль у сучасному управлінні транспортом. Збір та аналіз великих обсягів даних із різних джерел, зокрема GPS-відстеження, інші датчики та відгуки клієнтів, забезпечують отримання цінної інформації для прийняття рішень. Це сприяє розробці ефективних маршрутів і графіків руху, оптимізації транспортної інфраструктури. Крім того, такі дані дають змогу більш точно прогнозувати попит і ефективніше управляти ресурсами, що знижує витрати та підвищує рівень обслуговування. Таким чином, дані стають не просто інформацією, а ключовим ресурсом, що дає змогу підприємствам реагувати в реальному часі, передбачати проблеми та постійно підвищувати якість послуг.

Висновки до розділу 2

1. На основі аналізу фінансових результатів ВЕД «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» протягом 2017–2022 рр. встановлено значне скорочення обсягів діяльності транспортної галузі в Україні та зафіксовано значний спад. Адже загальна кількість перевезених пасажирів усіма видами транспорту скоротилася майже на дві третини, а кількість перевезень автомобільним транспортом – майже на 50%. Проте, у період 2023–2025 рр. відбувається поступове відновлення обсягів автомобільних пасажирських перевезень до повоєнного періоду.

Характерною ознакою пасажирських перевезень у 2025 р. є домінування на ринку ФОП над незначною кількістю юридичних осіб та велика ротація його гравців. Пріоритетним завданням держави щодо діяльності пасажирських автомобільних підприємств є забезпечення аналітичної прозорості зрозумілого

ринку без шкоди для його гнучкості. Комбінація гнучких моделей ФОП із більш структурованими корпоративними та муніципальними перевізниками може закласти фундамент для відновлення галузі. Регуляторна політика має бути орієнтована не стільки на жорстке збереження існуючих форм, скільки на формування сприятливого середовища, в якому бізнеси, що нині працюють в тіні, зможуть поступово легалізуватися та інтегруватися в зрозумілу та керовану економічну систему.

2. Доведено, що скорочення обсягів діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту обумовлене не лише кризовими явищами, а й впливом ринкових факторів, зокрема зростанням кількості вживаних автомобілів, розвитком ринку альтернативних перевізників (наприклад, BlaBlaCar) та приходом на ринок іноземних компаній, що пропонують більш ефективний менеджмент і кращий сервіс.

3. Попри загальне скорочення, частка пасажирських перевезень автомобільним транспортом залишається відносно стабільною і коливається в межах 41–43%, поступаючись лише міському електротранспорту. Це підкреслює його ключову роль у транспортній системі країни.

4. Встановлено, що найбільшою проблемою ринку автомобільних пасажирських перевезень є нелегальні перевізники, частка яких, за даними ГС МАПА, сягає 72% на міжобласних маршрутах та понад 90% на міських і міжміських. Це створює недобросовісну конкуренцію, оскільки вони не сплачують податки, не проходять належний технічний та медичний контроль, що ставить під загрозу безпеку пасажирів. Разом з тим, їхня діяльність призводить до значних втрат для державного бюджету, які, за даними, лише за 11 місяців 2024 року склали понад 1 млрд грн. Це позбавляє легальні підприємства ресурсів для оновлення автопарку, модернізації інфраструктури та підвищення якості послуг.

5. Виявлено існування значного дисбалансу у розвитку легальних та нелегальних перевезень у різних регіонах. Київська, Львівська та Дніпропетровська області є лідерами за пасажиропотоком, але також мають

високий рівень тіньових перевезень. Винятком є Івано-Франківська область, де кількість легальних перевізників значно переважає нелегальних.

6. Доведено, що в умовах воєнного стану діяльність підприємств автомобільного пасажирського транспорту є єдиним доступним видом перевезень населення для багатьох населених пунктів, що підкреслює їх стратегічне значення.

7. Встановлено, що для інтеграції вітчизняних підприємств автомобільного пасажирського транспорту до європейської системи необхідно вирішити проблему нелегальних перевезень та адаптувати законодавство, щоб створити сприятливі умови для розвитку легального, безпечного та якісного ринку. Ситуація з нелегальними перевезеннями є наслідком системних недоліків та застарілого законодавства, що вимагає негайних реформ і посилення контролю з боку державних органів.

8. У роботі проведено оцінювання існуючих методичних підходів соціально-економічної оцінки діяльності підприємств автомобільного пасажирського транспорту. Доведено, що в сучасних умовах підприємства АПТ повинні керуватися принципами сталого розвитку (економічна, соціальна, екологічна складові) та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Незважаючи на переваги, існують суттєві виклики для практичного застосування оцінки. До них належать методологічна неузгодженість, складність збору достовірних даних, особливо для якісних показників, проблематичність розрахунку та агрегування деяких індикаторів.

9. На основі публічної інформації проведено оцінку рентабельності продажу послуг з перевезення пасажирів трьох автопідприємств ТОВ «Львівське АТП 14631», ТОВ «ААЗ ТРЕЙДІНГ-АВТОЛЮКС», ТОВ «ФЛІКБУС-УКРАЇНА». Встановлено, що лише ТОВ «ФЛІКБУС-УКРАЇНА» має постійну зростаючу тенденцію у рентабельності продажу послуг, а в інших її не існує. Зроблено висновок, що це вимагає більш детального вивчення організації бізнес-процесів та застосованих інструментів у веденні діяльності.

10. У роботі доведено, що ресурсне забезпечення – це фундаментальна передумова для ефективної діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту. Воно є не просто статичним набором активів, а динамічною операційною системою, що охоплює управління матеріальними, людськими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

11. Проаналізовано забезпеченість АТП матеріальними ресурсами, зокрема, рухомим складом, і який є основою операційної діяльності. Встановлено, що його використання ускладнюється старінням парку (середній вік автобусів на вторинному ринку становить понад 19 років), а оновлення обмежується законодавчо на імпорту вживаного транспорту та хронічним недофінансуванням.

12. Зроблено висновок, що поряд з матеріальними ресурсами, людськими та фінансовими АТП необхідно забезпечувати ефективне управління ними. Зокрема, людські ресурси, потребують не лише професійної підготовки, а й високих психологічних якостей у зв'язку зі складними умовами праці. Ефективне управління персоналом є критичним для забезпечення безпеки, надійності та репутації підприємства. Фінансування залежить від тарифів, а також від місцевих, державних та регіональних бюджетів. Існує значний ризик «кризи відкладеного обслуговування», коли підприємства віддають перевагу поточним операційним витратам перед довгостроковими капітальними інвестиціями, що призводить до поступового занепаду, коли погіршення якості послуг зменшує доходи, що, своєю чергою, ще більше погіршує якість.

13. Доведено, що сучасні інформаційні ресурси та технології є рушійною силою для подолання проблем. Перехід до програмно-визначених транспортних засобів (SDVs), стандартизованих платформ «розумних» автобусів та інтеграція штучного інтелекту (ШІ) і датчиків дозволяє оптимізувати операції, підвищити ефективність та безпеку. Збір та аналіз даних (GPS, датчики, відгуки клієнтів) перетворює інформацію на стратегічний актив. Це дозволяє приймати рішення в реальному часі, оптимізувати маршрути, прогнозувати проблеми та постійно покращувати якість послуг. Впровадження передових систем допомоги водію

(ADAS) та технологій зв'язку (V2X) є не просто покращенням, а фундаментальною зміною, що перетворить автобуси на інтелектуальні, взаємопов'язані платформи, які є критично важливими для конкурентоспроможного та сталого розвитку автотранспортної галузі.

Основні положення аналізу тенденцій розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту в Україні представлені в роботах дисертанта [6; 7; 8; 133; 134]

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ

3.1. Формування партнерства держави та автопідприємств у місцевих пасажирських перевезеннях

Місцеві пасажирські перевезення є життєво важливим компонентом соціально-економічного розвитку будь-якої громади, забезпечуючи мобільність населення, доступ до робочих місць, освітніх та медичних послуг, а також сприяючи економічній активності. Місцеві пасажирські перевезення є бізнесом, який провадять автотранспортні підприємства і функціонують як фізичні особи підприємці. Однак в Україні автотранспортні підприємства стикаються з низкою глибоких системних проблем, що вимагають прийняття невідкладних і комплексних рішень.

Сучасний стан місцевих пасажирських перевезень в Україні характеризується значним фізичним зносом існуючої інфраструктури та рухомого складу. Крім того, спостерігається хронічне недофінансування з місцевих бюджетів, що обмежує можливості модернізації та розвитку транспортних систем. У Харкові, наприклад, місто щорічно виділяє понад 11% свого бюджету на «безкоштовний» проїзд у громадському транспорті, що є фінансово нестійкою моделлю у довгостроковій перспективі та суттєво обмежує можливості для оновлення рухомого складу [4]. Такий підхід впроваджений у 2022 р. і він діє дотепер. Це не просто питання підвищення ефективності, а запобігання системному колапсу громадського транспорту. Постійна проблема старіння інфраструктури та обмеженість муніципальних бюджетів створюють гостру необхідність пошуку альтернативних моделей фінансування та управління. Без залучення додаткових ресурсів та експертизи існує ризик подальшого погіршення якості послуг, що безпосередньо вплине на якість життя громадян та економічну активність у громадах.

Загалом відзначається низька якість послуг та недостатня доступність інформації про рух транспорту, що знижує привабливість громадського транспорту для пасажирів. Додатковою проблемою є гострий кадровий дефіцит у 2024 р., як, наприклад, брак понад 300 водіїв на автотранспортних підприємствах Дніпра, що створює оперативні виклики для функціонування системи [56].

Звісно, що для подальшого розвитку діяльності автотранспортних підприємств необхідно шукати шляхи розв'язання назрілих проблем. Таким інструментом, який може бути застосований, є механізм державно-приватного партнерства (ДПП) як ключовий у модернізації відносин між державою та бізнесом заради покращення економічної ситуації в країні, зміцнення її конкурентоспроможності та забезпечення споживачів якісними послугами.

До того ж, механізми ДПП сприяють залученню приватних інвестицій, що є критично важливим в умовах обмежених державних ресурсів [25; 26; 27; 38]. Вони також дозволяють використовувати новітні технології та управлінський досвід приватного сектору для розвитку інфраструктури та соціальної сфери. ДПП є ефективним інструментом для подолання інфраструктурного дефіциту, особливо у капіталомістких проєктах, та сприяє розвитку публічних послуг, включаючи пасажирські перевезення, такі як аеропорти, громадський міський транспорт, міжміський автотранспорт, морський та річковий транспорт, а також пасажирські термінали.

Перехід до ДПП – це не лише фінансова операція або укладення контракту, а фундаментальна зміна філософії управління та надання послуг, що передбачає перехід від традиційної державної монополії до моделей співпраці. Така трансформація вимагає значної культурної та інституційної готовності в державних органах, щоб вони були здатні до справжнього партнерства, а не просто до формального укладання угод. Це передбачає розвиток нових компетенцій, гнучкості та відкритості до інновацій з боку публічного сектору.

Розуміння сутності та принципів державно-приватного партнерства є фундаментальним для його успішної імплементації, особливо у такій критично

важливій сфері, як місцеві пасажирські перевезення. ДПП визначається як довгострокове співробітництво, що базується на договірних відносинах між державним (публічним) партнером та приватним партнером. Публічним партнером можуть виступати територіальні громади в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування.

По суті, ДПП є угодами між публічною та приватною сторонами щодо виробництва та надання інфраструктурних послуг. Ці угоди укладаються з подвійною метою: залучення додаткових інвестицій та, що не менш важливо, підвищення ефективності використання бюджетного фінансування. Суть ДПП полягає в об'єднанні ресурсів обох сторін з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород (відшкодувань). Це забезпечує взаємовигідну співпрацю на довгостроковій основі у створенні, відновленні або модернізації об'єктів публічної інфраструктури. Наголос на довгостроковому договірному співробітництві та взаємній вигоді означає, що короткострокові, суто транзакційні підходи, які фокусуються лише на одномоментних вигодах, швидше за все, будуть неефективними. Успіх ДПП значною мірою залежить від побудови довіри та формування спільного бачення на десятиліття вперед. Це, у свою чергу, вимагає створення надійних та гнучких правових рамок, які здатні адаптуватися до мінливих економічних та соціальних обставин протягом усього терміну дії партнерства.

Ефективне функціонування державно-приватного партнерства ґрунтується на низці фундаментальних принципів, які забезпечують його сталість та успішність [25; 26]. До основних принципів здійснення ДПП належать:

- рівність перед законом державних та приватних партнерів, яка забезпечує неупереджений підхід до обох сторін та заборону будь-якої дискримінації прав;
- узгодження інтересів з метою отримання взаємної вигоди, що передбачає вигідне партнерство для обох сторін і досягнення спільних цілей;
- справедливий розподіл прав та обов'язків, ризиків, вигід і гарантій, який обумовлює здатність кожної сторони контролювати та управляти ними;

- вільний доступ до участі у проєктах та прозорість процедур, що передбачає конкурентний відбір приватного партнера та запобігає монополізації;
- ефективність управління та діяльності сприяє підвищенню ефективності надання публічних послуг;
- сталість правової системи та дотримання екологічних норм, що забезпечується стабільністю правового поля та відповідністю екологічним стандартам, є обов'язковими умовами;
- соціальна та суспільна спрямованість, яка передбачає, що реалізація проєктів ДПП служить суспільним інтересам та покращує якість життя населення.

Багаторазове наголошення на прозорості та справедливості (рівність, недискримінація, збалансований розподіл ризиків) у контексті українського досвіду є не просто процедурними вимогами, а фундаментальними передумовами для подолання історичних викликів, пов'язаних з корупцією та відсутністю довіри до державних інститутів. Без їх неухильного дотримання приватний капітал, особливо іноземний, залишатиметься вкрай обережним щодо інвестування в довгострокові проєкти. Забезпечення відкритості та чесності у виборі приватних партнерів та у всій діяльності ДПП є ключовим для завоювання довіри громадськості та бізнесу.

Державно-приватне партнерство пропонує значні переваги для обох сторін – держави та бізнесу – у сфері місцевих пасажирських перевезень, але водночас несе в собі певні виклики та ризики, які потребують ретельного управління.

Для держави (публічного партнера) ДПП дозволяє значно знизити навантаження на державний та місцеві бюджети, оптимізуючи видатки на надання публічних послуг та утримання інфраструктурних об'єктів. Це особливо важливо для українських муніципалітетів, які стикаються як із фінансовими обмеженнями, так і застарілою інфраструктурою. Можливість залучення приватних капіталовкладень у державну чи комунальну інфраструктуру є критично важливою, оскільки існуюча інфраструктура часто перебуває у занедбаному стані.

Партнерство з приватним сектором сприяє покращенню якості публічних послуг для населення та бізнесу. Це відбувається завдяки створенню умов для використання новітніх технологій і запровадження інновацій, що підвищує ефективність та комфортність перевезень. Крім того, ДПП сприяє підвищенню ефективності управління державним та комунальним майном, а також стимулює підприємницьку ініціативу в державних органах. Це також дозволяє прискорити реалізацію проєктів порівняно з тими, що фінансуються виключно за рахунок державних інвестицій. Поєднання переваг у вигляді зменшення навантаження на бюджет та покращення якості послуг створює сценарій «виграш-виграш», що є особливо привабливим для українських муніципалітетів. Це вказує на те, що основною мотивацією для державного сектору має бути не лише залучення інвестицій, а й покращення послуг та фіскальне полегшення.

Бізнес (приватні підприємства) отримують унікальну можливість володіння та користування державним (комунальним) майном без необхідності його викупу. Це відкриває доступ до секторів економіки, де традиційно домінує держава, значно розширюючи інвестиційні можливості. ДПП забезпечує підприємницьку ініціативу, дозволяє ефективно управляти комерційними ризиками, досягати економії витрат та скорочувати терміни реалізації проєктів. Згідно з новим законодавством приватний партнер може отримати до 30% власності на об'єкт ДПП, наприклад, у проєктах із будівництва житла, що є потужним стимулом для інвестицій. Можливість для приватних партнерів отримати доступ до секторів, де традиційно домінує держава, а також потенційно – до часткової власності є сильним стимулом. Однак пов'язані з цим ризики, такі як нечіткі правила повернення землі або відсутність ринкової оцінки, потребують належного управління, щоб забезпечити реальні інвестиції, а не спекулятивне вилучення активів.

Незважаючи на значні переваги, реалізація ДПП в Україні супроводжується низкою серйозних викликів та ризиків [92].

Для держави існують ризики технічних помилок на стадії розробки проєкту та вибору нераціональної форми ДПП, що може призвести до

неефективності. Значним занепокоєнням є ризик недобросовісності з боку приватного партнера, включаючи нецільове використання бюджетних дотацій, фіктивне банкрутство та шахрайство. Також існує ризик низької якості послуг, що надаються споживачам приватним партнером, що може негативно вплинути на задоволеність населення та репутацію держави. Ризики недобросовісності та низької якості послуг підкреслюють критичну потребу в надійних механізмах моніторингу та забезпечення виконання контрактів. Без сильної спроможності публічного сектору контролювати ці складні, довгострокові угоди, держава може не отримати обіцяних переваг, а навпаки, зіткнутися з негативними наслідками.

Бізнес, як приватний партнер, стикається з широким спектром ризиків, значна частина яких зумовлена діяльністю державних органів влади. Це включає високий рівень корумпованості та значну бюрократію, що призводить до затягування вирішення питань, пов'язаних із затвердженням та реалізацією проєктів.

Істотним ризиком є зміна нормативно-правової бази, яка може запровадити нові податки, збори, вимоги або обмеження у ціноутворенні, що може призвести до втрати очікуваних прибутків. Також існують ризики, пов'язані зі зміною пріоритетів у соціально-економічній політиці, що може призвести до припинення державної підтримки проєкту, зменшення бюджетних дотацій або зниження очікуваної рентабельності. Ризики конфіскації (націоналізації) вкладеного капіталу або зміни політичного устрою в країні також є значними.

Ризики, пов'язані з участю держави як партнера, включають відсутність реальної відповідальності державних структур за реалізацію проєкту, тривалий процес узгодження різних аспектів проєкту серед державних структур, а також відсутність єдиної програми/координації та конфліктність інтересів між відомствами, що призводить до нестабільності фінансової підтримки. Складність розв'язання конфліктних ситуацій з державними структурами, які часто вирішуються на користь держави, та складність виходу з проєкту і повернення здійснених інвестицій також є серйозними бар'єрами. Часті випадки надмірного

контролю за реалізацією проєкту з боку державних органів можуть обмежувати підприємницьку ініціативу.

Крім того, існують типові бізнес-ризики проєктів ДПП, такі як неправильна оцінка платоспроможного попиту, непередбачене підвищення цін на обладнання та матеріали, неправильна оцінка вартості проєкту, помилки технічного проєктування, неефективне управління, ризик зміни валютного курсу та форс-мажорні обставини. Крім того, ризики, пов'язані з протестами населення, громадських та міжнародних організацій (наприклад, через негативний вплив на навколишнє середовище або неприйняття проєкту суспільством), також можуть вплинути на успіх.

Розширений перелік ризиків для приватного партнера, особливо тих, що походять від дій уряду (корупція, бюрократія, зміни політики, відсутність відповідальності, нестабільне фінансування), вказує на глибоко вкорінену системну нестабільність та відсутність передбачуваності в українському бізнес-середовищі. Це є головним стримуючим фактором для довгострокових, капіталомістких інвестицій, таких як транспортні ДПП. Низька платоспроможність населення є критичним ринковим ризиком для моделей, що базуються на доходах від користувачів, що змушує покладатися на державні субсидії. Це, своєю чергою, наражає приватного партнера на ризики, пов'язані з державним бюджетом, створюючи замкнене коло ризиків, яке необхідно розірвати для забезпечення сталого розвитку.

Ефективність державно-приватного партнерства значною мірою залежить від міцності та прозорості правової та інституційної бази, яка регулює взаємодію між державним та приватним секторами.

Основним законодавчим актом, що регулює ДПП в Україні, є Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01 липня 2010 № 2404-VI, який є чинним. Правове регулювання ДПП також здійснюється низкою інших законодавчих актів, включаючи Закон України «Про концесію», Закон України «Про управління об'єктами державної власності» та інші [41; 44].

Хоча правова база існує, її ефективність залишається низькою через декларативність, внутрішні суперечності та відсутність функціональних підзаконних актів. Це створює правову невизначеність, що є значним бар'єром для залучення інвестицій, оскільки інвестори вимагають передбачуваності та стабільності правового поля.

З метою усунення цих недоліків та спрощення механізму ДПП для бізнесу та місцевих громад 19 червня 2025 року було ухвалено новий Закон № 7508. Цей закон пропонує кілька ключових нововведень:

- проведення прозорих конкурсів через електронну систему з 1 липня 2023 року. Це передбачає відкритість усіх документів та процесу відбору для зменшення корупції. Однак, до 1 липня 2024 року уряд може дозволяти проведення конкурсів без електронної торгової системи (ЕТС), що створює тимчасовий простір для непрозорих рішень;

- спрощення для невеликих проєктів вартістю до 5,5 млн євро. Скасовується вимога щодо складання складних техніко-економічних обґрунтувань, замість яких достатньо простої концептуальної записки. Це має полегшити запуск проєктів у невеликих громадах;

- запровадження гнучкості у фінансуванні. Вводиться поняття «донор», що дозволяє міжнародним організаціям чи країнам надавати гранти або кредити для проєктів ДПП, зменшуючи ризики для бізнесу та залучаючи більше коштів;

- введення спрощеного режиму для післявоєнного відновлення, а саме проєктів, пов'язаних з відбудовою зруйнованої інфраструктури і спрощеної процедури підготовки, що діятиме під час воєнного стану та ще 7 років після його завершення;

- побудови інфраструктури в розстрочку, де держава отримує можливість платити приватному партнеру за проєкт після його завершення, що зменшує поточне навантаження на бюджет, але може зробити проєкт дорожчим у перспективі;

- отримання часткової власності для бізнесу. Приватний партнер може отримати до 30% власності на об'єкт ДПП, що мотивує бізнес інвестувати;

- вирішення спорів шляхом використання медіації або міжнародного арбітражу у разі конфліктів, що є важливим для захисту прав іноземних інвесторів.

Незважаючи на ці позитивні зміни, аналіз Антикорупційної правозахисної ради вказує на значні корупційні ризики та лазівки в Законі № 7508, які можуть призвести до зловживань, а саме з майном, землею та бюджетними коштами. Занепокоєння викликають нечіткі правила повернення земельних ділянок державі, відсутність ринкової оцінки землі, спрощення перевірок доцільності будівельних проєктів, можливість завищення кошторисів, а також недостатній контроль за передачею до 30% власності бізнесу. Розмитість ролей учасників ДПП та відсутність єдиного органу для нагляду також створюють проблеми [169].

Ці проблеми підкреслюють, що хоча правова база для ДПП в Україні розвивається, її ефективність залишається під питанням через декларативність, внутрішні суперечності та відсутність функціональних підзаконних актів. Це створює правову невизначеність, що є значним бар'єром для залучення інвестицій, оскільки інвестори вимагають передбачуваності та стабільності правового поля. І хоча в новому законі закладені умови для вирішення проблем, але в ньому є й можливості значних корупційних ризиків, які можуть підірвати довіру та перешкодити досягненню справжнього партнерства.

Державно-приватне партнерство у місцевих пасажирських перевезеннях може реалізовуватися через різноманітні форми та моделі фінансування, кожна з яких має свої особливості та застосування.

В Україні та міжнародній практиці застосовуються різні форми ДПП, які носять довгостроковий характер (від 5 до 50 років) і передбачають внесення приватним інвестором інвестицій та прийняття частини ризиків.

