

УДК 330.342.3

JEL L91, R41, R49, O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-13-23>**Палант О.Ю.**

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8178-6874>

Oleksii Palant

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

Приймак В.О.

аспірант,
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3853-3595>

Vladyslav Pryimak

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

ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА КОМУНАЛЬНОГО ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

ECONOMIC MODEL OF INTERACTION BETWEEN ENTREPRENEURSHIP AND MUNICIPAL PUBLIC TRANSPORT

Анотація. У статті досліджено економічну модель взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту в умовах тривалої фінансової нестабільності підприємств публічного сектору. Обґрунтовані можливості інтеграції підприємницьких інструментів у діяльність комунальних підприємств транспорту. Доведено, що підприємство у сфері громадського транспорту доцільно розглядати як сукупність управлінських і фінансових механізмів підвищення економічної стійкості, а не як альтернативу публічному характеру діяльності. Запропоновано економічну модель взаємодії підприємництва та комунального транспорту, визначено основні напрями застосування підприємницьких інструментів і проаналізовані обмеження та ризики їх впровадження. Сформовано системний підхід до поєднання соціальної функції та економічної ефективності громадського транспорту. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання органами місцевого самоврядування при формуванні стратегій розвитку комунальних підприємств.

Ключові слова: міський громадський транспорт, метрополітени, економічна ефективність, підприємництво, економічна модель, ризики, стратегія розвитку.

Abstract. Introduction. Municipal public transport systems play a key role in ensuring the socio-economic sustainability of large cities, while at the same time remaining one of the most financially vulnerable sectors of the public economy. In Ukraine, municipal transport enterprises, particularly metro systems, operate under conditions of chronic financial constraints caused by socially oriented tariff regulation, high capital intensity, rising operating costs, and limited budgetary support. Under such conditions, traditional administrative approaches to managing communal transport enterprises increasingly demonstrate their inefficiency. This has led to growing interest in the possibility of integrating entrepreneurial tools into the activities of public transport enterprises without undermining their social mission. However, the interaction between entrepreneurship and municipal public transport remains theoretically underdeveloped and is often perceived as contradictory or even incompatible within the framework of the public sector. **Purpose.** The purpose of the article is to substantiate an economic model of interaction between entrepreneurship and municipal public transport that enables the application of entrepreneurial instruments to enhance economic sustainability while preserving the social orientation of transport services. The study aims to demonstrate that entrepreneurship in the public transport sector should be interpreted not as commercialization or privatization, but as a set of managerial, financial, and organizational mechanisms adapted to the institutional constraints of the public sector. Special attention is paid to metro systems as infrastructure-intensive transport enterprises with significant unrealized economic potential. **Methods.** The methodological basis of the study includes general scientific and special economic research methods, namely analysis and synthesis, abstraction and logical generalization, comparison, and a systems approach. Economic and mathematical methods are used to formalize the proposed interaction model, including balance equations and deficit-oriented assessment of economic effects. The institutional analysis method is applied to identify regulatory and organizational constraints affecting the implementation of entrepreneurial instruments in municipal transport. The case study method is used to analyze the practical applicability of the proposed model to Ukrainian metro systems, with a particular focus on the Kharkiv Metro as a representative example of a municipal transport enterprise operating under public ownership. **Results.** The article proposes an economic model of interaction between entrepreneurship and municipal public transport based on the structural separation of socially regulated core transport services and peripheral activities that allow the