Основними формами реалізації ДПП є договори, зокрема:

- концесійний договір як найбільш поширена форма партнерства в інфраструктурних галузях, включаючи транспортний комплекс. Концесія передбачає надання концесієдавцем (державою або органом місцевого

самоврядування) концесіонеру (приватному партнеру) права на створення (будівництво), управління (експлуатацію) та/або суттєве поліпшення об'єкта концесії з метою задоволення громадських потреб. При цьому концесіонер бере на себе переважну частину операційних ризиків. Перевагами концесії є залучення позабюджетних коштів, довгострокове планування, надання приватному партнеру права на володіння і користування об'єктом державної власності та свободи у прийнятті управлінських і господарських рішень, державна гарантія реалізації угоди та контроль за її виконанням, а також отримання сторонами стабільного доходу. У світі популярна модель Build-Own-Operate (BOO), за якою інвестор здійснює будівництво або реконструкцію об'єкта, отримує доходи від його експлуатації, частину яких сплачує державі. Концесія на управління автобусами громадського транспорту, що включає фінансування або оновлення автобусного парку та надання послуг, є прикладом застосування цієї форми;

- договори управління майном, які передбачають, що одна сторона (установник управління) передає другій стороні (управителеві) на певний строк майно в управління, а управитель зобов'язується за плату здійснювати управління цим майном в інтересах установника;

- договори про спільну діяльність, у яких сторони зобов'язуються спільно діяти без створення юридичної особи для досягнення певної мети, що не суперечить закону;

- змішані договори, які можуть містити елементи різних договорів.

Окрім зазначених, у міжнародній практиці виділяють специфічні форми ДПП, які можуть бути застосовані у місцевих перевезеннях [186]:

- ВВО (Buy – Build – Operate) / ПБЕ (Придбання – Будівництво – Експлуатація). Форма ДПП, при якій відбувається передача об'єкта державної/комунальної власності приватній структурі на умовах контракту, згідно з яким такий об'єкт повинен бути модернізований та експлуатуватися упродовж встановленого терміну;

- PFI (Private Finance Initiative). Форма ДПП, при якій оплата приватному партнеру надходить не від кінцевих споживачів, а від держави, коли обсяг плати за користування інфраструктурою залежить від обсягу транспортного потоку і здійснюється державою за фіксованими ставками.

Транспортна доступність є фундаментальним чинником для соціально-економічного розвитку сільських територій в Україні і не просто комерційна послуга, а суспільно важлива функція, яка сприяє підвищенню якості життя та генерує валовий внутрішній продукт (ВВП) за рахунок економії часу та ресурсів на мобільність населення. Такий підхід до громадського транспорту, що розглядає його як суспільне благо, обґрунтовує необхідність державної підтримки та субсидування у сільських районах, де пряма прибутковість для перевізників часто є недосяжною. Це відходить від суто ринкового підходу, підкреслюючи роль держави у забезпеченні базових потреб населення.

З початком децентралізації в Україні відбулося значне перерозподілення повноважень. Територіальні громади (ТГ) отримали ті ж повноваження, що й міста обласного значення, зокрема в частині організації пасажирських перевезень на своїй території. Цей перехід від централізованого управління до локальної відповідальності є суттєвою зміною парадигми управління. Однак, передача цих повноважень без відповідного фінансового забезпечення створює ризик невиконання умов фінансування, особливо у сільській місцевості, через недостатній фінансовий ресурс місцевих бюджетів. Це може призводити до нерівномірного надання послуг з перевезень між різними громадами, поглиблюючи диспропорції у сільській мобільності [79; 122].

У процесі дослідження вивчалася регулярність організації місцевих пасажирських перевезень на прикладі автостанції «Березне» у м. Березне за даними табло 12 вересня 2025 р. [144] (Додаток 1).

З метою визначення факторів, що впливають на регулярність виконання місцевих маршрутів, нами досліджено кореляційні зв'язки між залежною змінною (y) та незалежними змінними (x_1, x_2, x_3) та сформовано регресійну модель.

В якості незалежної змінної (y) обрано показник регулярності виконання маршруту, залежними змінними: x_1 – вартість проїзду, грн; x_2 – довжина маршруту, км; x_3 – час відправлення. З метою зіставності даних змінну x_3 (час відправлення), подану у форматі дати, було перетворено на числову шляхом поділу всього часового діапазону на п'ять інтервалів із присвоєнням кожному відповідного числового значення від 1 до 5.

Проведений кореляційний аналіз (табл. 3.1) засвідчив слабкий лінійний зв'язок між залежною змінною (y) та незалежними змінними (x_1), (x_2), (x_3). При цьому змінні (x_1) та (x_2) мають надзвичайно високу кореляцію, що вказує на мультиколінеарність, а тому неможливо визначити дійсний вплив цих змінних на залежну змінну (y).

Таблиця 3.1

Кореляційна матриця

	y	x_1	x_2	x_3
y	1			
x_1	0,142829	1		
x_2	0,136839	0,994386	1	
x_3	0,170164	-0,02534	-0,02841	1

Джерело: власна розробка автора

Відповідно, сформована регресійна модель не є адекватною (табл. 3.2). Низьке значення R^2 вказує на низьку значущість моделі: вона пояснює лише 5,25% варіації залежної змінної (y) і не має прогностичної сили. За критерієм Фішера ($F=0,1108$) модель в цілому не є статистично значущою, а p значення змінних ($> 0,05$) теж вказують на їх низьку статистичну значущість.

Таблиця 3.2

Регресійна статистика моделі

Множинний R	0,229206
R-квадрат	0,052536
Нормований R-квадрат	0,026928
Стандартна похибка	29,7176
Спостереження	115
Значимість F	0,1108

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Y-перетин	63,66307	7,806969	8,154647	5,89E-13	48,19304	79,1331
x1	0,241062	0,376877	0,63963	0,523731	-0,50575	0,98787
x2	-0,34304	0,724129	-0,47372	0,636628	-1,77795	1,091874
x3	3,814237	2,043702	1,866337	0,064634	-0,23549	7,863969

Джерело: власна розробка автора

Після виключення з моделі змінної x_2 параметри моделі суттєво не змінилися (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Регресійна статистика моделі після виключення змінної x_2

Множинний R	0,224989
R-квадрат	0,05062
Нормований R-квадрат	0,033667
Стандартна похибка	29,61452
Спостереження	115
Значимість F	0,054531

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Y-перетин	65,63048	6,587716	9,962555	4,01E-17	52,57777	78,6832
x3	3,843657	2,035673	1,88815	0,061593	-0,18977	7,877081
x1	0,063529	0,039739	1,598678	0,11271	-0,01521	0,142266

Джерело: власна розробка автора

Результати моделювання засвідчили, що на регулярність виконання маршрутів перевізниками значно сильніший вплив мають інші фактори, а саме нецінові: репутація, бренд, маркетинг.

Одним із ключових елементів державної політики у сфері забезпечення мобільності в сільській місцевості є державна програма «Шкільний автобус». Вона забезпечує регулярне та безоплатне перевезення учнів, дітей дошкільного віку та педагогічних працівників до місць навчання та роботи. Важливо, що ця програма є частиною національної політики «Зроблено в Україні», що має на

меті не лише забезпечення транспортних потреб, а й стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування.

Ключовим нормативно-правовим актом, що регулює організацію конкурсів на пасажирські перевезення, є постанова Кабінету Міністрів України від 03 грудня 2008 № 1081 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування» [55]. Зазначена постанова зазнала значних та суттєвих змін у період з 2015 по 2025 роки, що свідчить про активну державну політику адаптації та модернізації ринку пасажирських перевезень. Серед важливих поправок: 1) заміна терміну «Укртрансінспекція» на «Укртрансбезпека» (2015 р.); 2) внесення змін щодо перевірки технічного стану транспортних засобів (2017 р.); 3) значні зміни, спрямовані на лібералізацію та дерегуляцію ринку (2018 р.).

Було спрощено допуск до регулярних пасажирських перевезень, запроваджено заявницький принцип для міжобласних маршрутів. Передбачено обов'язок організаторам перевезень продовжувати дію договорів за умови інвестування у нові та комфортабельні автобуси. Введено вимоги щодо обов'язкової наявності на міських та приміських маршрутах транспортних засобів, пристосованих для перевезення осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення, з поступовим збільшенням відсотка таких транспортних засобів (до 35% до кінця 2019 року, до 50% з 2020 року). Також надано перевагу перевізникам, які використовують новіші автобуси, електробуси, низькопідлогові автобуси, транспорт з вищою категорією екологічності (Євро 3-6) або ті, що працюють на екологічних видах палива. Ці зміни відображають визнання існуючих недоліків та проактивні спроби їх усунення через регуляторні механізми, спрямовані на покращення доступу до ринку, якості автопарку та доступності послуг. Зокрема, введено доповнення, що передбачають продовження дії договорів (дозволів) на період воєнного стану та один рік після його припинення або скасування з 2022 р.; зроблено оновлення, що стосуються електронної оплати проїзду для пільгових категорій, а також

виключення переобладнаних з вантажних транспортних засобів автобусів з участі в конкурсах з 2023 р.; змінено назву профільного Міністерства у 2025 р.

Безперервні та значні законодавчі зміни вказують на державну політику активної адаптації та модернізації ринку пасажирських перевезень. Це свідчить про усвідомлення існуючих недоліків та послідовні спроби їх усунення за допомогою регуляторних інструментів, спрямованих на розширення доступу до ринку, підвищення якості автопарку та покращення доступності послуг.

Автомобільний пасажирський транспорт є тією фундаментальною складовою, що допомагає державі виконувати декларовані нею гарантії у Законах України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту» та «Про місцеве самоврядування в Україні» у забезпеченні безоплатного підвезення учнів та педагогічних працівників до закладів освіти за рахунок коштів місцевих бюджетів. Ці акти закріплюють право на доступність освіти та визначають відповідальність місцевих органів влади за організацію такого підвезення.

Відповідно до законодавства організатором перевезень на автобусних маршрутах загального користування є Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України для міжобласних маршрутах. Водночас, місцеві органи влади, включаючи обласні, районні, міські ради та територіальні громади (ТГ), відповідають за організацію внутрішньообласних та місцевих маршрутів [79].

ТГ отримали значні повноваження щодо організації пасажирських перевезень на своїй території, а також управління школами та дитсадками. Цей розподіл відповідальності, хоча й спрямований на оптимізацію управління, створює гібридну модель управління. Постійна участь центральних органів, таких як Мінрозвитку, у регулюванні міжобласних маршрутів та наявність бюджету свідчать про те, що повна автономія місцевого транспорту ще не досягнута. Це може призводити до збереження викликів у координації між різними рівнями влади, особливо для маршрутів, що охоплюють кілька громад.

Система громадських пасажирських перевезень у сільській місцевості України стикається з низкою системних проблем, які перешкоджають забезпеченню якісних та доступних послуг.

До основних викликів, що характерні для місцевих перевезень, відносимо:

1) зношеність рухомого складу та технологічна відсталість. Значна частина транспортних засобів, що використовуються для пасажирських перевезень, є застарілою та фізично зношеною. Це призводить до низького рівня комфорту та безпеки для пасажирів. Відсутність достатніх можливостей для оновлення автопарку лише поглиблює цю проблему;

2) неоптимальна організація маршрутів та відсутність інфраструктури. Часто спостерігається накладання приміських маршрутів на міські, що створює неефективність та затори. Крім того, відсутні належні умови на зупинках у сільській місцевості – бракує навісів, лавок, освітлення, урн та інформаційних стендів з графіком та маршрутом руху. Це знижує зручність та безпеку для пасажирів, які очікують на транспорт;

3) фінансова невідповідність та обмежене фінансування. Обслуговування населених пунктів з малою кількістю жителів є економічно невідповідним для приватних перевізників. Водночас, місцеві бюджети часто мають недостатній фінансовий ресурс для повного покриття витрат на утримання дошкільних навчальних закладів, закладів культури, розташованих у сільській місцевості, а також на організацію перевезень. Це створює ситуацію, коли попит на послуги є, але немає економічних стимулів для їх надання;

4) виключно готівковий розрахунок за проїзд, що створює недобросовісну конкуренцію для легальних перевізників та часто пов'язано з певними домовленостями з владою чи силовими структурами, що перешкоджає розвитку прозорого та конкурентного ринку;

5) проблема доступності громадського транспорту. За даними Міністерства розвитку громад та територій лише 5% сільських місцевостей взагалі не мають громадського транспорту, транспортні експерти зазначають, що локальні перевезення на рівні сіл «майже зруйновані» [199]. Там, де транспорт

все ж таки функціонує, типовими проблемами є переповненість автобусів, особливо в ранкові та вечірні години, ненадійність у зимовий час та значна відстань від домівок до автобусних зупинок, яку не всі можуть подолати;

6) недосконалість системи оплати та контролю не дозволяє ефективно відстежувати реальний пасажиропотік та обіг готівкових коштів, що призводить до втрат 25-40% оплати за проїзд. Для порівняння, у країнах Східної Європи рівень цих втрат становить 2-7%;

7) нечітке розмежування функцій між центральними та місцевими органами влади також створює проблеми в організації пасажирських перевезень.

Поєднання «майже зруйнованого» місцевого транспорту, його економічної невитігдності для обслуговування малих населених пунктів та поширеності «тіньового ринку» свідчить про значний ринковий провал у сфері сільських громадських перевезень. Цей провал посилюється системними проблемами, такими як застарілі системи оплати та нечіткі регуляторні рамки, що створює порочне коло зниження якості послуг, зменшення кількості пасажирів та браку інвестицій. Увесь спектр проблем, характерних для місцевих перевезень, можна розділити на економічні, правові (регуляторні), техніко-технологічні, соціальні та інфраструктурні, а інструменти їх прояву відображений у табл. 3.4.

Децентралізація передала ТГ повноваження щодо організації пасажирських перевезень на їхній території. Однак, як зазначалося, фінансові ресурси місцевих бюджетів можуть бути недостатніми для повного та ефективного виконання цих завдань. Незважаючи на це, місцеві громади активно розробляють власні програми розвитку пасажирських перевезень, що демонструє їхню адаптивність до нових завдань та викликів, які постали перед ними на сучасному етапі.

Одним із способів оновлення парку місцевих регулярних пасажирських перевезень населення є функціонування програма «Шкільний автобус», яка є однією з найважливіших ініціатив держави, спрямованою на забезпечення доступності освіти для дітей та педагогів у сільській місцевості [27], що вимагає й реалізації мобільності учасників освітнього процесу.

Ключові проблеми регулярних автомобільних пасажирських місцевих
перевезень населення

Проблеми	Опис
Економічні	Невідповідність тарифів на пасажирському транспорті витратам автоперевізників на збиткових маршрутах
	Відсутність чіткого механізму обліку та компенсації збитків від пільгових перевезень
	Економічна не вигідність обслуговування населених пунктів з малою кількістю жителів
	Обмеженість державного фінансування робіт з ремонту та експлуатаційного утримання доріг
	Збитки держави від роботи нелегальних автоперевізників («тіньовий» ринок)
	Втрати 25-40% оплати за проїзд через застарілу систему контролю
	Недостатній фінансовий ресурс районних бюджетів для фінансування соціальних послуг
Правові/ Регуляторні	Недосконалий контроль за режимом роботи та відпочинку водіїв
	Застаріла, недієва та часто корумпована система призначення маршрутів
	Нечітке розмежування функцій між центральним і місцевими органами влади
Техніко-технологічні	Знос рухомого складу та відсутність можливостей для його оновлення
	Неефективне використання рухомого складу перевізниками
	Застаріла система оплати та контролю проїзду
Соціальні	Низький рівень комфорту в громадському пасажирському транспорті
	Зростання використання власного автотранспорту
	Низька якість перевезень загалом
	Переповненість автобусів, особливо в ранкові та вечірні години
	Ненадійність перевезень у зимовий час
	Далека відстань від домівок до автобусних зупинок
Інфраструктурні	Відсутність належних умов у місцях очікування автобуса (навіс, лавки, освітлення, урни, інформаційні стенди)
	Значна частина сільських населених пунктів не забезпечена дорогами з твердим покриттям

Джерело: власна розробка автора

Основною метою Програми «Шкільний автобус» є виконання вимог законодавства щодо забезпечення регулярного, безпечного та безоплатного перевезення учнів, дітей дошкільного віку (з дорослими супроводжуючими) та педагогічних працівників до місць навчання, роботи і додому в сільській

місцевості. Це спрямовано на забезпечення доступності якісної освіти та раціональне використання кадрового потенціалу педагогічних працівників.

Серед основних завдань програми виділяються:

- регулярне та безоплатне підвезення учнів та вчителів сільської місцевості до шкіл (насамперед опорних) та у зворотному напрямку;
- обслуговування учнівської молоді для участі у конкурсах, спортивних змаганнях, олімпіадах, фестивалях та інших заходах районного, обласного та всеукраїнського рівнів;
- підвезення учнів до закладів оздоровлення, відпочинку та місць проведення зовнішнього незалежного оцінювання (національного мультимедійного тесту);
- створення та поповнення парку шкільних автобусів для забезпечення потреб у перевезеннях.

Закупівля шкільних автобусів здійснюється за принципом співфінансування з державного та місцевих бюджетів. Розмір державної субвенції залежить від індексу фінансової спроможності громади [140]:

- для громад з індексом ≥ 1.3 – до 70% з держсубвенції;
- для громад з індексом ≥ 1.1 – до 80% держкоштів;
- для громад з індексом ≥ 0.7 – до 90% держкоштів;
- якщо індекс < 0.7 – субвенція покриває до 95% вартості.

Важливою умовою є заборона використання інших державних трансфертів як співфінансування.

Пріоритет у фінансуванні надається:

- школам з кількістю учнів ≥ 100 , якщо їхній автобус знищено або передано Збройним Силам України, або якщо вони приймають учнів з населених пунктів, де школи пошкоджені чи зруйновані;
- закладам загальної середньої освіти, які будуть утворені до кінця 2025 року та мають ≥ 200 учнів (без урахування філій);

- опорним закладам загальної середньої освіти, які мають укриття, здійснюють очне або змішане навчання та навчають дітей з особливими освітніми потребами (за умови наявності укриття за нормами ДБН).

Закупівлі автобусів проводяться на тендерній основі, зокрема через електронний каталог Prozorro Market. Цей механізм обрано для забезпечення максимальної ефективності, конкурентоспроможності та швидкості придбання шкільного транспорту. Програма «Шкільний автобус» є частиною національної політики «Зроблено в Україні», ініційованої Президентом України.

Протягом останніх років спостерігається активізація закупівель шкільних автобусів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Динаміка закупівлі шкільних автобусів

Рік	Кількість, шт.	Сума, млрд грн	Покупець
2023	531	-	Prozorro Market
2023–2024	1007	3	Громади і школи
2025	219	0,76	Регіони
2025	460	1,6	Держава (бюджет)

Джерело: узагальнено за даними [140]

Незважаючи на значні обсяги закупівель, потреба у шкільних автобусах залишається високою. Наприклад, згідно з урядовою інформацією на початок 2023 р. у Рівненській області наявні 226 шкільних автобусів, проте потреба залишається ще у 96 автобусах, з яких 6 спеціальних – для перевезення учнів з обмеженою здатністю до пересування. Загалом, за оцінками, орієнтовно 300 тисяч дітей по всій країні досі потребують підвезення до закладів освіти.

І хоча програма «Шкільний автобус» має значний позитивний вплив на доступність освіти, особливо в сільській місцевості, та стимулює вітчизняне виробництво. Однак її реалізація стикається з низкою викликів:

- впливом воєнного стану, бо регулярні російські обстріли та руйнування інфраструктури призводять до знищення автобусів та збільшення потреби у якісному шкільному транспорті, адже діти мають навчатися у школах з укриттям та мати можливість безпечно дістатися туди;

- відсутністю всеосяжної нормативно-правової бази щодо організації перевезення шкільними та спеціальними шкільними автобусами учнів, зокрема дітей з обмеженими фізичними можливостями на інвалідних візках, що негативно впливає на ефективність виконання програми;
- застарілому автопарку та високих експлуатаційних витратах. Навіть при наявності власних автобусів, їх експлуатація пов'язана зі значними витратами на поточне та періодичне обслуговування, страхування, паливо, технічні огляди та заробітну плату водіїв, що є фінансовим тягарем для місцевих бюджетів. Обмежений термін служби транспортних засобів призводить до того, що учні часто користуються технічно та морально застарілими автобусами (14–15 років), що може бути небезпечним;
- неповному покритті потреб. Незважаючи на зусилля, програма не забезпечує 100% покриття потреб у підвезенні школярів та вчителів;
- зменшенні кількості приміських рейсів, яке негативно впливає на можливість своєчасно дістатися навчального закладу, особливо у випадках, коли шкільні автобуси не можуть повністю забезпечити підвезення;
- залучення стороннього транспорту місцевими органами влади для забезпечення підвезення дітей, учнів та вчителів.

Програма «Шкільний автобус» є спеціалізованою ініціативою, але її потенціал може бути ширшим у контексті загальних громадських перевезень у сільській місцевості.

Шкільний автобус призначений насамперед для підвезення учнів, які здобувають освіту не за місцем проживання (зокрема з сільської місцевості або тих, хто проживає на відстані понад 2 км від закладу освіти), а також педагогічних працівників до закладів освіти і додому. Він також використовується для організації екскурсій, нерегулярних перевезень учнів та педагогічних працівників на позашкільні культурно-масові та спортивні заходи, а також до пунктів проведення зовнішнього незалежного оцінювання.

Однак в умовах воєнного стану шкільні автобуси можуть використовуватися для інших цілей, що виходять за межі їхнього цільового

призначення. Це включає перевезення цивільного населення, евакуацію, перевезення особового складу добровільних формувань територіальних громад (ДФТГ), внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також для інших потреб військових формувань або окремих категорій жителів громади, таких як перевезення вантажів, дров, матеріалів для облаштування житла для ВПО та малозабезпечених громадян. Таке multifunkціональне використання потребує належного документального оформлення, включаючи облік та списання пального.

За існуючим правовим підходом використання шкільного автобуса за нецільовим призначенням, таке як перевезення осіб, які не є учасниками шкільного процесу, або осіб, що супроводжують дітей до дитячого садка (якщо це не передбачено окремими положеннями), а також використання автобуса під час шкільних канікул без належного обґрунтування, є порушенням. Відповідальність за таке нецільове використання несуть водій, керівництво навчального закладу та засновник.

Шкільні автобуси є спеціальними транспортними засобами, до яких висуваються особливі технічні вимоги, визначені Національним стандартом України ДСТУ 7013:2009. Вони повинні бути обладнані лише місцями для сидіння, усі крісла мають бути звернені вперед по ходу руху та забезпечені двоточковими ременями безпеки. Автобуси місткістю понад 22 пасажери повинні мати не менше двох пасажирських дверей, а висота першої сходинки не повинна перевищувати встановлених норм. Також передбачаються вимоги до яскравого жовтого або помаранчевого кольору з написом «Шкільний автобус», обмежувачів швидкості (до 60 км/год), екологічних стандартів (Євро-5) та доступності для осіб з особливими освітніми потребами.

Відповідно до статті 66 Закону України «Про освіту», забезпечення та фінансування підвезення до закладів загальної середньої освіти покладається на місцеві ради – обласні, районні, міські.

В умовах, коли придбання та утримання власного парку шкільних автобусів є фінансово обтяжливим, лізинг транспортних засобів від підприємств

може бути економічно вигідною альтернативою. Це дозволяє перекласти відповідальність за технічний стан, обслуговування та страхування на перевізника, а громада/школа оплачує лише необхідні послуги.

Існує потенціал для інтеграції шкільних перевезень у ширшу систему громадського транспорту, особливо в сільській місцевості, де регулярні маршрути часто відсутні або недостатні саме через механізм ДПП.

Саме реалізація такого підходу залучення шкільних автобусів до громадського транспорту у сільській місцевості на засадах механізму ДПП вимагає внесення змін до існуючого порядку їх використання на державному рівні з огляду на існуючі виклики та соціально-економічні умови суспільства.

Приклад волонтерських автобусів у громаді Вайс, що забезпечують погодинне сполучення важливих точок, які не обслуговуються рейсовими автобусами, демонструє можливість гнучких рішень для задоволення потреб у мобільності. Це підкреслює, що мобільність є засобом досягнення мети, особливо у сільській місцевості, і може бути забезпечена різними способами, не обмежуючись лише традиційним громадським транспортом [176].

Оптимізація громадського транспорту, включаючи шкільні перевезення, має на меті покращити доступність до роботи, житла, навчання та дозвілля. Визнання того, що капітальні та операційні витрати на громадський транспорт рідко окупляться напрямку, але генерують значні непрямі економічні вигоди (наприклад, через економію часу та ресурсів для громадян, що сприяє зростанню ВВП), підкреслює його суспільну важливість. Це обґрунтовує необхідність подальших інвестицій та пошуку інноваційних моделей для забезпечення транспортної доступності у сільській місцевості.

Аналіз ролі держави в організації регулярних громадських перевезень пасажирів у сільській місцевості та взаємозв'язку з державною програмою «Шкільний автобус» за останні 5–10 років виявляє складну картину, що поєднує значні досягнення з глибокими системними викликами. Саме використання нових автобусів, що придбані у межах державної програми «Шкільний автобус», є способом розв'язання проблем реалізації місцевих пасажирських перевезень у

забезпеченні мобільності населення та подальшої діяльності автотранспортних підприємств з формування нових проєктів взаємодії бізнесу та місцевих громад на засадах ДПП партнерства.

3.2. Стратегії удосконалення управління персоналом підприємств пасажирського автомобільного транспорту

Підприємства пасажирського автомобільного транспорту відіграють критичну роль у забезпеченні функціонування економіки та мобільності населення України. Їх стабільна та ефективна робота є запорукою соціальної та економічної стійкості, особливо в умовах поточної нестабільності. У цьому контексті ефективне управління персоналом стає не просто адміністративною функцією, а стратегічним імперативом, що визначає життєздатність підприємств та їхній майбутній розвиток [118].

Управління персоналом на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту в Україні стикається з багатограними викликами, які мають як економічне, так і демографічне, а також професійне походження [137].

Поточна економічна ситуація в Україні, що характеризується нестабільністю, створює вкрай несприятливе середовище для розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту. Вони мають обмежені фінансові можливості, що унеможлиблює інвестування в персонал, пропонування конкурентних заробітних плат та привабливих соціальних пакетів. Відсутність належного доступу до фінансових ресурсів та низький рівень інноваційного потенціалу посилюють цю проблему.

Додатково, недостатній обсяг бюджетного фінансування соціально значущих послуг та відсутність системних підходів до функціонування автомобільного транспорту посилюють загальну кризу в галузі, що безпосередньо впливає на кадрове забезпечення. Це створює ситуацію, коли HR-стратегії не можуть бути ефективними у вакуумі. Вони мусять враховувати та активно пом'якшувати вплив цих макроекономічних та інституційних викликів. Кадрові служби зосереджуються на пошуку альтернативних шляхів заохочення

працівників, наприклад, через нематеріальні стимули та прозорість внутрішніх процесів, щоб протидіяти зовнішній корупції та нестабільності.

Боротьба з корупцією та забезпечення прозорості у кадрових питаннях є критично важливими для підтримки ефективності та морального духу працівників. Впровадження чітких та справедливих механізмів кадрової політики стає необхідністю, оскільки корупція та непрозорість підривають довіру та лояльність персоналу, що є особливо важливим в умовах дефіциту кадрів.

Підприємства пасажирського автомобільного транспорту зіткнулися зі значним кадровим дефіцитом, що є одним з найгостріших викликів. У підприємствах пасажирських перевезень дефіцит у містах становить до 30% [56]. В окремих компаніях ця цифра може сягати 50%. Це означає, що близько 6 тис. водіїв із 14 тис. необхідних фахівців у громадському пасажирському транспорті не вистачає [56].

До основних причин цього дефіциту належать:

- повномасштабне вторгнення та пов'язана з ним мобілізація чоловіків призвели до значної нестачі робочої сили у традиційно «чоловічих» професіях, таких як водії вантажного та громадського транспорту, а також таксі. Ця проблема існувала і до 2022 року, але війна значно її поглибила;
- виїзд за межі країни великої кількості кваліфікованих працівників через страх мобілізації, а ті, хто залишаються, часто побоюються сідати за кермо через посилені перевірки з боку ТЦК та поліції, що зменшує доступний кадровий резерв;
- неофіційне працевлаштування значної частини водіїв, що ускладнює їх облік та залучення до легального сектору;
- існування понаднормової праці внаслідок гострої нестачі кадрів, коли підприємства змушені пропонувати працівникам понаднормову працю, яка оплачується за подвійним тарифом. Водночас, водії часто відмовляються від такої роботи, оскільки потребують належного відпочинку, що обмежує оперативні можливості підприємств.

Додатково, ситуація ускладнюється демографічними тенденціями. Спостерігається значне старіння кадрів: лише 3% водіїв автобусів молодші за 25 років, тоді як понад 40% – старші за 55 років. Така тенденція є глобальною, оскільки в Європі частка водіїв віком до 25 років становить лише 5%, що свідчить про системну проблему старіння робочої сили в галузі. Це призводить до зменшення доступного кадрового резерву та потенційної втрати досвіду [11].

Існує також значний гендерний дисбаланс: водіями автобусів здебільшого є чоловіки, а жінки становлять лише 16% від загальної кількості, що значно нижче середнього показника для транспортної галузі (22%) та працездатного населення (46%). Проте вже реалізуються проекти з підготовки жінок-водіїв, зокрема вантажних автомобілів, що відкриває нові можливості для подолання дефіциту [5].

Сукупність цих демографічних та зовнішніх шоків створює кумулятивний ефект, що вимагає від підприємств не просто реактивних, а проактивних, довгострокових стратегій. Це передбачає агресивний рекрутинг, цільові програми навчання для нових демографічних груп (наприклад, жінок), покращення умов праці для утримання існуючого персоналу та залучення нових працівників, а також вирішення глибинних причин низького інтересу молоді та неофіційного працевлаштування. Проблема є системною і вимагає багатовекторних, сталих зусиль.

Професія водія пасажирського транспорту має свої унікальні особливості та вимоги. Водії повинні володіти не лише професійними навичками керування, а й певними особистими якостями, такими як пунктуальність, акуратність, витривалість, відсутність шкідливих звичок, комунікабельність та конфіденційність (особливо для персональних водіїв). Водії автобусів також часто потребують навичок механіка, оскільки дорожні умови можуть бути непередбачуваними.

Регулювання робочого часу та відпочинку водіїв є надзвичайно суворим і регламентується законодавством України та міжнародними угодами [28; 77; 83]. Нормальна тривалість робочого часу не повинна перевищувати 40 годин на

тиждень, з чіткими вимогами до щоденного та щотижневого відпочинку, а також обов'язковими перервами. Ці норми, хоч і спрямовані на забезпечення безпеки дорожнього руху, можуть створювати операційні виклики для підприємств та впливати на привабливість професії.

Обов'язкові медичні огляди є ще однією важливою складовою професії. Водії проходять попередні, періодичні, позачергові, щозмінні передрейсові та післярейсові, а також психіатричні медичні огляди. Роботодавець зобов'язаний організовувати та оплачувати ці огляди, зберігаючи за працівниками місце роботи та середній заробіток. Недотримання цих вимог тягне за собою штрафи.

Незважаючи на певні переваги, такі як стабільний попит на ринку праці та потенційно гідна заробітна плата, особливо для міжнародних перевезень [66], професія водія має й недоліки. До них відносять малоактивний спосіб життя, відсутність чітких перспектив кар'єрного росту, а також нестабільність графіку та маршрутів, що може призводити до стресу. Деякі потенційні водії також висловлюють страх та невпевненість щодо навчання та необхідності мати значний досвід для працевлаштування.

Існує тонкий баланс між забезпеченням безпеки, що вимагає суворого регулювання, та збереженням привабливості професії. Жорсткі правила щодо робочого часу, відпочинку та медичних оглядів, хоч і є необхідними для безпеки, можуть відлякувати потенційних кандидатів, особливо молодь, яка шукає гнучкості. Відсутність чітких кар'єрних перспектив також посилює цю проблему. Отже, HR-менеджмент повинен знайти креативні способи вирішення цих «недоліків», підкреслюючи позитивні аспекти професії, впроваджуючи гнучкі графіки (де це можливо в рамках правил), розробляючи чіткі кар'єрні шляхи та інвестуючи в технології, що спрощують дотримання нормативних вимог. Складність проблем, з якими стикається HR, показуючи, як різні фактори взаємопов'язані та посилюють один одного, наведено у табл. 3.5.

Ефективне управління персоналом на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту нерозривно пов'язане з дотриманням чинного законодавства. Вітчизняне правове поле встановлює чіткі рамки для організації

праці, відпочинку та контролю за діяльністю водіїв, що має на меті забезпечення безпеки перевезень та соціального захисту працівників.

Таблиця 3.5

Основні виклики та їх вплив на управління персоналом підприємств
автомобільного пасажирського транспорту

Категорія виклику	Специфічний виклик	Вплив на управління персоналом
Економічні та інституційні	Нестабільна економіка, інфляція, корупція	Обмеження бюджетів на HR, низька привабливість зарплат, зниження морального духу, відтік кадрів
Кадровий дефіцит	Нестача водіїв (25–30%), особливо автобусів	Збільшення навантаження на існуючий персонал, понаднормова праця, ризик безпеки, зниження якості послуг
Демографічні тенденції	Мобілізація чоловіків	Пряма втрата кваліфікованих кадрів, посилення дефіциту
	Старіння кадрів (40%+ >55 років, 3% <25 років)	Зменшення доступного кадрового резерву, втрата досвіду, потреба в оновленні навичок
	Гендерний дисбаланс (16% жінок-водіїв)	Невикористаний кадровий потенціал, потреба в цільових програмах залучення
Специфіка професії	Суворі вимоги до робочого часу та відпочинку	Складність у плануванні графіків, втома, демотивація через жорсткий режим
	Малоактивний спосіб життя, відсутність кар'єрного росту	Зниження привабливості професії для молоді, висока плинність кадрів
	Обов'язкові медичні огляди	Додаткові витрати для роботодавця, необхідність контролю та адміністрування
	Вимоги до особистих якостей (пунктуальність, витривалість)	Складність у підборі відповідних кандидатів

Джерело: власна розробка автора

Управління персоналом на автомобільному транспорті в Україні регулюється низкою законодавчих актів, які охоплюють різні аспекти трудових відносин та безпеки праці.

Закон України «Про автомобільний транспорт» (№ 2344-III від 05.04.2001) [36] є ключовим нормативно-правовим документом, що визначає загальні засади функціонування галузі автомобільного транспорту. Він встановлює статус персоналу автомобільного транспорту загального користування, визначає вимоги до їх професійної кваліфікації та якості надання послуг. Закон також закріплює особливості організації праці та контролю за роботою водіїв, зобов'язуючи перевізників створювати робочі місця для осіб з інвалідністю (у розмірі 4% від загальної кількості працівників, за винятком водіїв). Цей закон підкреслює важливість кваліфікованого персоналу та дотримання трудового законодавства для забезпечення безпеки та якості послуг.

Положення про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів (Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України № 340 від 07.06.2010) є основним нормативним документом, що детально регламентує тривалість робочого часу, перерви та періоди відпочинку водіїв. Він розроблений з урахуванням вимог міжнародних угод, таких як Конвенція МОП 1979 року № 153 та Європейська угода щодо роботи екіпажів транспортних засобів (ЄУТР). Положення встановлює нормальну тривалість робочого часу (не більше 40 годин на тиждень), чіткі вимоги до щоденного та щотижневого відпочинку, а також особливості обліку робочого часу за допомогою тахографів.

Правове поле, що регулює працю водіїв, є комплексним і динамічним. Постійні зміни та доповнення, як, наприклад, остання редакція Положення № 340 від 27 січня 2025 року, свідчать про те, що це середовище не є статичним. Воно постійно адаптується до міжнародних стандартів та внутрішніх потреб. Це означає, що HR-відділи транспортних підприємств повинні мати спеціалізовану юридичну експертизу або тісно співпрацювати з юристами для забезпечення безперервної відповідності. Динамічність регуляторного ландшафту вимагає регулярного перегляду та оновлення внутрішніх HR-політик та процедур. Недотримання норм може призвести до адміністративної та навіть кримінальної відповідальності. Це також підкреслює необхідність безперервного навчання як для водіїв, так і для менеджерів щодо цих змінних правил.

Укладення трудових договорів з водіями має свої особливості. Договір може бути як строковим, так і безстроковим, залежно від виробничої потреби підприємства, наприклад, для заміни тимчасово відсутнього працівника або для виконання сезонних робіт. Важливою вимогою є обов'язкове повідомлення Державної податкової служби про прийняття працівника на роботу до початку його фактичної роботи. У трудовому договорі також детально зазначаються характеристики транспортного засобу, що надається працівникові, та його обов'язки щодо професійного керування, що максимально забезпечує безпеку пасажирів та цілісність вантажу.

Режим роботи водіїв суворо регламентований. Законодавство передбачає нормовану тривалість робочого дня, яка не повинна перевищувати 40 годин на тиждень, та надання двох вихідних днів на тиждень. Крім того, встановлені чіткі положення щодо перерв для відпочинку та харчування, які повинні тривати не менше 45 хвилин після 4 годин керування транспортним засобом і не включаються до робочого часу.

Медичні огляди є обов'язковою складовою трудової діяльності водіїв. Вони поділяються на попередні (при прийнятті на роботу), періодичні (для підтвердження придатності), позачергові (за певних обставин), щозмінні передрейсові та післярейсові, а також психіатричні. Періодичність періодичних оглядів залежить від віку водія: до 55 років – раз на десять років, 56-75 років – раз на три роки, від 76 років і старше – щорічно. Роботодавець несе повну відповідальність за організацію та оплату цих оглядів, а також за збереження за працівниками місця роботи та середнього заробітку на час їх проходження. Недотримання вимог щодо медичних оглядів може призвести до значних штрафів для посадових осіб.

Операційна складність і ризики комплаєнсу, пов'язані з цими вимогами, є значними. Обсяг і специфіка нормативних актів щодо робочого часу, відпочинку та медичних оглядів водіїв створюють високе навантаження на HR-відділи. Управління графіками змінності, забезпечення дотримання перерв, відстеження щоденних/щотижневих лімітів керування та координація численних видів

медичних перевірок для великого, мобільного персоналу є надзвичайно складним завданням. Наслідки недотримання можуть бути серйозними, включаючи штрафи та навіть кримінальну відповідальність. Ця складність вимагає впровадження надійних HR-систем та процесів [1]. Ручний облік схильний до помилок та неефективності. Існує сильна потреба у використанні технологій (наприклад, HRIS, телематики) для автоматизації відстеження відповідності, управління медичними прийомами та генерації звітів, тим самим зменшуючи людський фактор помилок та правові ризики. Це також підкреслює необхідність спеціалізованих HR-фахівців, які розуміються на транспортному трудовому законодавстві. Особливості робочого часу та відпочинку згідно з трудовим законодавством викладені у табл. 3.6. Їх дотримання є критично важливими для HR-відділів при розробці графіків роботи, контролі тахографів та забезпеченні правової відповідності.

Таблиця 3.6

Нормативні вимоги до робочого часу та відпочинку водіїв

Параметр	Нормативні вимоги
Нормальна тривалість робочого часу	Не повинна перевищувати 40 годин на тиждень
Щоденна тривалість роботи (зміна)	Для п'ятиденного робочого тижня визначається внутрішніми правилами або графіками змінності; для шестиденного – не більше 7 годин. Напередодні вихідних (при шестиденці) – не більше 5 годин. Напередодні святкових – зменшується на 1 годину
Тривалість роботи (зміна) вночі	Скорочується на 1 годину
Підсумований облік робочого часу	Дозволяється, якщо неможливо дотриматися щоденної/щотижневої норми. Нормальна щоденна тривалість (зміна) без перерв не більше 10 годин. Може бути подовжена до 12 годин за певних умов, якщо час керування не перевищує 10 годин (не більше двох разів на тиждень) та 9 годин в інші дні
Тривалість керування за зміну	Не повинна перевищувати 10 годин (не більше двох разів на тиждень) та 9 годин в інші дні

Тривалість керування за тиждень	Не повинна перевищувати 56 годин
Тривалість керування за два послідовні тижні	Не повинна перевищувати 90 годин
Перерва для відпочинку та харчування	Не менше 45 хвилин після 4 годин 30 хвилин керування. Може бути розділена на 15 хв + 30 хв. Не включається до робочого часу
Щоденний (міжзмінний) відпочинок	Не менше 11 послідовних годин протягом будь-якого 24-годинного періоду. Для двох водіїв – не менше 9 послідовних годин. Може бути скорочений до 9 годин не більше трьох разів на тиждень при підсумованому обліку
Щотижневий відпочинок	Не менше 45 послідовних годин. Скорочений – не менше 24 годин. Протягом 2 послідовних тижнів – принаймні два регулярних тижневих періоди відпочинку (по 45 годин) або один регулярний та один скорочений
Облік робочого часу	За допомогою тахографа (для певних видів транспорту) або табеля обліку робочого часу. Ведення індивідуальної контрольної книжки водія або копії графіка змінності
Медичні огляди	Попередні, періодичні, позачергові, щозмінні передрейсові та післярейсові, психіатричні. Періодичність залежить від віку. Організуються та оплачуються роботодавцем

Джерело: власна розробка автора

Для ефективного подолання поточних викликів та забезпечення сталого розвитку підприємствам пасажирського автомобільного транспорту необхідно розробити та впровадити комплексні HR-стратегії, що охоплюють залучення, розвиток, мотивацію та формування корпоративної культури.

Для подолання дефіциту необхідно:

- активно залучати та навчати нові категорії потенційних працівників, зокрема жінок. В Україні вже існують успішні проекти з підготовки жінок-водіїв вантажних автомобілів, які можуть бути масштабовані для пасажирського транспорту. Ці програми часто пропонують безкоштовне навчання, менторський супровід та гарантоване працевлаштування;

- встановлювати партнерські відносини з професійно-технічними училищами та коледжами, а також брати участь у державних ініціативах з перекваліфікації кадрів. Це дозволить створити стабільний потік кваліфікованих фахівців;
- формувати привабливий імідж професії водія автобуса, незважаючи на недоліки. Адже професія водія автобуса має переваги, такі як стабільний попит та гідна заробітна плата, особливо на міжнародних маршрутах. Необхідно активно просувати ці переваги через інформаційні кампанії, підкреслюючи соціальну значущість та можливості професії;
- долати страх і невпевненість у нових водіїв, потенційних кандидатів, особливо молоді, яка може відчувати страх або невпевненість через необхідність мати досвід або через складність навчання. Підприємствам слід інвестувати в належне оплачуване навчання та програми стажування, які допоможуть новим водіям адаптуватися та набути необхідного досвіду.

Для менеджменту автотранспортних підприємств з перевезення пасажирів ключовим є переосмислення традиційних джерел залучення персоналу. Оскільки існуючий дефіцит та старіння робочої сили свідчать про недостатність традиційних методів рекрутингу, а низьке представництво жінок вказує на невикористаний кадровий резерв, підприємства повинні активно диверсифікувати свої канали залучення та цільові демографічні групи. Це передбачає не лише просування професії серед жінок, а й створення сприятливих умов та індивідуальних програм навчання для полегшення їхнього вступу в галузь. Також важливо вирішити «парадокс досвіду» для нових фахівців та потенційно співпрацювати з державними ініціативами для забезпечення гарантованого працевлаштування після навчання.

Інвестиції в навчання та розвиток є критично важливими для утримання кадрів та подолання дефіциту. Оскільки існуючий дефіцит кадрів та старіння робочої сили означають, що просте наймання є недостатнім, розвиток існуючих та нових талантів стає вирішальним. Необхідно:

- розробляти нові системи адаптації новоприйнятих співробітників шляхом впровадження ефективних програм онбордингу, що включають менторський супровід та підтримку в адаптації на новому робочому місці. Автоматизація розподілу завдань та контрольних списків для нових співробітників за допомогою HR-систем може значно спростити цей процес;

- впроваджувати програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації, які мають концентруватися на регулярному оновленні навичок водіїв та механіків, що є надто важливим. Важливо також розвивати навички у водіїв, що підвищує їхню універсальність та здатність долати непередбачені ситуації на дорозі;

- забезпечувати можливості для кар'єрного зростання механіків та автослюсарів зокрема через включаючи навчання новим технологіям і методам діагностики, що передбачатиме офіційне працевлаштування, гідну заробітну плату та можливість працювати на сучасних технічних станціях.

Інвестиції в комплексні програми навчання та розвитку, включаючи адаптацію, підвищення кваліфікації та кар'єрний ріст, є основною стратегією утримання персоналу. Реалізація таких заходів не тільки покращує навички персоналу, але й демонструє працівникам, що їхній довгостроковий розвиток цінується, тим самим підвищуючи лояльність та зменшуючи плинність кадрів. Це також допомагає створити кадровий резерв для подолання майбутніх дефіцитів.

Ефективна система мотивації та утримання є ключовою для стабілізації персоналу в умовах дефіциту. Це передбачає перехід від простої компенсації до комплексної ціннісної пропозиції працівникам (Employee Value Proposition – EVP). Комплексна ціннісна пропозиція працівника базується як на матеріальній, так і нематеріальній мотивації, а також стратегіях утримання.

Матеріальна мотивація включає:

- забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, особливо для водіїв міжнародних сполучень, які отримують значно більше;

- впровадження прозорих систем преміювання, що заохочують безпечну та ефективну роботу, зокрема, премій за безаварійність, економію пального, відсутність порушень;

- забезпечення доплат за класність, інтенсивність праці, роботу у шкідливих умовах або понаднормову працю.

Нематеріальна мотивація передбачає:

- розширення асортименту соціального пакету через включення конкурентних медичних планів, пенсійних внесків, оплачуваних відпусток. Також важливо надавати пільги, такі як забезпечення харчування, абонементи в спортивні клуби, надання транспорту для сімейних потреб;

- забезпечення гнучкості у графіках роботи, де це можливо, та надання оплачуваних відгулів або додаткових днів відпустки. Особливо актуально для водіїв, чий графік часто є нестабільним;

- впровадження систем публічної похвали, організації конкурсів, квестів та корпоративних заходів для підвищення морального духу та відчуття приналежності;

- підтримки психологічної стабільності та ментального здоров'я, враховуючи стресовий характер роботи водіїв та загальну нестабільність в країні, важливо впроваджувати програми підтримки психічного та фізичного благополуччя, включаючи доступ до психологічної допомоги, велнес-програми;

- надавати працівникам можливості впливати на робочі процеси та рішення, що стосуються їхньої діяльності, це підвищує їхню залученість та відповідальність.

Реалізація стратегій утримання передбачають:

- створення належних умов праці та відпочинку, що включає доступ до санітарно-побутових приміщень, можливість гарячого харчування та належні місця для відпочинку під час рейсів;

- надання переваг та пільг працівникам у сфері соціально-культурного та житлово-побутового обслуговування, які успішно та сумлінно виконують свої трудові обов'язки;

- розробки та реалізації програм підтримки для співробітників, які повертаються з військової служби, включаючи психологічну допомогу та адаптацію на робочому місці;

- забезпечення прозорості та чіткості правил у всіх кадрових питаннях та впровадження чітких корпоративних правил, що сприяє довірі та знижує конфлікти.

Працівники відділів з управління персоналом підприємств повинні усвідомлювати, що перехід до комплексної ціннісної пропозиції працівникові є надзвичайно важливим. Хоча конкурентна заробітна плата є значущою, економічна нестабільність та необхідність понаднормової праці вказують на те, що лише грошова компенсація може бути недостатньою або нестійкою. Важливість нематеріальних переваг, балансу між роботою та особистим життям, програм добробуту та професійного розвитку для утримання персоналу в логістичному секторі свідчить про необхідність цілісного підходу до цінності, яку компанія пропонує працівникові. Це дозволяє залучати та утримувати таланти, задовольняючи різноманітні потреби працівників та формуючи довгострокову лояльність, що є особливо важливим у автотранспортних підприємствах з високою плинністю персоналу.

Розвиток сильної та позитивної корпоративної культури є основним для підвищення залученості та продуктивності персоналу. Це передбачає створення середовища, де кожен співробітник відчуває себе важливим та цінним. Крім того, критично важливим є розвиток лідерських якостей у менеджерів, оскільки вони є безпосередніми керівниками для більшості працівників. Менеджери повинні бути здатними ефективно управляти командами, розуміти потреби своїх підлеглих та постійно покращувати якість свого лідерства. Це дозволяє їм безпосередньо реагувати на потреби своїх команд та ефективно зменшувати плинність кадрів. Забезпечення прозорості та відкритої комунікації на всіх рівнях управління також сприяє побудові довіри та підвищенню залученості.

В умовах сучасних викликів [130] цифровізація [71;117] та впровадження інноваційних технологій в HR-менеджменті [89] стають невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту.

Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення на автотранспортних підприємствах автоматизує рутинні процеси та усуває асиметрію інформації. Це веде до радикального зниження як трансакційних, так і операційних витрат і формує можливості для придбання коштовних HRIS-систем, а відтак, реалізації ширшого спектру програм як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Необхідно зазначити, що доцільність придбання спеціалізованого програмного забезпечення та його окупність є виправданою для великих транспортних підприємств з парком автобусів від 20 і більше, які реалізують міжобласні та міжнародні перевезення. Звісно, що запровадження цифрових екосистем є коштовною інвестицією у межах від 0,5 млн грн і більше, яка має короткий термін окупності в межах до одного року і дає можливість формувати великі масиви даних, що слугують основою для проектування виважених управлінських рішень. І якщо вітчизняні підприємства тепер зволікають зі встановленням інформаційних продуктів, то в майбутньому конкуренція із міжнародними компаніями змусить їх до цього.

Системи управління людськими ресурсами (HRIS) є ключовим інструментом для модернізації HR-функцій. Впровадження HRIS дозволяє автоматизувати рутинні HR-процеси, такі як нарахування заробітної плати, облік робочого часу, управління відпустками та адміністрування пільг. Це значно зменшує час, витрачений на ручну обробку даних, та мінімізує ймовірність помилок [1].

Крім автоматизації, HRIS забезпечує централізоване зберігання всіх даних про співробітників, підвищуючи їх безпеку та точність. Це створює єдине джерело достовірної інформації про персонал, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Системи також надають потужні інструменти для аналітики та формування звітності, дозволяючи HR-

менеджерам збирати та аналізувати великі обсяги даних про персонал, прогнозувати потреби в кадрах та оцінювати продуктивність.

Впровадження HRIS також покращує комунікацію та можливості самообслуговування для співробітників, дозволяючи їм самостійно отримувати доступ до інформації про свої пільги, запитувати відпустки та оновлювати особисті дані. Сучасні HRIS є масштабованими та адаптивними до змін бізнес-моделей, а також допомагають компаніям легко дотримуватися місцевих вимог щодо захисту даних та трудового законодавства.

Впровадження HRIS є не просто автоматизацією завдань, а трансформацією HR-функції зі звичайної адміністративної ролі до стратегічного партнера бізнесу. Звільняючи HR-фахівців від рутинної роботи та надаючи їм доступ до даних у реальному часі та аналітичних інструментів, HRIS дозволяє їм зосередитися на стратегії управління талантами, підвищенні залученості співробітників та вирішенні критичних кадрових проблем, таких як дефіцит водіїв. Ця цифрова трансформація є важливою для довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

У внутрішній структурі управління автотранспортними пасажирськими підприємствами необхідно забезпечити максимальну інтеграцію HRIS з іншими системами, що дозволить створити єдину інформаційну екосистему та забезпечити синергію даних.

Необхідно інтегрувати системи управління людськими ресурсами з системами моніторингу автопарку та телематичними пристроями. Це дозволяє:

- автоматично відстежувати робочий час та відпочинок водіїв через тахографи та GPS-моніторинг;
- забезпечувати контроль за дотриманням нормативів безпеки та ефективності;
- аналізувати поведінку водіїв (наприклад, швидкість, стиль водіння, дотримання маршруту) для програм безпеки та преміювання. Крім того, вона допомагає автоматизувати облік та своєчасне оновлення кваліфікації, дозволів та водійських ліцензій, страхуючи компанію від штрафів та порушень;

– інтегрувати систему управління людськими ресурсами з системами обліку робочого часу, нарахування заробітної плати, управління пільгами, системами відстеження кандидатів та системами управління ефективністю персоналу дозволяє централізувати дані та усунути ручну роботу. Це забезпечує безперебійний обмін ключовими даними, такими як інформація про адаптацію нових співробітників, табелі обліку робочого часу та запити на відпустки.

Перевагами такої інтеграції є усунення розрізненості даних, покращення досвіду співробітників, підвищення цінності самої HRIS та оптимізація робочих процесів. Синергія даних операційної досконалості та стратегічного HR є очевидною. HRIS сама по собі надає кадрові дані, але унікальний характер транспортної галузі передбачає значний обсяг операційних даних від систем управління автопарком та телематики. Інтеграція цих двох потоків даних (кадрових та операційних) створює потужну синергію. Наприклад, дані про продуктивність водіїв з телематики можуть інформувати про потреби у навчанні, бонуси за безпеку та навіть кар'єрні шляхи. Дотримання робочого часу може бути автоматично перевірено. Ця інтеграція дозволяє отримати цілісне уявлення про робочу силу, пов'язуючи HR-метрики безпосередньо з операційною ефективністю та безпекою. Це забезпечує прийняття рішень на основі даних не тільки для HR, а й для загального управління автопарком, оптимізуючи розподіл ресурсів, підвищуючи безпеку та ефективніше забезпечуючи дотримання нормативних вимог. Ця синергія є вирішальною для досягнення операційної досконалості та формування високопродуктивної та безпечної робочої сили.

Аналіз міжнародного досвіду та кращих практик у сфері управління персоналом у автотранспортних підприємствах надає цінні орієнтири для українських підприємств.

Міжнародні компанії, такі як FlixBus [175], демонструють, як інноваційні HR-стратегії можуть значно покращити показники утримання персоналу. FlixBus використовує платформу functionHR для аналітики даних та прийняття рішень на основі фактичних даних, що призвело до вражаючого 50% зростання утримання співробітників за 6 місяців. Компанія акцентує увагу на автоматизації

HR-звітності, наданні менеджерам можливостей самообслуговування та ідентифікації ключових факторів, що впливають на утримання персоналу. Це показує, що інвестиції в технології та аналітику даних можуть мати прямий позитивний вплив на кадрову стабільність.

Український досвід, незважаючи на складні умови, також демонструє позитивні приклади. Активно впроваджуються програми перекваліфікації для жінок-водіїв, що є стратегічною відповіддю на дефіцит кадрів, спричинений мобілізацією [5]. Компанії також реалізують програми підтримки та реінтеграції ветеранів, що повертаються з військової служби, а також інвестують у корпоративне навчання для підвищення кваліфікації існуючого персоналу.

Адаптація глобальних HR-трендів до українських реалій є критично важливою. Міжнародні приклади, такі як FlixBus [175], демонструють ефективність HR-стратегій, що базуються на даних та комплексних пільгах для покращення утримання персоналу навіть у вимогливих секторах. Загальні кращі практики логістики також підкреслюють подібні елементи. Хоча Україна стикається з унікальними викликами (мобілізація, економічна нестабільність), основні принципи цінування працівників, інвестування в їхній добробут та використання даних залишаються універсальними. Ключ полягає не в простому копіюванні, а в адаптації цих стратегій до місцевого контексту, враховуючи специфічні економічні, соціальні та демографічні виклики.

Сучасні концепції управління людськими ресурсами (HRM) підкреслюють необхідність перетворення HR-функції на ключового партнера бізнесу. Це означає, що HR-фахівці не просто виконують адміністративні кадрові функції, а беруть активну участь у стратегічному управлінні компанією, фінансовому плануванні та корпоративних змінах.

HR-стратегія повинна бути тісно пов'язана із загальною бізнес-стратегією підприємства. Вона визначає, як організація залучає, розвиває та мотивує співробітників для досягнення своїх стратегічних цілей. Це включає визначення пріоритетів у наймі, навчанні, оцінці ефективності та системах компенсацій. Конкретні цілі HR-стратегії можуть включати зменшення плинності кадрів на

певний відсоток, підвищення залученості співробітників та скорочення часу закриття вакансій. Такий підхід дозволяє HR-відділу не лише реагувати на поточні потреби, а й формувати майбутній кадровий потенціал підприємства.

Сучасна економічна нестабільність та інституційні виклики обмежують можливості підприємств інвестувати в персонал. Чинне нормативно-правове регулювання є детальним, але його складність вимагає від HR-служб високого рівня комплаєнсу та операційної ефективності.

Отож, удосконалення управління персоналом на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту вимагає реалізацію таких етапів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Етапи вдосконалення управління персоналом на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту

Етапи удосконалення управління персоналом	
1.	Запровадити стратегічне планування персоналу
2.	Посилити залучення та рекрутинг
3.	Оптимізувати умов праці та мотивації
4.	Інвестувати в розвиток та кар'єру
5.	Запровадити цифрову трансформацію HR
6.	Дотримуватися прозорості та комплаєнсу

Джерело: власна розробка автора

Запровадження удосконалення передбачає послідовну реалізацію етапів та їх складових.

На етапі першому стратегічного планування персоналу доцільно:

1) розробити довгострокові HR-стратегії (на 3-5 років), що враховують демографічні зміни, вплив мобілізації та економічні виклики. Ці стратегії повинні бути гнучкими та щорічно оновлюватися;

2) впровадити системи прогнозування потреби в кадрах на основі виробничих планів, аналізу ринку праці та тенденцій плинності.

Другий етап посилення залучення та рекрутингу передбачає:

1) запровадження цільових програм для залучення жінок та молоді до професії водія, включаючи безкоштовне навчання, оплачувані стажування та менторство;

2) активну співпрацю з державними, освітніми установами та громадськими організаціями для реалізації спільних програм перекваліфікації та працевлаштування;

3) формування позитивного іміджу професії водія через цілеспрямовані маркетингові кампанії, що демонструють її переваги (стабільність, гідну оплату, соціальну значущість).

На третьому етапі оптимізації умов праці та мотивації варто:

1) переглянути системи оплати праці, забезпечуючи конкурентоспроможність та прозорість. Впровадити системи преміювання, що заохочують безпеку, економію пального та безаварійність, а також доплати за класність та інтенсивність праці;

2) розширити соціальний пакет, включаючи медичне страхування, програми підтримки психічного здоров'я, гнучкість графіків (де це можливо в рамках законодавства), забезпечення харчування та абонементи в спортивні клуби;

3) створити та активно використовувати програми визнання та заохочення працівників, що включають публічну похвалу, корпоративні заходи та нематеріальні стимули;

4) забезпечити належні умови відпочинку для водіїв під час рейсів, що відповідають законодавчим вимогам.

Четвертий етап інвестицій у розвиток персоналу та кар'єрне зростання передбачає:

1) розробку чітких кар'єрних траєкторій для водіїв та механіків, що дозволить їм бачити перспективи професійного зростання в компанії;

2) забезпечення безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, включаючи освоєння нових технологій та навичок механіка;

3) впровадження ефективних програм адаптації для нових співробітників, що включають менторство та автоматизовані процеси онбордингу.

На п'ятому етапі цифрової трансформації людських ресурсів HR варто:

1) впровадити системи HRIS для автоматизації рутинних HR-процесів (облік, звітність, управління відпустками, нарахування зарплати) та забезпечення централізованого зберігання даних;

2) інтегрувати HRIS з системами управління автопарком та телематикою. Це дозволить здійснювати комплексний моніторинг робочого часу, дотримання безпеки, ефективності водіїв та автоматизувати облік кваліфікації, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих операційних та кадрових рішень.

Шостий, заключний етап, що стосується прозорості та комплаєнсу, дає такі можливості:

1) забезпечувати абсолютну прозорість у всіх кадрових питаннях, включаючи найм, просування по службі та системи винагороди, щоб протидіяти корупційним проявам та підвищити довіру;

2) встановити постійний моніторинг змін у трудовому законодавстві та оперативно адаптувати внутрішні політики та процедури для забезпечення повної правової відповідності.

Реалізація удосконалення управління персоналом на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту України є складним, але вкрай необхідним завданням. В умовах війни та демографічних викликів, інвестиції в людський капітал є не просто витратами, а стратегічними інвестиціями у стабільність, безпеку та майбутнє галузі. Лише через комплексний підхід, що поєднує інновації, соціальну відповідальність та тісну співпрацю між підприємствами, державою та освітніми закладами, можна забезпечити стійке функціонування та розвиток автомобільних пасажирських перевезень в Україні.

3.3. Маркетингові можливості розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту

У сучасному динамічному ринковому середовищі маркетинг відіграє вирішальну роль в успішному функціонуванні підприємств пасажирського автомобільного транспорту. Він є не просто допоміжною функцією, а системним підходом до організації та управління діяльністю, спрямованим на комплексне вивчення ринку та попиту споживачів. Кінцевою метою такої діяльності є створення оптимальних економічних умов для реалізації послуг перевезення та забезпечення їхньої прибутковості.

Центральним завданням маркетингу на транспорті є формування попиту та переконання споживачів у необхідності придбання послуг. Це підкреслює, що інтереси пасажирів відтепер визначають основну діяльність транспортних компаній. У зв'язку з цим критично важливим стає глибоке розуміння специфіки галузі та адаптація традиційних маркетингових підходів [165]. Транспортний маркетинг, на відміну від маркетингу товарів чи інших видів послуг, має свої особливості, зумовлені унікальністю «виробництва та реалізації» транспортної послуги [136].

Сучасний ринок транспортних послуг вже достатньо сформований, і споживачі висувають нові, більш складні вимоги до перевізників. Це означає, що підприємствам недостатньо просто пропонувати послуги; вони повинні активно вивчати та задовольняти потреби пасажирів, формувати попит та впливати на ринок. Такий розвиток ринку вимагає від компаній переходу від суто транзакційного підходу, орієнтованого на одноразовий продаж квитка, до побудови довгострокових відносин з клієнтами. Це передбачає безперервне дослідження ринку, постійне вдосконалення пропозицій та формування лояльності. Такий перехід вимагає фундаментальних змін у корпоративній культурі, переорієнтації з операційної ефективності на клієнтоцентричність, де кожна взаємодія з пасажиром розглядається як можливість для створення цінності та зміцнення довіри.

Маркетинг у сфері пасажирських автоперевезень, відомий як транспортний маркетинг, є специфічною системою організації та управління, що враховує унікальні характеристики самої послуги переміщення. На відміну від матеріальних товарів, транспортна послуга має низку відмінностей, які суттєво впливають на формування маркетингових стратегій.

Ключові характеристики транспортної послуги, що визначають її маркетингові особливості, включають:

- її невідчутність, бо вона послуга не є матеріальним продуктом; її результатом є процес переміщення людей, а не новостворена речовинна продукція. Послуги не існують поза процесом їх надання. Це означає, що пасажир не може відчувати послугу до її споживання, що підвищує важливість довіри та репутації перевізника;
- процес створення та споживання транспортної послуги є єдиним і нерозривним. Пасажир та виконавець послуги (водій, транспортний засіб) повинні бути присутніми одночасно. Ця особливість вимагає високої якості обслуговування «тут і зараз», оскільки будь-який недолік відчувається клієнтом негайно;
- неможливість накопичення/зберігання у вигляді запасів, як матеріальні товари. Порожнє місце в автобусі, що відправився в рейс, є втраченою можливістю доходу. Це вимагає від підприємств створення резервів пропускну та провізної можливості для задоволення пікового попиту;
- змінності якості, яка може коливатися залежно від багатьох факторів, таких як стан транспортного засобу, кваліфікація водія, дорожні умови, час доби тощо;
- залежність від взаємодії з персоналом, що впливає на однорідність та стандартизацію послуг і може призводити до невизначеності результатів покупки для споживача;
- вторинний характер попиту, бо виникає не сам по собі, а як наслідок інших потреб, наприклад, подорожей, роботи, навчання, відпочинку;

- відсутність витрат на сировину, адже використовуються лише засоби праці, паливо та матеріали.

Неможливість накопичення та зберігання транспортних послуг підкреслює, що ефективний маркетинг у цьому секторі виходить за рамки простого залучення попиту. Він вимагає динамічного управління потужностями, що означає гнучке коригування графіків, розподілу транспортних засобів і навіть ціноутворення в реальному часі для відповідності коливанням попиту та мінімізації втрат проїзної спроможності. Операційна гнучкість стає прямим чинником, що дозволяє компаніям пропонувати більш адаптивні, чуйні та потенційно економічно ефективні послуги, які є ключовими відмінностями для пасажирів. Це вимагає тісної інтеграції між відділами маркетингу, операційної діяльності та інформаційних технологій для забезпечення відповідності маркетингових зусиль операційним можливостям та оптимізації потужностей для ефективного задоволення попиту.

Оскільки «продуктом» є сам акт переміщення, а його цінність походить від «корисного ефекту», маркетинговий фокус має зміститися з матеріального блага на всю «послугу-досвід». Це охоплює комфорт під час подорожі, професіоналізм водія, зручність процесу бронювання, чистоту транспортного засобу та дотримання пунктуальності. Невизначеність, спричинена людським фактором, означає, що стандартизація процесів та навчання персоналу (внутрішній маркетинг) є не просто операційними потребами, а прямими маркетинговими інвестиціями, що будують довіру та зменшують сприйнятий ризик для споживача. «Корисний ефект» полягає в успішному, комфортному та своєчасному завершенні подорожі. Це підкреслює важливість послідовного надання послуг і вказує на те, що кожен співробітник, особливо фронт-лайн персонал, є «маркетологом» послуги, безпосередньо впливаючи на задоволеність клієнтів та їхню лояльність.

Ключові характеристики транспортних послуг обумовлюють специфіку реалізації маркетингових заходів, а наслідки яких зведено у табл. 3.8.

Ключові характеристики транспортних послуг

Характеристика	Опис для транспортних послуг	Маркетингові наслідки
Невідчутність	Послуга переміщення не є матеріальним об'єктом, її не можна побачити чи виміряти до споживання	Необхідність матеріалізації послуги через фізичні параметри (комфорт, чистота, зовнішній вигляд персоналу) та створення довіри
Нерозривність виробництва та споживання	Послуга надається та споживається одночасно; пасажир є частиною процесу	Висока важливість якості обслуговування в момент надання послуги та професіоналізму персоналу
Неможливість накопичення/зберігання	Порожні місця в транспорті – це втрачена можливість доходу; послугу не можна зберігати	Вимагає динамічного ціноутворення, ефективного управління потужностями та стимулювання попиту в непікові періоди
Змінність якості	Якість послуги може відрізнятися залежно від виконавця, часу, умов (водій, транспорт, дорога)	Необхідність стандартизації процесів, навчання персоналу та контролю якості для забезпечення стабільного досвіду
Залежність від людського фактора	Якість послуги значною мірою залежить від кваліфікації та поведінки персоналу	Інвестиції у навчання та мотивацію персоналу (внутрішній маркетинг) для забезпечення високого рівня сервісу
Вторинний характер попиту	Попит на перевезення є похідним від інших потреб (робота, відпочинок, бізнес)	Маркетинг має враховувати контекст кінцевої потреби пасажирів та інтегруватися в ширші плани (наприклад, туризм, ділові поїздки)
Відсутність витрат на сировину	Основні витрати пов'язані з експлуатацією та амортизацією засобів праці, паливом, матеріалами	Фокус на оптимізації операційних витрат та ефективному використанні активів

Джерело: власна розробка автора

Для ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства пасажирського автомобільного транспорту застосовують маркетинговий

комплекс, який традиційно представлений моделлю 4Р (продукт, ціна, місце, просування), а для послуг розширюється до 7Р.

Традиційна модель 4Р у пасажирських перевезеннях:

- продукт, а в контексті пасажирських автоперевезень продуктом є сама послуга переміщення людей. Вона характеризується не лише фактом доставки, а й об'єктом (пасажери), суб'єктом (перевізники), методом перевезення, а також такими важливими аспектами, як своєчасність та комфорт. Розробка нових послуг у транспортній галузі є відносно менш витратною, простішою та швидшою, а життєвий цикл послуг, завдяки можливостям модифікації, може бути значно тривалішим, ніж у товарів. Для досягнення успіху, продукт повинен ефективно вирішувати «скарги» споживача та мати чітко сформульовану унікальну торгову пропозицію (УТП).

Продукт у пасажирському транспорті є не статичною пропозицією, а динамічним пакетом послуг. Крім основного сервісу переміщення, він включає допоміжні послуги, такі як комфорт сидінь, наявність Wi-Fi, зарядних пристроїв, якісне обслуговування клієнтів, безпека та пунктуальність. Легкість модифікації означає, що компанії можуть швидко змінювати та адаптувати свої пропозиції відповідно до мінливих потреб пасажирів або конкурентного тиску. Це дозволяє формувати гнучку та адаптивну ціннісну пропозицію, що постійно вдосконалюється. Це вимагає безперервного моніторингу ринку та гнучких циклів розробки послуг, де зворотний зв'язок від пасажирів та аналіз пропозицій конкурентів безпосередньо впливають на покращення сервісу;

- ціна є не лише вартістю послуги, а й важливим індикатором її якості для споживача, особливо коли якість складно оцінити до моменту надання послуги. Вона також є ефективним інструментом для зменшення сезонності попиту, дозволяючи встановлювати вищі ціни в періоди пікового попиту та нижчі в низький сезон для стимулювання завантаження. Цінова чутливість споживача може бути ключовим фактором для сегментації ринку.

Подвійна роль ціни як сигналу якості та інструменту управління попитом підкреслює її стратегічне значення, що виходить за межі простого отримання

доходу. Для пасажирського транспорту, де провізна спроможність є швидкопсувним ресурсом, динамічне ціноутворення (вищі ціни в періоди пікового попиту, нижчі в непікові) спрямоване не лише на максимізацію прибутку, а й на оптимізацію використання ресурсів та забезпечення доступності послуг. Крім того, використання ціни як «індикатора якості» дозволяє преміальним перевізникам підкріплювати свою стратегію диференціації, залучаючи сегменти, готові платити більше за вищу якість або комфорт. Це вимагає складних систем аналітики ціноутворення та управління доходами, які можуть прогнозувати коливання попиту та коригувати ціни в реальному часі, одночасно ефективно доносячи ціннісну пропозицію, щоб уникнути цінової конкуренції з низькобюджетними операторами;

- місце продажу, що визначає географічну локацію, де послуга буде доступна, та найефективніші канали її дистрибуції від перевізника до пасажирів. Ринок транспортних послуг є неоднорідним, і кожен вид транспорту має свій унікальний просторовий ринок. Для послуг, які невіддільні від місця їх виробництва (як перевезення), місце розташування відіграє провідну роль. Домінуючим методом збуту для транспортних послуг є прямий збут;

- просування, яке охоплює використання різноманітних маркетингових каналів комунікацій для взаємодії зі споживачами. Метою є стимулювання збуту, підвищення продажів та формування позитивного іміджу компанії та бренду. Це включає рекламну діяльність та заходи зі стимулювання попиту.

Модель 7P розширює традиційні 4P, додаючи три елементи, які є особливо важливими для сфери послуг, до якої належить пасажирський транспорт. Пасажирський транспорт класифікується як відчутні дії, спрямовані на переміщення людини, а це саме:

- процес – процедури, механізми та послідовність дій, що забезпечують надання послуги. У пасажирських перевезеннях процес виробництва та споживання часто відбуваються одночасно. Послуги можуть бути як стандартизованими, так і індивідуалізованими, а також відрізнятися за

ступенем участі споживача (наприклад, самостійне онлайн-бронювання проти купівлі квитка у касі). Ефективність процесу безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів;

- фізичне оточення та середовище, в якій надається послуга. Сюди входять основні переваги (температура, освітлення в салоні), додаткові переваги (дизайн інтер'єру, зовнішній вигляд персоналу), активи (обладнання, матеріали), а також непрямі свідчення (сертифікати, дипломи, відгуки). Головне завдання – максимально матеріалізувати невідчутну послугу, оскільки споживач оцінює її якість, враховуючи фізичне оточення.

Оскільки основний продукт є невідчутним переміщенням, «Матеріальні фактори» (чисті, сучасні транспортні засоби, доглянуті термінали, чіткі вивіски) та «Люди» (добре навчені, ввічливі водії та допоміжний персонал) є не просто допоміжними елементами, а реальними, відчутними проявами якості послуги. Вони зменшують «невизначеність результатів покупки», надаючи конкретні підказки щодо надійності, комфорту та безпеки послуги. Інвестиції в ці «Р» безпосередньо сприяють сприйняттю бренду та довірі клієнтів, перетворюючи абстрактну обіцянку на конкретний досвід. Це означає, що маркетингові бюджети повинні виходити за рамки традиційної реклами та включати інвестиції в модернізацію автопарку, оновлення об'єктів та комплексні програми навчання співробітників, оскільки це безпосередньо формує сприйняту цінність та досвід клієнта;

- люди, які прямо чи опосередковано залучені до процесу надання послуги. Персонал компанії, персонал сторонніх організацій (наприклад, диспетчери на автовокзалах) та самих споживачів. Особливо велике значення має персонал фірми, оскільки споживачі критично ставляться до ввічливості, оперативності та компетентності співробітників. Провідна роль належить персональним комунікаціям, таким як рекомендації знайомих або інформація від обслуговуючого персоналу.

Специфіку елементів прояву та застосування маркетингового комплексу (7Р) у пасажирському транспорті наведено у табл. 3.9.

Елементи маркетингового комплексу (7Р) у пасажирському транспорті

Елемент	Загальне визначення	Специфічне застосування в пасажирському транспорті	Ключові маркетингові аспекти
Продукт	Що пропонується ринку для задоволення потреб	Сама послуга переміщення пасажирів; її характеристики (своєчасність, комфорт, безпека, наявність Wi-Fi, зарядних пристроїв)	Постійне вдосконалення якості поїздки, розробка нових маршрутів та додаткових послуг. Створення УТП
Ціна	Вартість, яку споживачі платять за послугу	Вартість квитків, абонементів, знижки для певних категорій пасажирів, динамічне ціноутворення	Використання ціни як індикатора якості; гнучка цінова політика для управління попитом та оптимізації завантаження
Місце продажу	Канали дистрибуції та доступність послуги	Автовокзали, каси, онлайн-платформи, мобільні додатки, партнерські пункти продажу	Забезпечення максимальної доступності послуги через різні канали, врахування географії цільової аудиторії
Просування	Комунікації, спрямовані на інформування, переконання та стимулювання попиту	Реклама (онлайн, зовнішня), PR, програми лояльності, акції, взаємодія в соціальних мережах	Формування позитивного іміджу, інформування про переваги, стимулювання продажів та залучення нових клієнтів
Процес	Процедури та послідовність дій для надання послуги	Процес бронювання, посадки, перевезення, висадки, обробки скарг, взаємодії з персоналом	Оптимізація та стандартизація всіх етапів взаємодії з клієнтом для забезпечення безперебійного та приємного досвіду

Матеріальні свідчення	Фізичне оточення, що супроводжує надання послуги	Стан автобусів (чистота, комфорт сидінь), обладнання, зовнішній вигляд персоналу, чистота та функціональність автовокзалів/зупинок	Створення візуально привабливого та комфортного середовища, що підтверджує якість послуги та формує довіру
Люди	Весь персонал, що взаємодіє з клієнтами, та самі клієнти	Водії, касири, диспетчери, представники служби підтримки, інші пасажери	Навчання та мотивація персоналу для забезпечення високого рівня обслуговування, ввічливості та компетентності, що впливає на сприйняття бренду

Джерело: власна розробка автора

Сегментація ринку є фундаментальним етапом маркетингової діяльності для підприємств пасажирського автомобільного транспорту. Вона полягає у розподілі загальної аудиторії на окремі, однорідні групи споживачів, які мають схожі інтереси, потреби та поведінку. Цей процес дозволяє компаніям розробляти більш цільові та ефективні маркетингові пропозиції.

Загальні методи сегментації, що застосовуються в транспортній галузі, базуються на підходах, зокрема, Ф. Котлера, і включають такі фактори, як:

- географічні – розташування регіону, чисельність та щільність населення, рівень розвитку регіону, кліматичні умови. Наприклад, компанія може орієнтуватися на маршрути, що з'єднують великі міста, або на приміські перевезення в густонаселених районах;
- демографічні – вік, стать, сімейний стан, освіта, професія, рівень доходу, національність, віросповідання. Це дозволяє виділяти такі цільові групи, як студенти, пенсіонери, бізнесмени, туристи, школярі;

- психографічні – спосіб життя, тип особистості, соціальний клас. Цей критерій допомагає зрозуміти цінності та мотивації пасажирів, наприклад, тих, хто цінує екологічність, або тих, хто шукає преміальний комфорт;

- поведінкові: купівельні звички, частота покупок, типи придбаних послуг, час придбання (імпульсивні чи заплановані покупки), середня вартість замовлення, лояльність до бренду, шукані вигоди. За цим критерієм клієнтів можна розділити на нових покупців, постійних клієнтів або сезонних пасажирів.

Крім загальних, існують специфічні критерії сегментації, характерні саме для пасажирських перевезень:

- відстань, яка визначає їх тип: міжнародні, міжміські, приміські та внутрішньоміські перевезення. Кожен з них має свої особливості попиту та вимог до послуги;

- вибір засобу між легковими автомобілями, автобусами, мікроавтобусами залежить від потреб сегмента (наприклад, індивідуальні поїздки, групові перевезення);

- зручність користування, яка визначається ступенем наповнення автобусів, рівнем комфортності салону;

- надійність, що оцінюється регулярністю сполучення, безпекою поїздки, гарантованим рівнем обслуговування;

- доступність, яка показує насиченість транспортом на маршруті, інформативність про послуги, доступні тарифи;

- результативність, яка ілюструється економією витрат часу та сил пасажирів під час поїздки.

Для ефективності сегменти повинні відповідати певним вимогам: бути чітко визначеними (мати конкретні потреби та схоже реагувати на пропозицію), достатньо суттєвими за розміром, доступними для маркетингової діяльності, кількісно вимірюваними та використовуваними протягом тривалого періоду.

Після сегментації ринку визначаються та аналізуються цільові аудиторії. Для кожної групи складається «портрет ідеального покупця», що включає розуміння їхніх інтересів, а також того, коли і де маркетингова пропозиція буде

найбільш актуальною. Прикладами таких цільових аудиторій є бізнесмени, які цінують швидкість та комфорт; туристи, яким важлива зручність маршруту та можливість онлайн-бронювання; студенти, для яких пріоритетом є доступна ціна; або батьки з дітьми, що шукають безпечні та комфортні умови.

Хоча демографічні та географічні дані є основоположними для сегментації, для пасажирського транспорту, де досвід обслуговування має першочергове значення, поведінкова та психографічна сегментація стає значно важливішою. Розуміння того, чому пасажир обирає ту чи іншу послугу (наприклад, для ділової поїздки, що вимагає пунктуальності та можливості підключення, або для відпочинку, де пріоритет віддається комфорту та мальовничим маршрутам), дозволяє розробляти високоцільові та ефективні послуги та маркетингові повідомлення. Це виходить за межі простого визначення того, «хто» є клієнтом, і передбачає розуміння того, «що» він цінує та «як» він поводить. Та передбачає, що збір даних має бути зосереджений на відгуках клієнтів, моделях подорожей та вподобаннях, із використанням аналітики для створення детальних портретів пасажирів, які відображають їхні мотивації та «больові точки», що дозволяє створювати високоперсоналізовані пропозиції.

Ефективна сегментація ринку є не просто способом ідентифікації груп клієнтів; це стратегічна передумова для досягнення конкурентних переваг, особливо через стратегії фокусування або диференціації. Глибоке розуміння конкретних сегментів дозволяє транспортній компанії розробляти високоспеціалізовані послуги або моделі ціноутворення (наприклад, преміум-клас для бізнесу з Wi-Fi та зарядкою, бюджетні тарифи для студентів, гнучкі туристичні проїзні), які важко повторити конкурентам, що працюють на широкому ринку. Це дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів та зайняти сильнішу ринкову позицію в обраній ніші. Отже, транспортна компанія не повинна намагатися бути універсальною для всіх, а радше ідентифікувати свої ключові компетенції та цільові сегменти, де вона може запропонувати вищу

цінність, що потенційно призведе до вищої прибутковості та лояльності клієнтів у цих нішах.

Критерії сегментації, які повинні використовуватися в автомобільному пасажирському транспорті та їх відповідність, наведені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Критерії сегментації ринку пасажирських автомобільних перевезень

Категорія	Специфічні критерії	Приклади для пасажирського транспорту	Маркетингова релевантність
Географічні	Місце розташування, клімат, щільність населення	Міжнародні, міжміські, приміські, внутрішньоміські перевезення	Дозволяє адаптувати маршрути, розклад та рекламні повідомлення до місцевих потреб
Демографічні	Вік, стать, дохід, професія, сімейний стан, освіта	Студенти, пенсіонери, бізнесмени, родини з дітьми, туристи	Допомагає формувати цінові пропозиції (знижки), комфортність та додаткові послуги для конкретних груп
Психографічні	Спосіб життя, цінності, особистісні риси, соціальний клас	Пасажири, що цінують швидкість, комфорт, безпеку, екологічність, престиж	Дозволяє створювати емоційний зв'язок з брендом, підкреслювати відповідні вигоди та формувати імідж
Поведінкові	Частота поїздок, лояльність до бренду, шукані вигоди, готовність платити	Постійні клієнти, нові пасажири, сезонні мандрівники, пасажири, що шукають найнижчу ціну або найвищий комфорт	Дозволяє персоналізувати пропозиції, розробляти програми лояльності, стимулювати повторні покупки та оптимізувати рекламні кампанії

Специфічні для транспорту	Відстань перевезення, вид рухомого складу, зручність користування, надійність, доступність, результативність	Короткі поїздки на мікроавтобусах, далекі подорожі на комфортабельних автобусах, регулярні маршрути, чартерні рейси	Дозволяє точно відповідати функціональним потребам пасажирів, оптимізувати автопарк та сервіс
---------------------------	--	---	---

Джерело: власна розробка автора

У висококонкурентному середовищі пасажирських автоперевезень вибір ефективної конкурентної стратегії є вирішальним для успіху підприємства. Метою такої стратегії є адаптація можливостей компанії до конкретних ринкових умов для підвищення її конкурентоспроможності. Це передбачає отримання стійких переваг шляхом кращого задоволення потреб клієнтів порівняно з конкурентами.

Загальні стратегії конкуренції, запропоновані М. Портером [104], знаходять широке застосування в діяльності підприємств автомобільного пасажирського транспорту:

- лідерство за витратами, де підприємства, що обирають цю стратегію, прагнуть пропонувати свої послуги за найнижчою можливою ціною на ринку. Це досягається за рахунок ефективного управління витратами, включаючи оптові закупівлі запчастин, переговори щодо цін на паливо, використання власних гаражів для обслуговування автопарку або укладання вигідних угод з зовнішніми СТО. Хоча ця стратегія може бути менш поширеною через побоювання щодо сприйняття нижчої якості, її ефективна реалізація дозволяє контролювати операційні витрати, що, своєю чергою, може звільнити ресурси для застосування ширших стратегій диференціації, роблячи компанію більш привабливою для клієнтів;

- диференціація полягає у створенні унікальної ринкової позиції, яка сприймається споживачами як відмінна від конкурентів та є стійкою у довгостроковій перспективі. Мета – запропонувати краще задоволення потреб

клієнтів за одним або кількома атрибутами послуги, що дозволяє виправдовувати преміальні ціни. Джерелами диференціації можуть бути сам продукт (особливі якості, властивості, вигоди), ціна (співвідношення собівартості та цінності), а також імідж (якість сервісного обслуговування, унікальність, індивідуальність). Приклади тактик диференціації включають: доступні та безпечні офіси, суворе дотримання графіків, висока надійність перевезень, відмінне обслуговування клієнтів, сильний бренд, комфортні сидіння (наприклад, 1x1 або 2x2), відсутність торгівлі в салоні, надання закусок/напоїв, наявність зарядних пристроїв та Wi-Fi, зручні онлайн-системи бронювання та посилені заходи безпеки;

- фокусування, що передбачає вибір вузького конкурентного сегмента ринку та адаптацію всієї діяльності підприємства для обслуговування саме цього сегмента, виключаючи інших. Фокусування може бути на витратах (прагнення до найнижчої ціни для обраного сегмента) або на диференціації (створення унікальної пропозиції для сегмента). Прикладами застосування фокусування є: конкуренція на основі тарифних стимулів для певної групи клієнтів, підтримання постійної ціни протягом року, що приваблює сегмент, який цінує передбачуваність, або чітка орієнтація на певний клас клієнтів (наприклад, корпоративні перевезення);

- комбіновані (гібридні) є найбільш успішними в пасажирських перевезеннях. Практика свідчить, що є компанії, які одночасно досягають диференціації та відносно низької ціни порівняно з конкурентами. Це дозволяє пропонувати розширені переваги за нижчою вартістю, забезпечуючи при цьому достатню маржу. Компанії, що застосовують такі інтегровані стратегії, демонструють вищу кількість перевезених пасажирів.

У висококонкурентній та динамічній галузі пасажирського транспорту чиста стратегія «лідерства за витратами» несе ризик перетворення послуги на товар, що призведе до цінових війн, тоді як чиста «диференціація» може обмежити охоплення ринку. Успіх «інтегрованих стратегій» свідчить про те, що найбільш ефективним є конкурентний підхід полягає не у виборі однієї стратегії, а у стратегічному поєднанні елементів як цінової ефективності (наприклад, через

операційну досконалість та розумні закупівлі), так і цільової диференціації (наприклад, через чудовий сервіс, специфічні зручності, такі як Wi-Fi, або надійний розклад). Це дозволяє компаніям пропонувати «більше цінності за свої гроші», приваблюючи ширший сегмент пасажирів, які шукають баланс між доступністю та якістю. Це передбачає, що автомобільні підприємства повинні інвестувати як у технології/процеси, що знижують витрати, так і в покращення сервісу для клієнтів. Це вимагає тонкого розуміння факторів витрат та сприйняття цінності в різних сегментах пасажирів, виходячи за рамки спрощеного стратегічного вибору «або-або».

Позиціонування підприємств автомобільного транспорту на ринку є процесом створення чіткого, відмінного та бажаного образу компанії або її послуги у свідомості цільових споживачів. Конкурентоспроможність АТП та наданих послуг безпосередньо залежить від наявності конкурентоспроможного продукту та вмілого поєднання засобів функціонування підприємства, що надають перевагу у конкурентній боротьбі. Розвиток усіх видів транспорту стимулює міжрегіональну, міжнародну та глобальну мобільність населення, що створює широкі можливості для позиціонування на ринку.

Важливість бренду та його іміджу для диференціації та утримання клієнтів не може бути переоцінена. Джерела диференціації включають «продукт», «ціну» та «імідж» (сервіс, унікальність, індивідуальність). Стратегія диференціації захищає бізнес фірми від конкуренції завдяки лояльності клієнтів до певного бренду та, як наслідок, меншій чутливості клієнтів до різниці в ціні. Акцент на іміджі як джерелі диференціації та його прямий зв'язок з лояльністю клієнтів і меншою чутливістю до ціни показує, що побудова бренду є критично важливою довгостроковою конкурентною стратегією в пасажирському транспорті. Сильний імідж бренду, побудований на послідовній якості обслуговування, надійності та унікальному досвіді клієнтів, створює потужний бар'єр для входу конкурентів і дозволяє встановлювати преміальні ціни. Він перетворює послугу-товар (перевезення) на бажаний вибір, формуючи емоційні зв'язки, що виходять за рамки раціональних цінових порівнянь. Це означає, що стратегічні інвестиції

в зв'язки з громадськістю, послідовне надання послуг та управління клієнтським досвідом мають першочергове значення. Маркетингові зусилля повинні бути спрямовані на донесення унікальних цінностей та обіцянок бренду, а не лише інформації про маршрути чи ціни.

Результати використання загальних стратегій на підприємствах автомобільного пасажирського транспорту та їх тактичні результати наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Застосування загальних стратегій Портера в підприємствах автомобільного пасажирського транспорту

Стратегія	Основний принцип	Специфічні тактики/приклади в пасажирському транспорті	Конкурентна перевага/результат
Лідерство за витратами	Пропонування послуг за найнижчою ціною	Оптові закупівлі запчастин, переговори щодо цін на паливо, власні СТО	Зниження операційних витрат, можливість пропонувати конкурентні ціни
Диференціація	Створення унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів	Доступні офіси, дотримання графіків, висока надійність, якісне обслуговування, комфортні сидіння, Wi-Fi, онлайн-бронювання	Сприйняття вищої цінності, лояльність клієнтів, можливість встановлення преміальних цін
Фокусування	Обслуговування вузького сегмента ринку	Конкуренція на основі тарифних стимулів, постійна ціна для певного сегмента, орієнтація на конкретний клас клієнтів	Глибоке задоволення потреб обраного сегмента, сильна позиція в ніші
Комбінована/Гібридна	Одночасне досягнення диференціації та низьких витрат	Поєднання ефективного управління витратами з наданням високоякісних послуг та зручностей	Найвища кількість пасажирів, стійка конкурентна перевага, оптимальне співвідношення ціни та якості

Джерело: узагальнено за даними [104]

Сучасний ринок пасажирських автоперевезень переживає значну трансформацію, де цифрові технології відіграють ключову роль у залученні та утриманні клієнтів [157]. Ринок автомобільних пасажирських перевезень поступово переходить в онлайн, що значно полегшує залучення аудиторії, яка раніше не користувалася цифровими сервісами.

Пасажири все частіше використовують для реалізації поїздки онлайн-бронювання та мобільні додатки. Саме використання онлайн-бронювання на вебсайтах дає споживачам такі можливості: легко порівнювати ціни, вибирати маршрути та здійснювати оплату, що сприяє підвищенню лояльності. Приклади успішних платформ включають KoloBus.com.ua та Visit Ukraine, що демонструють ефективність онлайн-продажів. Підприємства, які розробляють мобільні додатки значно підвищують зручність для пасажирів та сприяють їхній лояльності.

Перехід автобусного ринку до онлайн-платформ у поєднанні з державними ініціативами щодо цифровізації (як-от система «єЧерга» та Реєстр міжнародних автобусних маршрутів [58; 112; 159]) вказує на те, що цифрова присутність є вже не конкурентною перевагою, а фундаментальною необхідністю для виживання та зростання. Компанії, які не зможуть запропонувати надійні системи онлайн-бронювання, інтуїтивно зрозумілі мобільні додатки та ефективні цифрові комунікації, ризикують опинитися на узбіччі ринку. Наявність готових рішень для мобільних додатків ще більше знижує бар'єри для впровадження цифрових технологій, що робить їх обов'язковими для всіх учасників ринку. Це вимагає значних інвестицій в ІТ-інфраструктуру, розвиток експертизи в цифровому маркетингу та формування культури безперервних цифрових інновацій. Також це означає, що якість обслуговування клієнтів тепер поширюється за межі фізичних взаємодій, охоплюючи безперебійний цифровий досвід.

SMM є одним із найефективніших каналів просування бренду в сучасних умовах. Його стратегії спрямовані на досягнення різноманітних цілей: підвищення впізнаваності бренду, збільшення продажів та доходів, залучення трафіку на вебсайт, генерацію лідів, побудову спільноти навколо бренду та

ефективної комунікації з клієнтами. Використання SMM для просування транспортних послуг вимагає формування належного контенту. Важливо створювати таргетовані кампанії з урахуванням географічної та демографічної специфіки аудиторії. Автентична взаємодія через коментарі та повідомлення є ключовою для побудови довіри. Використання візуального контенту, такого як фотографії і відеоматеріалів автопарку, команди, або задоволених клієнтів, є дуже ефективним. Досвід показує, що відеореклама та великі зображення автобусів працюють найкраще.

Іншим суттєвим маркетинговим інструментом є соціальні мережі для розвитку лояльності до бренду. Це досягається через відкритий діалог, заохочення коментування, підписок та поширення контенту. Компанії можуть висловлювати подяку своїм клієнтам за довіру та заохочувати їх запрошувати нових клієнтів, використовуючи реферальні програми.

Разом з тим, інструменти на основі штучного інтелекту (ШІ) допомагають оптимізувати SMM-діяльність. Вони можуть планувати контент, покращувати візуальну стратегію, автоматизувати управління соціальними мережами (планування публікацій, відстеження активності, автоматичні відповіді), а також запускати та аналізувати рекламні кампанії на платформах, таких як Facebook, Instagram, Google та ін.

Хоча соціальні мережі безпосередньо сприяють продажам (наприклад, через таргетовану рекламу), їхня глибша стратегічна цінність для пасажирського транспорту полягає в здатності формувати лояльність до бренду та будувати спільноту. В галузі, де якість послуг може бути змінною, а довіра має першочергове значення, соціальні мережі надають платформу для справжньої взаємодії, демонструючи аспекти «Люди» та «Матеріальні свідоцтва» з моделі 7Р. Взаємодіючи з клієнтами, ділячись закулісним контентом та проводячи конкурси, компанії повинні гуманізувати свій бренд, створювати емоційні зв'язки та заохочувати користувацький контент, який є потужним соціальним доказом. Це перетворює пасивних пасажирів на активних прихильників бренду. Стратегії SMM повинні надавати пріоритет залученню та побудові відносин над

суто рекламним контентом. Це вимагає відданих менеджерів спільнот, послідовних контент-планів та проактивного підходу до зворотного зв'язку з клієнтами та взаємодії на соціальних платформах.

Застосування ШІ в цифровому маркетингу пасажирського транспорту виходить за рамки простої автоматизації; він дозволяє досягти нового рівня гіперперсоналізації та операційної ефективності. Аналізуючи демографічні дані та поведінку аудиторії, ШІ може адаптувати рекламний контент та оптимізувати час показу реклами для максимального ефекту. У соціальних мережах ШІ може генерувати ідеї для контенту, прогнозувати залученість та автоматизувати відповіді клієнтам, звільняючи маркетологів для більш стратегічних завдань. Така інтеграція ШІ дозволяє більш точно націлювати рекламу, покращувати клієнтський досвід та ефективніше розподіляти ресурси, безпосередньо впливаючи на прибутковість та конкурентні переваги. Це передбачає, що автотранспортні підприємства повинні активно досліджувати та інвестувати в маркетингові платформи й інструменти на базі ШІ. Це вимагає інфраструктури даних, здатної збирати та обробляти великі обсяги даних про клієнтів та операційну діяльність для навчання алгоритмів ШІ, забезпечуючи при цьому етичне використання даних та конфіденційність. Особливості застосування цифрового маркетингу наведено у табл. 3.12.

Ринок пасажирських автомобільних перевезень в Україні стикається з низкою значних викликів особливо в контексті сучасних геополітичних змін. Хоча великі національні перевізники змогли адаптуватися, малі компанії, що надають послуги мікроавтобусами, часто не справляються з таким навантаженням, що призводить до скасування рейсів та підриває довіру споживачів.

Значною проблемою є тіньовий ринок нелегальних міжнародних перевезень, який становить майже 30% від загального обсягу, що призводить до значних недоотримань бюджету та створює недобросовісну конкуренцію для легальних операторів [22].

Інструменти цифрового маркетингу та їх застосування підприємствами
автомобільного пасажирського транспорту

Цифровий маркетинговий інструмент	Ключова функціональність/ Особливості	Переваги для пасажирського транспорту	Приклади/Кейси
Онлайн-бронювання	Порівняння цін, вибір маршрутів, оплата квитків через вебсайт	Збільшення лояльності, зручність для клієнтів, розширення каналів продажу	KoloBus.com.ua, Visit Ukraine
Мобільні додатки	Бронювання, відстеження водія, історія поїздок, запит цін, управління бронюванням	Спрощення взаємодії, підвищення лояльності, брендування послуги, швидкий доступ до інформації	MeinFernbus, Moovs Passenger App, Busfor, Inbus
Соціальні мережі (SMM)	Побудова спільноти, взаємодія, публікація контенту (відео, фото), таргетована реклама	Формування довіри, підвищення впізнаваності бренду, залучення аудиторії, збір зворотного зв'язку	UkrBusTour (таргетована реклама), загальні SMM-стратегії автобусних компаній
Таргетована реклама	Точне націлювання на цільову аудиторію за демографічними, географічними, поведінковими ознаками	Збільшення продажів, ефективне охоплення потенційних клієнтів, оптимізація рекламного бюджету	UkrBusTour (Facebook/Instagram), Compas Agency (Facebook/Instagram)
Відео-маркетинг	Створення та розповсюдження відеоконтенту (рекламні ролики, огляди, відгуки)	Підвищення впізнаваності бренду, демонстрація переваг послуг, емоційний вплив на аудиторію	UkrBusTour (відеореклама), Compas Agency (YouTube)

Штучний інтелект (AI)	Планування контенту, оптимізація візуальної стратегії, автоматизація SMM, аналіз рекламних кампаній	Гіперперсоналізація пропозицій, підвищення ефективності кампаній, оптимізація трафіку, зниження витрат	Застосування ШІ в рекламних кампаніях (наприклад, Acadia SUV)
-----------------------	---	--	---

Джерело: власна розробка автора

Постійними викликами залишаються показники якості, такі як час пересування, комфортабельність поїздки, час очікування транспорту, безпека, ціна, рівень аварійності та надійність водіїв і транспортних одиниць.

Галузь страждає від глибокої системної кризи, спричиненої довготривалою відсутністю стимулювання розвитку інфраструктури [52]. Правильний підбір автопарку є критично важливим для мінімізації витрат та задоволення потреб клієнтів, але це складний фактор, що вимагає аналізу віку, кількості сидінь, категорії транспортних засобів та екологічності [102].

Попри існування значних викликів, з якими стикаються міжнародні перевізники, виникають й можливості для діяльності підприємств автомобільного пасажирського транспорту, а саме впровадження системи «єЧерга», яка дозволяє автобусам перетинати кордон за попереднім записом та зменшувати час для перетину кордону.

У період воєнного часу були прийняті зміни й у регуляторній політиці та законодавстві щодо транспорту, які слугують механізмом формалізації ринку. Вони створюють більш рівні умови, підвищують прозорість та стимулюють легальні компанії диференціюватися за якістю та надійністю, оскільки жорстка конкуренція, спричинена нелегальними операторами, обмежується. Це зміщує маркетинговий фокус з простої цінової конкуренції з незаконними послугами на підкреслення сертифікованої безпеки, комфорту та надійності. Тому автотранспортні підприємства, що здійснюють пасажирські перевезення, повинні розглядати регуляторні зміни не як тягар, а як можливість зміцнити свою ринкову позицію, наголошуючи на своїй відповідності, безпеці та якості, що

буде все більше цінуватися споживачами на більш формалізованому ринку. Проактивна взаємодія з регуляторними органами та раннє впровадження нових стандартів можуть стати їх конкурентною перевагою.

Відповідно до урядових ініціатив з 2030 року пасажирські перевезення в Україні зможуть здійснювати виключно електробуси. Це вимагатиме значних інвестицій в оновлення автопарку та інфраструктури, а також зміни маркетингових підходів (наприклад, акценту на екологічності послуг). Майбутній мандат на використання електробусів до 2030 року є значним викликом і водночас можливістю. Хоча він вимагає значних капіталовкладень в оновлення автопарку та розвитку зарядної інфраструктури, цей процес одночасно відкриває нові можливості для маркетингової диференціації. Компанії, які проактивно підійдуть до цього переходу, можливо, навіть до 2030 року, можуть позиціонувати себе як екологічно відповідальні, сучасні та далекоглядні. Це відповідає зростаючій обізнаності споживачів щодо екологічних питань і може привабити екологічно свідомі сегменти, перетворюючи регуляторну вимогу на переконливу унікальну торгову пропозицію. Стратегічне планування електрифікації автопарку має розпочатися вже зараз, інтегруючи сталість в основне повідомлення бренду. Це включає не тільки закупівлю транспортних засобів, але й інформування пасажирів про екологічні переваги та потенційне використання державних стимулів для «зеленого» транспорту.

Суттєве збільшення попиту на міжнародні автобусні перевезення, спричинене зовнішніми геополітичними факторами, є глибокою ринковою перебудовою. Хоча це стало викликом для малих компаній у плані задоволення потужностей, воно також змусило до швидкої адаптації та інновацій (наприклад, прискорений перехід в онлайн, поява нових гравців). Таке зростання попиту створило вікно можливостей для гнучких гравців для захоплення частки ринку та для модернізації перевезень в цілому, особливо через цифрові канали. Зростання кількості нових перевізників свідчить про динамічне, хоча й складне, середовище, що є сприятливим для стратегічного позиціонування. Компанії

повинні залишатися дуже адаптивними та чуйними до зовнішніх потрясінь, розглядаючи їх як потенційні каталізatori зростання та переоцінки ринку, а не лише як загрози. Це підкреслює необхідність надійного прогнозування попиту, гнучких операційних моделей та швидкого впровадження цифрових рішень для використання раптових ринкових змін.

Маркетинг у діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту є багатогранною та надзвичайно важливою функцією, що вимагає глибокого розуміння унікальних характеристик транспортних послуг та постійно мінливої динаміки ринку. Ефективне застосування розширеного маркетингового комплексу 7P є необхідним для комплексного управління всіма аспектами послуги, від її створення до споживання. Глибока сегментація ринку та чітке цільове позиціонування дозволяють підприємствам вибудовувати стійкі конкурентні переваги, адаптуючи пропозиції до специфічних потреб різних груп пасажирів. Цифрова трансформація, що включає онлайн-бронювання, мобільні додатки та активне використання соціальних мереж, є не просто сучасним трендом, а життєво важливим імперативом для виживання та зростання в підприємств. Водночас, регуляторні зміни та зовнішні виклики, такі як боротьба з нелегальними перевезеннями та перехід на електробуси, формують нові можливості для легальних, інноваційних та відповідальних гравців ринку.

Майбутнє маркетингу в підприємствах пасажирського автомобільного транспорту буде характеризуватися подальшою інтеграцією цифрових платформ, зокрема розвитком концепції «Мобільність як послуга». Зростатиме роль штучного інтелекту в оптимізації трафіку, підвищенні операційної ефективності та гіперперсоналізації маркетингових комунікацій. Для оптимізації маркетингової діяльності АТП варто застосовувати такі засоби поширення контенту, як омніканальні чат-боти та тригерні розсилки в месенджерах, системи динамічного ретаргетингу, спеціалізовані платформи автоматичного крос-постингу, інструменти збору та стимулювання користувацького контенту, гіперлокальну й пошукову таргетовану рекламу, а також автоматичну API-інтеграцію для трансляції даних на великі транспортні агрегатори. Збільшення

акценту на екологічності та сталості перевезень стане важливим фактором конкурентоспроможності та диференціації. Очікується посилення конкуренції на ринку, що вимагатиме від підприємств постійного вдосконалення послуг та впровадження інноваційних маркетингових підходів. Продовження формалізації ринку завдяки державним реформам сприятиме розвитку легальних перевізників, підвищуючи прозорість та стандарти якості.

Висновки до розділу 3

1. Місцеві пасажирські перевезення в Україні, незважаючи на їхню життєво важливу роль у соціально-економічному розвитку громад, стикаються з глибокими системними проблемами. Це включає фізичний знос інфраструктури та рухомого складу, хронічне недофінансування, гострий кадровий дефіцит та існування значного «тіньового» ринку. Ці фактори призводять до низької якості послуг, зниження їхньої доступності та втрат для державного бюджету.

2. Інструментом реалізації місцевих пасажирських перевезень в майбутньому повинен стати механізм державно-приватного партнерства, який здатний модернізувати відносини між громадами та бізнесом, а також залучити ресурси, використовувати новітні технології та ефективний управлінський досвід, що є критично важливим в умовах обмежених державних ресурсів та необхідності відбудови. Саме використання нових автобусів, що придбані у межах державної програми «Шкільний автобус», є способом розв'язання проблем реалізації місцевих пасажирських перевезень у забезпеченні мобільності населення і подальшої діяльності автотранспортних підприємств, формування нових проєктів взаємодії бізнесу та місцевих громад на засадах державно-приватного партнерства.

3. Розвиток підприємств автомобільного пасажирського транспорту вимагає глибокого застосування клієнтоорієнтованого маркетингу. Сучасний маркетинг на транспорті є не просто допоміжною функцією, а системним підходом, що переорієнтовує діяльність підприємств з операційної ефективності на задоволення потреб пасажирів. Унікальні характеристики транспортної

послуги – її невідчутність, нерозривність виробництва і споживання, а також неможливість накопичення – вимагають, щоб маркетингові зусилля були зосереджені на створенні довіри, матеріалізації послуги (через чистий салон, ввічливий персонал тощо) та динамічному управлінні потужностями.

4. У перспективі підприємства мають застосовувати розширений комплекс маркетингу (7P), бо традиційної моделі 4P уже недостатньо. Необхідно орієнтуватися й на «Процес», «Матеріальні свідоцтва» та «Людей». Інвестиції в ці елементи – від спрощення онлайн-бронювання та підвищення комфорту в салоні до навчання персоналу – є прямими маркетинговими інвестиціями, які безпосередньо формують сприйняту цінність послуги та будують лояльність клієнтів.

5. Для досягнення конкурентних переваг в майбутньому підприємства змушені будуть застосовувати стратегічну сегментацію та диференціацію. Ефективною буде сегментація ринку, особливо за поведінковими та психографічними критеріями, що має фундаментальне значення. Замість чистої цінової конкуренції, успішні підприємства повинні будуть використовувати комбіновані (гібридні) стратегії, що поєднують елементи диференціації (через унікальні послуги, комфорт, надійність) з оптимізацією витрат. Це дозволить їм пропонувати вищу цінність для обраних сегментів, що призведе до більшої прибутковості та сильнішої ринкової позиції.

6. Розвиток підприємств автомобільного пасажирського транспорту передбачатиме використання комплексного підходу для подолання кадрового дефіциту. Підприємства пасажирського автотранспорту в Україні стикаються з гострим кадровим дефіцитом, посиленням мобілізацією, виїздом за кордон, старінням кадрів та гендерним дисбалансом. Для вирішення цієї проблеми необхідний комплексний HR-підхід, що включає не тільки традиційні методи залучення, а й цільові програми перекваліфікації (зокрема для жінок), співпрацю з навчальними закладами та формування привабливого іміджу професії.

7. Персонал є одним із найголовніших ресурсів підприємств автомобільного пасажирського транспорту. Саме тому вони повинні формувати

для працівників розширені ціннісні пропозиції, які виходять за рамки лише матеріальної винагороди і включають гнучкий графік, програми ментального здоров'я, можливості кар'єрного росту та залучення до прийняття рішень, що підвищує лояльність та знижує плинність кадрів.

8. Ефективне управління персоналом у цих підприємствах є неможливим без впровадження інноваційних технологій. Інтеграція HR-систем (HRIS) з системами управління автопарком (FMS) та телематикою дозволяє автоматизувати відстеження робочого часу та відпочинку, забезпечувати дотримання нормативів, аналізувати поведінку водіїв, а також приймати стратегічні рішення на основі даних, що підвищує як операційну ефективність, так і безпеку.

Основні положення напрямів стимулювання організаційного та соціально-економічного розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту в Україні представлені в роботах дисертанта [132; 135; 136; 137, 138]

ВИСНОВКИ

1. Автомобільні підприємства пасажирського транспорту в національній економіці пройшли складну еволюцію діяльності від централізованої радянської системи до сучасної ринкової. У нинішній період вони діють переважно як приватні перевізники та постійно адаптуються до нових технологій і зовнішніх викликів. Ключовою проблемою для них залишається зношеність рухомого складу та інфраструктури, що є наслідком хаотичних змін та хронічного недофінансування.

2. Підприємства пасажирського автомобільного транспорту є невід'ємною частиною економіки країни, забезпечуючи мобільність населення, створюючи робочі місця та сприяючи економічній активності. Вони виконують функцію ефективного розподілу ресурсів, стимулюють інновації через конкуренцію та задовольняють потреби споживачів.

3. Діяльність підприємств на ринку характеризується високою конкуренцією, сезонністю та значним державним регулюванням, що здійснюється через ліцензування та дозвільні процедури. Незважаючи на це, найбільшою проблемою є висока частка нелегальних перевізників, яка сягає понад 72% на міжобласних маршрутах, що створює недобросовісну конкуренцію, призводить до значних втрат для держбюджету та загрожує безпеці пасажирів.

4. Аналіз фінансових результатів показує значний спад у транспортній галузі, що був спричинений як кризовими явищами, так і зростанням частки нелегальних перевезень. Це позбавляє легальні підприємства ресурсів для оновлення автопарку та модернізації інфраструктури, що, своєю чергою, знижує якість послуг та негативно впливає на доходи.

5. Ефективність підприємств залежить від управління основними ресурсами: матеріальними (застарілий автопарк), людськими (потреба у кваліфікованих водіях) та фінансовими (залежність від тарифів та бюджетних дотацій). «Криза відкладеного обслуговування», коли поточні витрати переважають над інвестиціями, призводить до поступового занепаду галузі.

6. Для успішної інтеграції до європейської транспортної системи Україна має вирішити проблему нелегальних перевезень та адаптувати законодавство. Впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як програмно-визначені транспортні засоби (SDV) та штучний інтелект, є рушійною силою для подолання проблем, оптимізації операцій та підвищення безпеки.

7. Існуючі методики оцінки діяльності підприємств пасажирського транспорту не є узгодженими та мають проблеми з практичним застосуванням. Для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності необхідно впроваджувати принципи сталого розвитку (економічна, соціальна, екологічна складові) та корпоративної соціальної відповідальності.

8. Розвиток підприємств автомобільного пасажирського транспорту має бути системно модернізований через державно-приватне партнерство (ДПП). Адже місцеві пасажирські перевезення в Україні страждають від системних проблем, таких як зношена інфраструктура, недофінансування та кадровий дефіцит. Подолати ці виклики можна через механізм державно-приватного партнерства, який дозволить залучити приватні інвестиції, технології та ефективний менеджмент для оновлення автопарку і підвищення якості послуг, як це показано на прикладі державної програми «Шкільний автобус».

9. У сучасних умовах, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємствам недостатньо просто надавати послуги перевезення. Вони повинні застосовувати розширений маркетинговий комплекс 7Р, зосереджуючись на «Процесі», «Матеріальних свідоцтвах» та «Людях». Інвестиції в ці елементи, такі як зручне онлайн-бронювання, комфорт у салоні та кваліфікований персонал, дозволяють створити унікальну цінність для клієнта та будувати довгострокову лояльність.

10. Гостра нестача водіїв, посилена мобілізацією та старінням кадрів, є ключовим викликом для галузі. Ефективне управління персоналом вимагає не лише традиційного рекрутингу, але й комплексного підходу: розробки програм перекваліфікації (зокрема для жінок), створення привабливих ціннісних пропозицій для працівників, що включають нематеріальні стимули, та інтеграції

HR-систем з технологіями управління автопарком. Це дозволяє оптимізувати процеси, забезпечити дотримання нормативів та підвищити як операційну ефективність, так і безпеку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Автоматизація HR-процесів з CoreHR. *PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.ai/uk/core-hr>. (дата звернення: 10.05.2025).
2. Автомобільні перевезення, пункти пропуску та антикорупція у 2024: результати та ключові плани. *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35348.html>. (дата звернення: 25.12.2024).
3. Бегерський Д. Б., Пехоцька А. В. Аналіз основних проблем в сфері пасажирського транспорту. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 136–139.
4. Безкоштовний транспорт. Як довго Харків може тримати проїзд без оплати? *Харків транспортний*. URL: <http://gortransport.kharkov.ua>. (дата звернення: 10.03.2025).
5. Безоплатні програми перекваліфікації для жінок: стартує набір на навчання водійок вантажівок і автобусів. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua>. (дата звернення: 22.04.2026).
6. Безтелесна Л. І., Стахнюк С. О. Особливості функціонування підприємств пасажирського автомобільного транспорту в умовах воєнного стану. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : зб. матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (15 листопада 2024 р.). Рівне : НУВГП, 2024. С. 367–368.
7. Безтелесна Л. І., Стахнюк С. О. Особливості розвитку бізнесу підприємств автомобільних пасажирських перевезень України. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 10–11 жовтня 2025 р.). Одеса, 2025. С. 36–37.
8. Безтелесна Л. І., Стахнюк С. О., Брелюс І. М., Лютко Б. А. Вживані автомобілів у просторовій економічній мобільності населення України. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2024. Вип. 3(107). С. 3–11.
9. Бідняк М. Н. Управління конкурентоспроможністю автотранспортних підприємств : монографія. Київ : НТУ, 2020. 256 с.

10. Буряченко А. Є., Бороденко Т. М., Захожай К. В. Комунальний транспорт в Україні в умовах воєнного стану: тарифи та забезпечення фінансової стійкості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua>. (дата звернення: 30.11.2025).
11. В Україні дефіцит водіїв у транспортно-логістичній сфері досяг 25% через мобілізацію. *Chas News*. URL: <https://chas.news>. (дата звернення: 12.02.2025).
12. Вакуленко В. М. Розвиток сталого міського транспорту на основі мобільності. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2022. № 31. С. 129–132.
13. Вивчення оптимальних моделей державно-приватного партнерства для промислових парків. *Інститут міста (Львів)*. URL: <http://institute.lviv.ua>. (дата звернення: 30.12.2024).
14. Взаємодія видів транспорту: навч. посіб. / М. І. Березовий, Т. В. Балановська, В. В. Малашкін та ін. Дніпро : УДУНТ, 2023. 204 с.
15. Внутрішньо переміщені особи: де шукати допомогу під час війни? *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua>. (дата звернення: 20.09.2024).
16. Воркут А. І. Економіка автомобільного транспорту : підручник. Київ : Вища школа, 2021. 412 с.
17. Гайдук О. В. Методологія управління ризиками на підприємствах пасажирського транспорту. *Економіка та управління*. 2023. № 4. С. 88–95.
18. Гайд львівським громадським транспортом: що необхідно знати. *Lviv Travel*. URL: <https://lviv.travel>. (дата звернення: 09.06.2024).
19. Гарькава В. Ф. Управління логістикою відповідно до попиту на пасажирські та вантажні перевезення з появою штучного інтелекту (досвід для України). *Розвиток транспорту*. 2023. № 3. С. 9–23.
20. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення: 10.01.2023).

21. Гончаров В. В. Конкуренція на ринку пасажирських перевезень: особливості та перспективи розвитку. *Вісник економічної науки*. 2023. № 3.
22. Громадська спілка «МАПА» (Міжобласна асоціація пасажирських перевізників). URL: <https://mara.net.ua>. (дата звернення: 04.05.2024).
23. Гусак О. А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 235–241.
24. Державний комітет статистики України. *Транспорт і зв'язок України* : статистичний зб. Київ, 2024. 195 с.
25. Державно-приватне партнерство (Public-Private Partnerships). *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua>. (дата звернення: 14.05.2025).
26. Державно-приватне партнерство в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : аналітична доповідь / за ред. К. В. Павлюк. Київ : НІСД, 2023. 120 с.
27. Державна цільова соціальна програма «Шкільний автобус» : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 січ. 2003 р. № 31 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 27 серп. 2010 р. № 777). *Офіційний вісник України*. 2010. № 66. Ст. 2301.
28. Директива 2003/59/ЄС Європейського Парламенту та Ради про початкову кваліфікацію і періодичну підготовку водіїв. URL: <https://eur-lex.europa.eu/>. (дата звернення: 25.03.2025).
29. Дмитрієв І. А. Економічні проблеми розвитку та функціонування пасажирських автобусних станцій. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 2 (29). С. 134–143.
30. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Методичні аспекти формування виробничих об'єднань підприємств міжміського пасажирського автомобільного транспорту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(8). Т. 1. С. 94–100.

31. Добкіна К., Міхно Р. Поняття та особливості адміністративно-правового регулювання державного контролю за здійсненням міжнародних автомобільних перевезень. *DICTUM FACTUM*. 2025. № 2 (18). С. 240–246.
32. Екологізація автомобільного транспорту: виклики та можливості для України. URL: <https://ecoaction.org.ua>. (дата звернення: 13.07.2024).
33. Економічна безпека : навч. посіб. / за ред. З. С. Варналія. К. : Знання, 2009. 647 с.
34. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : навч. посіб. / за ред. В. Г. Федоренка. Київ : Алерта, 2022. 340 с.
35. Загірняк Д. М., Залуніна О. М., Чумакова А. Г. Забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2021. Вип. 1. С. 17–21.
36. Про автомобільний транспорт : Закон України від 05.04.2001 № 2344-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>. (дата звернення: 01.11.2022).
37. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20>. (дата звернення: 16.10.2023).
38. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>. (дата звернення: 23.06.2025).
39. Про дорожній рух : Закон України від 30.06.1993 № 3353-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12>. (дата звернення: 03.02.2023).
40. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>. (дата звернення: 05.04.2023).
41. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20>. (дата звернення: 12.06.2025).

42. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>. (дата звернення: 27.01.2025).
43. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр>. (дата звернення: 10.11.2022).
44. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16>. (дата звернення: 16.09.2023).
45. Задорожний С. Структура і облік витрат на здійснення автомобільних перевезень. *Фінанси та облік в умовах глобальної невизначеності та безпекових ризиків* : матеріали конф. (м. Тернопіль, 27 травня 2025 р.). 2025. С. 223–225.
46. Заяц О., Олійник А. Ризики цифрової трансформації у проєктах автомобільних перевезень. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 60. С. 71–78.
47. Звіт про діяльність Державної служби України з безпеки на транспорті за 2024 рік. URL: <https://dsbt.gov.ua>. (дата звернення: 20.03.2025).
48. З 11 грудня у Львові діє безготівкова оплата проїзду: що потрібно знати про ЛеоКарт. *Суспільне Мовлення*. URL: <https://suspilne.media>. (дата звернення: 11.01.2025).
49. Інвестиційна стратегія ОДЕСА 5Т. URL: <https://odesa5t.com.ua>. (дата звернення: 10.06.2023).
50. Інвестиційний проєкт «Оновлення міського електротранспорту м. Рівне». Інвестиційний портал Рівного. URL: <https://invest.rivne.ua>. (дата звернення: 21.09.2025).
51. Інноваційні підходи до розвитку управління на транспортних підприємствах : монографія / за заг. ред. О. М. Криворучко ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків : ФОП Панов А. М., 2024. 336 с.
52. Інфраструктура України: виклики відбудови та цифровізація. *Центр транспортних стратегій*. URL: <https://cfts.org.ua>. (дата звернення: 14.03.2025).

53. Іщенко В., Заяц О. Метод ціннісно-орієнтованого управління проектами в галузі пасажирських перевезень. *Управління розвитком складних систем*. 2025. № 63. С. 81–92.

54. Про затвердження Правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту : Постанова від 18.02.1997 № 176. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 04.12.2022).

55. Про затвердження Порядку проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування : Постанова від 03.12.2008 № 1081. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 30.12.2022).

56. Кадрова криза: Як війна та мобілізація посилюють нестачу працівників громадського транспорту. *Центр транспортних стратегій*. URL: <https://cfts.org.ua>. (дата звернення: 12.03.2022).

57. Кириченко Г. В. Основні аспекти розробки і реалізації вартісноорієнтованої стратегії на автотранспортних підприємствах. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 23–25 травня 2019 р.). Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2019. С. 117–118.

58. Кількість міжнародних перевізників в Україні збільшилась від початку війни. *IlikeNews*. URL: <https://ilikenews.com>. (дата звернення: 22.09.2022).

59. Кирлик Н. Ю., Герзанич В. М. Транспортно-логістична система України: аналіз ринку та ключові гравці. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 11 (269). С. 35–39.

60. Климосюк А. BlaBlaCar поза законом. Що буде з ринком нелегальних перевезень? *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua>. (дата звернення: 15.09.2024).

61. Ковальчук А. М., Рижевська Н. Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26.

62. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>. (дата звернення: 30.01.2023).
63. Коваленко В.І., Петренко О. М.. Вплив пандемії COVID-19 на функціонування пасажирського транспорту в Україні. *Економіка транспорту*. 2021. № 1.
64. Корнят І. Вплив інноваційних трендів розвитку пасажирських перевезень у смартмісті на фінанси. *Світ фінансів*. 2023. № 2(75). С. 64–79.
65. Кравченко М. І. Екологічні аспекти функціонування пасажирського транспорту. *Екологія та ресурси*. 2024. № 2.
66. Криворучко О., Водолажська Т. Оцінювання потреб ринку праці у сфері транспорту та логістики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70.
67. Криворучко О. М., Токарєв Є. К. Формування стратегій бізнес-процесів транспортно-логістичного підприємства на основі ресурсних концепцій управління. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 46. С. 273–273.
68. Криворучко О. М., Клапоух В. Ю. Стратегії взаємодії автотранспортних підприємств зі стейкхолдерами: сучасні підходи та перспективи розвитку. *Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; редкол.: О. М. Криворучко (гол. ред.) та ін. Харків, 2025. Вип. 46. С. 308–323.*
69. Крилов О. С. Розвиток пасажирських перевезень в умовах цифрової трансформації. *Транспорт України*. 2022. № 2.
70. Кубецька О. М., Остапенко Т. М. Методичний інструментарій аналізу фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 203–208.
71. Лапіна Ю. В. Цифровізація транспортної системи: світовий досвід та Україна. *Транспортні системи та технології*. 2023. Вип. 40. С. 22–30.
72. Лебідь Є. М., Лебідь І. Г., Лужанська Н. О. Моделювання діяльності транспортно-експедиторського підприємства при виконанні міжнародних автомобільних перевезень. *Транспортні системи та технології перевезень*. 2023. Вип. 26. С. 76–84.

73. Левковець О., Бутенко О. Стратегія створення бізнес-екосистеми: керування відкритістю. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації* : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 4–5 груд. 2025 р.). Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2025. С. 105–108.
74. Линник І. Є., Лежнева О. І., Дорожко Є. В., Вакуленко К. Є., Соколова Н. А., Афанасьєва І. А. Екологічні аспекти автотранспортного комплексу : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2020. 194 с.
75. Майже кожна 4 транспортна ліцензія у реєстрі недійсна. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua>. (дата звернення: 20.11.2023).
76. Макаренко М. В., Цветов М. Ю. Економіка транспорту : підручник. Київ : КУЕТТ, 2002. 450 с.
77. Міжнародна організація праці (МОП). *Гідна праця на транспорті: звіти та рекомендації*. URL: <https://www.ilo.org>. (дата звернення: 05.02.2026).
78. Міністерство економіки України. *Огляд ринку ДПП в Україні за 2023 рік*. URL: <https://www.me.gov.ua>. (дата звернення: 15.06.2024).
79. Міністерство інфраструктури України. *Статистичні дані по галузі автомобільного транспорту*. URL: <https://mtu.gov.ua>. (дата звернення: 17.03.2023).
80. Міщенко М. І., Цюман Є. С. Сучасний стан діяльності транспортного сектору України. *Вісник Національного транспортного університету*. 2022. С. 151–157.
81. Наземний громадський транспорт в умовах воєнного стану. *Портал Києва – КМДА*. URL: <https://kyivcity.gov.ua>. (дата звернення: 18.12.2023).
82. Про затвердження Порядку організації перевезень пасажирів та багажу автомобільним транспортом : наказ Міністерства інфраструктури України від 15.07.2013 № 480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 22.10.2023).

83. Про затвердження Положення про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів : наказ від 07.06.2010 № 340. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 30.06.2025).
84. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова КМУ від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.01.2023).
85. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 30.05.2018 № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 12.12.2022).
86. Нова Ера Інвестицій: чому концесії на часі? *GOLAW*. URL: <https://golaw.ua>. (дата звернення: 30.04.2025).
87. Новий закон про державно-приватне партнерство (ДПП). *АІПР*. URL: <http://com1.org.ua>. (дата звернення: 10.02.2025).
88. Овчар П. А. Організаційно-управлінські особливості розвитку автомобільного транспорту України. *Науковий вісник ХДУ*. 2017. Вип. 27. Ч. 1. С. 76–80.
89. Огляд HRM: ТОП-5 кращих Human Resource Management систем для HR-ів. *Fillin*. URL: <https://fillin.ua>. (дата звернення: 11.07.2025).
90. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 222–228.
91. Організація об'єднаних націй (ООН). Цілі сталого розвитку: 2016–2030. URL: <https://www.un.org.ua>. (дата звернення: 20.02.2025).
92. Особливості застосування державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової регіональної політики : аналіт. зап. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua>. (дата звернення: 08.06.2025).
93. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 01.07.2023).

94. *Проекти у транспортному секторі України* : офіційний сайт Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org>. (дата звернення: 25.06.2025).
95. Павленко О. В. Державне регулювання ринку транспортних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. С. 34–41.
96. Панченко В. А., Панченко О. П. Проектний підхід до планування розвитку бізнесу: методичні засади визначення соціально-економічної ефективності. *Академічні візії*. 2023. № 24.
97. Панченко О. І. Пасажирські автомобільні перевезення : підручник. Київ : Каравела, 2021. 320 с.
98. Пасічник В. Г. Логістика на автомобільному транспорті : навч. посіб. Київ : Знання, 2022. 215 с.
99. Петренко І. П., Іванов О. В. Роль пасажирського транспорту у забезпеченні соціальної мобільності населення. *Соціальна економіка*. 2024. № 1.
100. Пилипенко О. І. Інвестиційна привабливість підприємств транспортної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 56–62.
101. Писаревський І. М. Логістика пасажирських перевезень : навч. посіб. Харків : ХНУМГ, 2020. 190 с.
102. Поліщук О. М. Ефективність використання рухомого складу на автобусних маршрутах. *Автошляховик України*. 2024. № 1. С. 12–18.
103. Попович П. В. Формування механізмів сталого розвитку транспортних систем : монографія. Тернопіль : ТНТУ, 2021. 290 с.
104. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.
105. Посібник APMG з сертифікації в сфері ДПП. *PPP Certification*. URL: <https://ppp-certification.com>. (дата звернення: 03.07.2025).
106. П'ять неочевидних переваг громадського транспорту. *Блог команди ПроМобільність*. URL: <https://pro-mobility.org>. (дата звернення: 10.03.2026).
107. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 27.12.2024. LIGA: ZAKON. URL: <https://ips.ligazakon.net>. (дата звернення: 30.01.2025).

108. Проєкт Закону 11025 – ефективний механізм контролю за нелегальними автомобільними перевезеннями. *Укртрансбезпека*. URL: <https://dsbt.gov.ua>. (дата звернення: 19.04.2024).

109. Проєкт стратегії для сектору інфраструктури 2025–2029 р. *EBRD*. URL: <https://www.ebrd.com>. (дата звернення: 10.02.2026).

110. Радько Д. Д., Рожко Н. Я. Актуальність міжнародних пасажирських перевезень для України. *Актуальні задачі сучасних технологій* : матеріали конф. 2023. С. 152–153.

111. Режим праці та відпочинку водія. *European Labour Authority*. URL: <https://ela.europa.eu>. (дата звернення: 30.04.2025).

112. Реформування ринку автобусних перевезень: «єЧерга» та цифровізація. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua>. (дата звернення: 09.05.2025).

113. Решетнікова М. В. Конкурентне середовище на ринку пасажирських перевезень. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 98–104.

114. Робочий час водіїв: на що звернути увагу, де закріпити та як оформити. *Kadroland*. URL: <https://kadroland.com>. (дата звернення: 02.05.2025).

115. Родченко В. В. Адаптивне управління підприємствами в умовах кризових явищ. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2024. Вип. 105. С. 44–51.

116. Розділ 2.1: Транспортна інфраструктура. *Національна стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україні*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua>. (дата звернення: 12.05.2023).

117. Розробка HR-стратегії для компанії. *HURMA*. URL: <https://hurma.work>. (дата звернення: 21.07.2025).

118. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua>. (дата звернення: 16.06.2025).

119. Савченко Л. В. Системний підхід до управління розвитком автотранспортних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2 (94). С. 101–107.

120. Світовий досвід державно-приватного партнерства у транспортній сфері : звіт EBRD. 2023. URL: <https://www.ebrd.com>. (дата звернення: 08.11.2024).
121. Семчук О. М. Соціально-економічне значення пасажирського транспорту для розвитку регіонів. *Регіональна економіка*. 2024. № 1. С. 55–63.
122. Сидор І. П., Забаштанський М. М. Державно-приватне партнерство у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку громад. 2023.
123. Сидоренко О. В. Проблеми оновлення парку автобусів в Україні. *Транспорт*. 2023. № 3. С. 28–34.
124. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 240 с.
125. Соколова О. Є. Управління пасажиропотоками у великих містах. *Містобудування та територіальне планування*. 2024. Вип. 85. С. 132–140.
126. Соловійова О. О., Висоцька І. І., Герасименко І. М. Загальний курс транспорту. Київ, 2019. 244 с.
127. Статистичний щорічник України за 2023 рік / за ред. І. Є. Вернера. Київ : Держстат, 2024. 450 с.
128. Стахнюк С. О. Соціально-економічна роль пасажирських перевезень і підприємств автомобільного транспорту в національній економіці. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2023. Вип. 3(103). С. 256–267.
129. Стахнюк С. О., Безтелесна Л. І. Бізнес-середовище підприємств пасажирського автомобільного транспорту в умовах сучасних викликів. *Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів* : тези доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих науковців. Рівне : РДГУ, 2022. С. 72–74.
130. Стахнюк С. Особливості забезпечення життєздатності підприємств автомобільного пасажирського транспорту в умовах воєнної економіки. *Соціально-компетентне управління та безпека підприємницьких структур в умовах воєнної економіки* : I міжнародна науково-практична інтернет-конференція (28–29 жовтня 2022 року, м. Луцьк (Україна), м. Подгайська (Словацька Республіка). Луцьк, 2022. С. 105–106.

131. Стахнюк С. О. Економічний розвиток суб'єктів господарювання, що надають послуги з перевезення пасажирів автомобільним транспортом в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції* : зб. матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2024 р.). Рівне : НУВГП, 2024. С. 453–454.

132. Стахнюк С. Роль держави у організації перевезень пасажирів автомобільним транспортом в умовах викликів воєнного стану. *Детермінанти економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (10 листопада 2023 р.). Рівне : НУВГП, 2023. С. 120–122.

133. Стахнюк С. О., Брелюс І. М., Лютко Б. А. Рентабельність бізнесу: визначальні фактори впливу. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції* : зб. матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції (22 травня 2025 р.). Рівне : НУВГП, 2025. С. 453–454.

134. Стахнюк С. Оцінка напрямків регулювання та масштабів діяльності підприємств автомобільних пасажирських перевезень на ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 45. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1757> (дата звернення: 10.06.2026).

135. Стахнюк С. О. Драйвер та синергія для розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту: державно-приватне партнерство. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2025. Вип. 3(111). С. 375–386.

136. Стахнюк С. О. Транспортна послуга та маркетингові можливості її реалізації. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : зб. тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю ННІЕМ (Рівне, 14 листопада 2025 року). Рівне : НУВГП, 2025. С. 792–794.

137. Стахнюк С. О. Управління персоналом як інструмент забезпечення життєздатності підприємств автомобільного пасажирського транспорту. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : зб. тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю ННІЕМ (Рівне, 14 листопада 2025 року). Рівне : НУВГП, 2025. С. 595–597.

138. Стахнюк С. О. Проблеми розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки* : зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти (м. Рівне, 11–12 травня 2023 року). Рівне : НУВГП, 2023. С. 411–414.

139. Стахнюк С. О. Організаційно-нормативне регулювання автомобільних пасажирських перевезень як бізнесу. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2025. Вип. 1(109). С. 149–160

140. Субвенція на придбання шкільних автобусів: особливості розподілу та використання. URL: <https://decentralization.ua/news/19153.amp> (дата звернення: 28.10.2024).

141. Сучасні моделі державно-приватного партнерства у сфері розбудови вітчизняної транспортної інфраструктури. *Південноукраїнський правничий часопис*. URL: <http://sulj.oduvs.od.ua>. (дата звернення: 17.02.2025).

142. Сучасні тенденції розвитку транспортної інфраструктури в умовах глобалізації : монографія / за ред. С. В. Князя. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2022. 210 с.

143. Сутність, ознаки та переваги механізму ДПП. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua>. (дата звернення: 30.06.2025).

144. Табло автостанції (автовокзалу) «БЕРЕЗНЕ». URL: <http://tablo.bus-ua.info/berezne>. (дата звернення: 12.09.2025).

145. Тарасенко О. М. Фінансовий менеджмент на транспорті : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 350 с.

146. Терещенко О. О. Фінансова стійкість підприємства: методологія та практика. *Фінанси України*. 2023. № 8. С. 44–52.
147. Толчанова З. О., Лось З. В. Стратегія сталого розвитку автотранспортного підприємства. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2025. Вип. 3(111). С. 403–414.
148. Транспортна інфраструктура України: відновлення та модернізація. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua>. (дата звернення: 11.03.2024).
149. У Дніпрі жінок навчатимуть водіння автобусів: як долучитися до проєкту. *Суспільне Мовлення*. URL: <https://suspilne.media>. (дата звернення: 03.06.2024).
150. У Рівному затвердили програму розвитку транспорту. Що хочуть купувати. *Суспільне Мовлення*. URL: <https://suspilne.media>. (дата звернення: 07.02.2026).
151. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011. (дата звернення: 16.11.2022).
152. Хабарова О. В. Екологічний менеджмент на транспортних підприємствах. *Екологічні науки*. 2023. № 2 (47). С. 115–121.
153. Халіпова Н. В. та ін. Логістичне управління формуванням параметрів маршрутів міжнародних пасажирських перевезень. *Systems and Technologies*. 2025. № 69(1). С. 154–166.
154. Хома В. Я. Оцінювання економічної ефективності підприємства як соціально-економічної системи. *Актуальні проблеми розвитку фінансів*. 2023. С. 104–106.
155. Хоменко І. О. Державна політика сприяння розвитку пасажирських перевезень. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 22–29.
156. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. (дата звернення: 12.01.2023).
157. Цифровізація транспортної галузі: «єКвиток» та відкриті дані. URL: <https://diia.gov.ua>.

158. Цілі та форми державно-приватного партнерства. *Invest Plan*. URL: <http://investplan.com.ua>. (дата звернення: 19.07.2025).
159. Чередниченко О. Ю. Аналіз ринку міжнародних автобусних перевезень. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 3 (73). С. 144–150.
160. Чуприна Р. Г. Державно-приватне партнерство як стратегічний інструмент розвитку громад. *Науковий вісник Ужгородського нацуніверситету*. 2024.
161. Шапенко Є. М. та ін. Проблеми та перспективи розвитку міських пасажирських перевезень. *Science and development of methods for solving modern problems*. 2023. 226 с.
162. Шинкаренко В. Г. Управління персоналом на автотранспортних підприємствах : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2021. 260 с.
163. Шкуренко О. В. Інноваційний розвиток транспортних підприємств: теорія та практика. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 61–67.
164. Шульгін В. В. Розвиток приміських та міжміських автобусних сполучень. *Проблеми транспорту*. 2023. Вип. 18. С. 45–52.
165. Щаслива Л. А. Особливості маркетингу пасажирських перевезень: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 287. С. 42–56.
166. Юр'єва І., Яцина В. Практика застосування соціальної відповідальності бізнесу та соціального бізнес аналізу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2024. № 1. С. 8–11.
167. Яновська В., Макаренко М., Творонович В. Економіка залізничного транспорту : нав. посіб. Київ : НТУ, 2019. 336 с.
168. Ясінська Т. Дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67.
169. SWOT аналіз реалізації проєктів ДПП в інфраструктурі в Україні. *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua>. (дата звернення: 10.07.2025).

170. Al-Darrab I. A. Quality management in public transport. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2021. Vol. 38, No. 5. P. 1102–1115.
171. Best Practices for Managing Employee Benefits in the Logistics Industry. *Container News*. URL: <https://container-news.com>. (дата звернення: 16.12.2024).
172. EBRD, IFC to help modernise Ukraine's roads. *European Bank for Reconstruction and Development*. URL: <https://www.ebrd.com>. (дата звернення: 10.03.2025).
173. European Commission. Sustainable and Smart Mobility Strategy. 2020. URL: <https://ec.europa.eu/>. (дата звернення: 02.11.2022).
174. European Environment Agency. *Greenhouse gas emissions from transport in Europe*. 2024. URL: <https://www.eea.europa.eu>. (дата звернення: 05.06.2025).
175. FlixBus Success Story: Automated HR Reporting. *functionHR*. URL: <https://functionhr.com>. (дата звернення: 28.08.2024).
176. Hensher D. A. *Bus Transport: Priorities and Challenges for Sustaining Public Transport*. Elsevier, 2021. 350 p.
177. HRIS integration: Here's everything you need to know. *Workato*. URL: <https://www.workato.com>. (дата звернення: 21.06.2025).
178. Innovative Models of Public-Private Partnership in the Transport Sector. *Zenodo*. URL: <https://zenodo.org>. (дата звернення: 14.06.2025).
179. International Road Transport Union (IRU). *Global Passenger Transport Trends*. 2024. URL: <https://www.iru.org>. (дата звернення: 30.12.2024).
180. International Transport Forum (ITF). *Transport Outlook*. 2023. OECD Publishing. URL: <https://www.itf-oecd.org>. (дата звернення: 10.07.2024).
181. IRENA. *Renewable Energy Roadmap for Transport*. 2023. URL: <https://www.irena.org>. (дата звернення: 18.07.2024).
182. Koppenjan J., Enserink B. Public-Private Partnerships in Transport: A Global Review. *Transport Reviews*. 2022. Vol. 42, No. 3. P. 312–335.
183. Litman, T. *Evaluating Public Transit Benefits and Costs*. Victoria Transport Policy Institute. 2023. 120 p.

184. Meidutė-Kavaliauskienė I. Transport System Management and Optimization. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 4. P. 540–558.
185. OECD. Infrastructure Financing in Ukraine: *Challenges and Opportunities*. 2024. URL: <https://www.oecd.org>. (дата звернення: 27.03.2025).
186. Public-Private Partnerships in Public Transportation: Policies and Principles for the Transit Industry. *Federal Transit Administration*. URL: <https://www.transit.dot.gov>. (дата звернення: 12.01.2025).
187. Sustainable mobility for the 21st century : World Bank Report. 2023. URL: <https://www.worldbank.org>. (дата звернення: 25.08.2024).
188. Transport Community Treaty. *Action Plan for Road Transport*. 2024. URL: <https://www.transport-community.org>. (дата звернення: 30.04.2025).
189. Ukraine Public Transport Framework. *EBRD*. URL: <https://www.ebrd.com>. (дата звернення: 20.10.2023).
190. Urban transport | Public Private Partnership. *World Bank Group*. URL: <https://ppp.worldbank.org>. (дата звернення: 15.01.2025).
191. Vuchic V. R. Urban Transit Systems and Technology. Wiley, 2020. 624 p.
192. What is HRIS? (Human Resource Information System). SAP. URL: <https://www.sap.com>. (дата звернення: 08.06.2025).
193. World Economic Forum. *The Future of Mobility*. 2023. URL: <https://www.weforum.org>. (дата звернення: 10.05.2024).
194. URL: <https://ewe.ua/about> (дата звернення: 11.03.2023).
195. URL: <https://clarity-project.info/edr/41221921/finances> (дата звернення: 12.07.2025).
196. URL: <https://www.blablacar.com.ua/bus/companies/avtoliuks> (дата звернення: 18.06.2024).
197. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-po-galuzi-avtomobilnogo-transportu.html> (дата звернення: 05.06.2025).
198. URL: <https://eauto.org.ua/news/370-seredniy-vik-ponad-19-rokiv-yaki-avtobusi-vozyat-ukrajinciv-pidsumki-lipnya> (дата звернення: 10.07.2025).

199. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/pasazhirski-perevezennya-ukrajini-struktura-rinku-obsyagi-ta-klyuchovi-tendenciji-50579111.html> (дата звернення: 30.01.2026).

200. Мобільність громад : інформ. бюл. Проєкт «Трансформація мобільності в територіальних громадах» за підтримки Програми «U-LEAD з Європою». Київ, 2024. Вип. 1. 23 с. URL: transformative-mobility.org (дата звернення: 16.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Інформація про регулярність місцевих перевезень пасажирів з табло АС
«Березне» (м. Березне)

№ з/п	Години відправлення	Назва маршруту	Вартість проїзду, грн	Довжина маршруту, км	Регулярність, %	Марка, модель	Назва перевізника
3	5:45	БЕРЕЗНЕ-ДРУХІВ	49.30	18	0	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В
11	6:15	БЕРЕЗНЕ – КНЯЗІВКА	45.00	20	0	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
12	6:15	БЕРЕЗНЕ-ХОТИН	35.00	14	0	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
28	7:40	БЕРЕЗНЕ-МАЛУШКА	54.90	38	0	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
30	7:50	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	0	БОГДАН А09201	КАНТОНІСТ О.П.
106	18:10	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	0	БОГДАН А09201	КАНТОНІСТ О.П.
77	13:40	БЕРЕЗНЕ-БІЛЬЧАКИ	104,70 грн.	39	3	БАЗ А079.20	КОРИЦЬКИЙ В.О.
84	14:45	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	6	БОГДАН А09201	КАНТОНІСТ О.П.
72	13:00	БЕРЕЗНЕ-ВЕЛИКА КУПЛЯ	43.50	21	11	МЕРСЕД ЕС-609	КОРИЦЬКИЙ В.О.
15	6:25	БЕРЕЗНЕ-ЗІРНЕ	20.00	3	19	БОГДАН А09201	КАНТОНІСТ О.П.
19	6:50	БЕРЕЗНЕ-МОЧУЛЯНКА	120,81	45	23	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ В.О.
31	8:00	БЕРЕЗНЕ-СОСНОВЕ	67.80	28	26	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
13	6:20	БЕРЕЗНЕ - ПОЛІСЬКЕ	59.40	20	27	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
6	6:00	БЕРЕЗНЕ-ХМЕЛІВКА	92.40	41	28	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ В.О.
5	6:00	БЕРЕЗНЕ-БРОННЕ	45.00	17	37	МЕРСЕД ЕС-612	КАНТОНІСТ О.П.
107	18:10	БЕРЕЗНЕ-БРОННЕ	45.00	17	45	МЕРСЕД ЕС-612	КАНТОНІСТ О.П.

18	6:45	БЕРЕЗНЕ-БОГУШІ	45.00	15	53	БОГДАН А09211	КАНТОНІСТ О.П.
14	6:25	БЕРЕЗНЕ-БОГУШІ	45.00	15	63	БОГДАН А09211	КАНТОНІСТ О.П.
10	6:15	БЕРЕЗНЕ -ЛІНЧИН	84.00	33	68	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
17	6:40	БЕРЕЗНЕ-БІЛЬЧАКИ	104,70	39	71	БАЗ А079.20	КОРИЦЬКИЙ В.О.
86	15:00	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	71	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
38	8:20	БЕРЕЗНЕ – КНЯЗІВКА	45.00	20	74	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
91	15:40	БЕРЕЗНЕ-ГУБКІВ	80.10	35	74	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
95	16:40	БЕРЕЗНЕ-ЛІНЧИН	84.00	33	74	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
103	17:30	БЕРЕЗНЕ-ХМЕЛІВКА	92.40	41	74	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ В.О.
105	17:45	БЕРЕЗНЕ – КНЯЗІВКА	45.00	20	74	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
112	19:00	БЕРЕЗНЕ-БОГУШІ	45.00	15	74	БОГДАН А09211	КАНТОНІСТ О.П.
115	19:30	БЕРЕЗНЕ-СОСНОВЕ	67.80	28	74	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
41	8:30	БЕРЕЗНЕ-ГОРОДИЩЕ	20.00	6	77	БОГДАН А09201	КАНТОНІСТ О.П.
50	10:00	БЕРЕЗНЕ-ГОРОДИЩЕ	20.00	6	77	БОГДАН А09201	КАНТОНІСТ О.П.
27	7:35	БЕРЕЗНЕ-ГОРОДИЩЕ	20.00	6	86	БОГДАН А09201	КАНТОНІСТ О.П.
4	5:50	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	87	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
8	6:10	БЕРЕЗНЕ -ЯЦЬКОВИЧІ	58.20	24	87	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК І.В.
20	6:50	БЕРЕЗНЕ-БІЛКА	27.00	8	87	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
25	7:25	БЕРЕЗНЕ-ГОЛУБНЕ	44.00	15	87	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
26	7:35	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	87	БАЗ А079.24	ЧЕЛИК І.В.
32	8:00	БЕРЕЗНЕ-БОГУШІ	45.00	15	87	БОГДАН А09211	КАНТОНІСТ О.П.
39	8:25	БЕРЕЗНЕ – ЯЦЬКОВИЧІ	58.20	24	87	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.

42	8:40	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	87	БОГДАН А09201	КАНТОНІСТ О.П.
43	8:45	БЕРЕЗНЕ-ВІЛЬХІВКА	77.30	29	87	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
49	10:00	БЕРЕЗНЕ-МИХАЛИН	58.20	24	87	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
55	10:30	БЕРЕЗНЕ-СОСНОВЕ	67.80	28	87	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
56	10:30	БЕРЕЗНЕ - ЯЦЬКОВИЧІ	58.20	24	87	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК І.В.
57	10:30	БЕРЕЗНЕ-БОГУШІ	45.00	15	87	БОГДАН А09211	КАНТОНІСТ О.П.
59	11:00	БЕРЕЗНЕ - БРОННЕ	45.00	17	87	МЕРСЕД ЕС-612	КАНТОНІСТ О.П.
62	11:40	БЕРЕЗНЕ-БІЛКА	27.00	8	87	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
69	12:40	БЕРЕЗНЕ-ГЛИБОЧОК	92.40	37	87	БАЗ А079.20	КОРИЦЬКИЙ В.О.
76	13:30	БЕРЕЗНЕ - ЯЦЬКОВИЧІ	58.20	24	87	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК І.В.
79	14:00	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	87	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
80	14:00	БЕРЕЗНЕ-БОГУШІ	45.00	15	87	БОГДАН А09211	КАНТОНІСТ О.П.
82	14:25	БЕРЕЗНЕ-СОСНОВЕ	67.80	28	87	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
85	14:45	БЕРЕЗНЕ-БОГУШІ	45.00	15	87	БОГДАН А09211	КАНТОНІСТ О.П.
87	15:15	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	87	БАЗ А079.24	ЧЕЛИК І.В.
89	15:25	БЕРЕЗНЕ-ГОЛУБНЕ	44.00	15	87	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
109	18:30	БЕРЕЗНЕ-БІЛКА	27.00	8	87	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
51	10:00	БЕРЕЗНЕ-ДРУХІВ	49.30	18	90	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
99	17:10	БЕРЕЗНЕ-ВІЛЬХІВКА	77.30	29	90	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
1	5:00	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	93	БАЗ А079.24	ЧЕЛИК І.В.
60	11:20	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	93	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.

65	12:00	БЕРЕЗНЕ-ГОРОДИЩЕ	20.00	6	93	БОГДАН А09201	КАНТОНІСТ О.П.
104	17:45	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	93	БАЗ А079.23	ТОВ 'УКР-ПАС-ТРАНС'
37	8:20	ПОЛІСЬКЕ - РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	94	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
92	15:45	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	94	БАЗ А079.24	ЧЕЛИК І.В.
21	7:00	ДРУХІВ - РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	84	97	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
45	8:53	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	97	БАЗ А079.24	ЧЕЛИК І.В.
75	13:20	БЕРЕЗНЕ – КНЯЗІВКА	45.00	20	97	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
97	16:55	БЕРЕЗНЕ-ОРЛІВКА	24.00	8	97	БАЗ А079.23	ТОВ 'УКР-ПАС-ТРАНС'
2	5:40	БЕРЕЗНЕ-СОСНОВЕ	67.80	28	100	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ В.О.
7	6:10	БЕРЕЗНЕ-ВЕЛИКА КУПЛЯ	43.50	21	100	МЕРСЕД ЕС-609	КОРИЦЬКИЙ В.О.
9	6:10	БЕРЕЗНЕ-ВІЛЬХІВКА ч/з ОЗІРЦІ	77,3	37	100	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
16	6:30	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А079.24	ЧЕЛИК І.В.
22	7:00	БЕРЕЗНЕ-ГЛИБОЧОК	92.40	37	100	БАЗ А079.20	КОРИЦЬКИЙ В.О.
23	7:15	БЕРЕЗНЕ-ЗІРНЕ	20.00	3	100	БОГДАН А09201	КАНТОНІСТ О.П.
24	7:25	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А079.24	ЧЕЛИК І.В.
29	7:45	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
33	8:00	БЕРЕЗНЕ-ЗІРНЕ	20.00	3	100	БОГДАН А09201	КАНТОНІСТ О.П.
34	8:05	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А148	КАНТОНІСТ О.П.
35	8:10	БЕРЕЗНЕ - БРОННЕ	45.00	17	100	МЕРСЕД ЕС-612	КАНТОНІСТ О.П.
36	8:15	БЕРЕЗНЕ-КИЇВ АС-2(ЗАЛ.ВОКЗ)	672.00	342	100	МЕРСЕД ЕС	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
40	8:30	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	DENNIS JAWEL	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.

44	8:50	БЕРЕЗНЕ-СОСНОВЕ	67.80	28	100	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
46	9:05	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
47	9:30	БЕРЕЗНЕ-ГУБКІВ	80.10	35	100	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
48	9:35	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А079.24	ЧЕЛИК І.В.
52	10:05	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
53	10:15	БЕРЕЗНЕ – КНЯЗІВКА	45.00	20	100	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
54	10:30	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
58	10:50	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
61	11:20	БЕРЕЗНЕ-ХМЕЛІВКА	92.40	41	100	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ В.О.
63	11:50	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
64	11:50	БЕРЕЗНЕ-ПОЛІСЬКЕ	59.40	20	100	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
66	12:20	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А079.24	ЧЕЛИК І.В.
67	12:20	БЕРЕЗНЕ-ОРЛІВКА	24.00	8	100	БАЗ А079.23	ТОВ 'УКР-ПАС-ТРАНС'
68	12:35	БЕРЕЗНЕ-БРОННЕ	45.00	17	100	БОГДАН А09202	КАНТОНІСТ О.П.
70	12:45	БЕРЕЗНЕ-ЛІНЧИН	84.00	33	100	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
71	12:55	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БОГДАН А09201	КАНТОНІСТ О.П.
73	13:10	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А079.23	ТОВ 'УКР-ПАС-ТРАНС'
74	13:10	БЕРЕЗНЕ-ГУБКІВ	80.10	35	100	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
78	13:50	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
81	14:00	БЕРЕЗНЕ-ВІЛЬХІВКА	77.30	29	100	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
83	14:30	БЕРЕЗНЕ-РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.

88	15:15	БЕРЕЗНЕ – ЯЦЬКОВИЧІ	58.20	24	100	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
90	15:30	БЕРЕЗНЕ- РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	DENNIS JAWEL	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
93	16:00	БЕРЕЗНЕ- БИСТРИЧІ	28.00	19	100	БАЗ А079.24	ЧЕЛИК І.В.
94	16:25	БЕРЕЗНЕ- РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
96	16:45	БЕРЕЗНЕ- РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А079.23	ЧЕЛИК А.В.
98	17:00	БЕРЕЗНЕ- ВЕЛИКА КУПЛЯ	43.50	21	100	МЕРСЕД ЕС-609	КОРИЦЬКИЙ В.О.
100	17:10	БЕРЕЗНЕ – ЯЦЬКОВИЧІ	58.20	24	100	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
101	17:15	БЕРЕЗНЕ- РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
102	17:20	БЕРЕЗНЕ- БОГУШІ	45.00	15	100	БОГДАН А09211	КАНТОНІСТ О.П.
108	18:20	БЕРЕЗНЕ- СОСНОВЕ	67.80	28	100	БАЗ А079.24	КОРИЦЬКИЙ О.О.
110	18:45	БЕРЕЗНЕ- РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	БОГДАН А09201	КАНТОНІСТ О.П.
111	19:00	БЕРЕЗНЕ – ЯЦЬКОВИЧІ	58.20	24	100	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
114	19:30	БЕРЕЗНЕ- РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.
115	20.30	БЕРЕЗНЕ- РІВНЕ АС ЧАЙКА	137.80	66	100	СТРИЙ АВТО	ЖУРАВЕЛЬ Г.С.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028, тел. (0362) 63-30-98, факс (0362) 63-32-09, mail@nuwm.edu.ua

Від 24.10.25 № 14к-25
На № _____ від _____

ДОВІДКА

Стахнюку Сергію Олександровичу

про використання досліджень, отриманих при виконанні дисертаційної роботи,
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
051 – Економіка,
в науково-дослідних роботах, виконаних у науково-дослідній частині
Національного університету водного господарства та природокористування

Видана *Стахнюку Сергію Олександровичу* з підтвердженням того, що результати досліджень, викладених в дисертаційній роботі на тему: **«Організаційно-економічні та соціальні засади розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту»**, використовувались при виконанні кафедральної науково-дослідної теми в науково-дослідній частині Національного університету водного господарства та природокористування **«Сучасний менеджмент: інструменти, технології, інновації»** (номер державної реєстрації 0121U112188), де автором теоретично обґрунтовано на основі системного підходу аналіз ринку автомобільних пасажирських перевезень, розроблено та представлено комплексну схему функціонування ринку, яка інтегрує всіх його ключових учасників (продавців, покупців, державу) та інфраструктуру, а також уточнено їх взаємозв'язки та роль, проведено класифікацію послуг, що є предметом купівлі-продажу на ринку – автомобільних пасажирських перевезень, яка враховує сучасні тенденції та технологічні інновації, визначено та деталізовано сучасні вигоди для споживачів від придбання транспортної послуги, а також сформульовано актуальні проблеми та ключові тенденції розвитку ринку в умовах цифровізації, екологічних змін та появи нових бізнес-моделей (зокрема, райд-хейлінгу та каршерингу), що є критично важливим для розуміння перспектив галузі; визнано пріоритети державно-приватного партнерства у наданні послуг перевезення пасажирів підприємствами автомобільного пасажирського транспорту і розгляду громадського транспорту не просто як комерційної послуги, а як суспільного блага, яке потребує державної підтримки та інвестицій.

Проректор з наукової роботи
та міжнародних зв'язків,
д.е.н., професор

Сергій Куницький 0967375013



Наталія САВІНА

УКРАЇНА

**Товариство з обмеженою відповідальністю
„СВС ТРЕВЕЛ”**

34600, м.Березне вул. Паркова, 14 тел. +380685364491

E-mail: svtravel@ukr.net

05.10.2025 2025 р. № 54/2025

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації Стахнюка Сергія
Олександровича на тему **«Організаційно-економічні та соціальні засади
розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту»**, яку
подано на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051-економіка

Підтверджуємо, що результати наукового дослідження Стахнюк С.О.
розглянуті менеджерами підприємства і викликають інтерес, а саме, в
частині:

- застосування системного підходу при аналізі ринку автомобільних пасажирських перевезень. Зокрема, розроблену та представлено комплексну схему функціонування ринку, яка інтегрує всіх його ключових учасників (продавців, покупців, державу) та інфраструктуру, а також уточненні їх взаємозв'язків та ролі, проведену класифікація послуг, що є предметом купівлі-продажу на ринку - автомобільних пасажирських перевезень, яка враховує сучасні тенденції та технологічні інновації, визначені та деталізовані сучасні вигоди для споживачів від придбання транспортної послуги, а також сформульовані актуальні проблеми та ключові тенденції розвитку ринку в умовах цифровізації, екологічних змін та появи нових бізнес-моделей (зокрема, райд-хейлінгу та каршерингу), що є критично важливим для розуміння перспектив галузі;
- оцінювання ресурсного забезпечення підприємств пасажирського автомобільного транспорту в умовах системної кризи, яка спричинена не лише зовнішніми факторами (війна, старіння рухомого складу), а й глибокими структурними проблемами, зокрема: відсутністю комплексних державних програм підтримки, застарілою законодавчою базою та низьким рівнем інвестицій. В умовах замкнутого циклу занепаду підприємств автомобільного пасажирського транспорту пропозиції щодо здійснення постійного моніторингу рентабельності продажу їх послуг та управління всіма видами ресурсів, включаючи використання цифрових технологій.

Директор
ТзОВ „СВС ТРЕВЕЛ”



САВЧУК В. С.



МАЛИНСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
Рівненський район Рівненська область

вул. Центральна, 72, с. Малинськ, Рівненський район, Рівненська область, 34610
E-mail: malynsk-sr@ukr.net, <https://malynska-gromada.gov.ua> Код ЄДРПОУ 04387993

14.10.2025р № 06-05/301

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації **Стахнюк Сергія Олександровича** на тему
**«Організаційно – економічні та соціальні засади розвитку підприємств пасажирського
автомобільного транспорту»**, яку подано на здобуття ступеня доктора філософії за
спеціальністю 051-економіка

У практичній діяльності ТГ «Малинська» використано теоретичні положення, методичні
розробки та практичні рекомендації, які стали результатом дисертації С.О.Стахнюк на тему
**«Організаційно – економічні та соціальні засади розвитку підприємств пасажирського
автомобільного транспорту»** і стосуються наступного:

- моніторингу регулярності забезпечення місцевих регулярних пасажирських перевезень;
- визнання пріоритетів державно – приватного партнерства у наданні послуг перевезення пасажирів підприємствами автомобільного пасажирського транспорту і розгляду громадського транспорту не просто як комерційної послуги, а як суспільного блага, яке потребує державної підтримки та інвестицій;
- обґрунтування необхідності застосування маркетингових інструментів просування послуг підприємствами автомобільного пасажирського транспорту шляхом глибокої сегментації ринку на основі соціально – демографічних, поведінкових та специфічних для транспорту критеріїв, що дозволить їм створювати високо цільові пропозиції ;
- використання ресурсного та управлінського потенціалу підприємств пасажирського автомобільного транспорту в умовах системної кризи, яка спричинена не лише зовнішніми факторами (війна, старіння рухомого складу), а й глибокими структурними проблемами, зокрема: відсутністю комплексних державних програм підтримки, застарілою законодавчою базою та низьким рівнем інвестицій, що й спричиняє замкнутий цикл їх занепаду.

Сільський голова

Анатолій ДІМІТРОВ



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
(НУВГП)**

вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028, тел. (0362) 63 30 98, факс (0362) 63 32 09,
e-mail: mail@nuwm.edu.ua, web: https://nuwm.edu.ua
код ЄДРПОУ 02071116

Від 01.09 2025 № 011-12 На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про використання у навчальному процесі
Національного університету водного господарства та природокористування
результатів досліджень і розробок, одержаних при виконанні дисертаційної роботи
Стахнюка Сергія Олександровича
на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051-економіка**

Використання у навчальному процесі навчально-методичних розробок та результатів досліджень здобувача ступеня доктора філософії Стахнюка С.О., що викладені в його дисертації, забезпечують набуття теоретичних знань та сприяють формуванню здатності об'єктивно і критично аналізувати інформацію про процеси організаційно-економічних та соціальних засад розвитку підприємств автомобільного пасажирського транспорту. У навчальному процесі Національного університету водного господарства та природокористування під час викладання наступних курсів апробовано та впроваджено такі рекомендації:

- під час викладання навчальної дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, які навчаються за ОПП «Менеджмент» (спеціальність 073 «Менеджмент»);
 - під час викладання навчальної дисципліни «Організація та управління пасажирськими автомобільними перевезеннями» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, які навчаються за ОПП «Транспортні технології (на автомобільному транспорті)» (спеціальність 275 «Транспортні технології (на автомобільному транспорті)»);
 - під час викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління бізнесом» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, які навчаються за ОПП «Бізнес-аналітика» (спеціальність 051 «Економіка»)
- запроваджено використання авторських напрацювань щодо особливостей функціонування бізнесу автомобільних пасажирських перевезень; формування послуги з перевезення пасажирів автомобільним пасажирським транспортом; ліцензування, участі в тендерах та отриманні дозволів на обслуговування міжнародних та місцевих перевезень пасажирів, використання маркетингових та інформаційних інструментів, особливостей управління персоналом у діяльності підприємств автомобільного пасажирського транспорту.

Проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків Національного університету водного господарства та природокористування,
д.е.н., професор

Наталія САВІНА

Виконавець: Леся ТИХОНЧУК +380677832904



СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ*Статті у наукових фахових виданнях*

1. Стахнюк С. О. Соціально-економічна роль пасажирських перевезень і підприємств автомобільного транспорту в національній економіці. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2023. Вип. 3(103). С. 256–267.
2. Безтелесна Л. І., Стахнюк С. О., Брелюс І. М., Лютко Б. А. Вживані автомобілі у просторовій економічній мобільності населення України. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2024. Вип. 3(107). С. 3–11.
3. Стахнюк С. О. Організаційно-нормативне регулювання автомобільних пасажирських перевезень як бізнесу. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2025. Вип. 1(109). С. 149–160.
4. Стахнюк С. Оцінка напрямків регулювання та масштабів діяльності підприємств автомобільних пасажирських перевезень на ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 45.
5. Стахнюк С. Драйвер та синергія для розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту: державно-приватне партнерство. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2025. Вип. 3(111). С. 375–386.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Стахнюк С. О., Безтелесна Л. І. Бізнес-середовище підприємств пасажирського автомобільного транспорту в умовах сучасних викликів. *Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів : тези доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих науковців*. Рівне : РДГУ, 2022. С. 72–74.
7. Стахнюк С. Особливості забезпечення життєздатності підприємств автомобільного пасажирського транспорту в умовах воєнної економіки. *Соціально-компетентне управління та безпека підприємницьких структур в умовах воєнної економіки : I Міжнародна науково-практична інтернет-*

конференція (28–29 жовтня 2022 року, м. Луцьк (Україна), м. Подгайська (Словацька Республіка). Луцьк, 2022. С. 105–106.

8. Стахнюк С. Проблеми розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки*: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти (м. Рівне, 11–12 травня 2023 року). Рівне : НУВГП, 2023. С. 411–414.

9. Стахнюк С. Роль держави у організації перевезень пасажирів автомобільним транспортом в умовах викликів воєнного стану. *Детермінанти економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (10 листопада 2023 р.). Рівне : НУВГП, 2023. С. 120–122.

10. Стахнюк С. О. Економічний розвиток суб'єктів господарювання, що надають послуги з перевезення пасажирів автомобільним транспортом в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції* : зб. матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2024 р.). Рівне : НУВГП, 2024. С. 453–454.

11. Безтелесна Л. І., Стахнюк С. О. Особливості функціонування підприємств пасажирського автомобільного транспорту в умовах воєнного стану. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (15 листопада 2024 р.). Рівне : НУВГП, 2024. С. 367–368.

12. Стахнюк С. О., Брелюс І. М., Лютко Б. А. Рентабельність бізнесу: визначальні фактори впливу. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції* : зб. матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції (22 травня 2025 р.). Рівне : НУВГП, 2025. С. 453–454.

13. Безтелесна Л. І., Стахнюк С. О. Особливості розвитку бізнесу підприємств автомобільних пасажирських перевезень України. *Економіко-*

правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 10–11 жовтня 2025 р.). Одеса, 2025. С. 36–37.

14. Стахнюк С. О. Управління персоналом як інструмент забезпечення життєздатності підприємств автомобільного пасажирського транспорту. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю ННІЕМ (Рівне, 14 листопада 2025 року). Рівне : НУВГП, 2025. С. 573–575.

15. Стахнюк С. О. Транспортна послуга та маркетингові можливості її реалізації. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю ННІЕМ (Рівне, 14 листопада 2025 року). Рівне : НУВГП, 2025. С. 763–765.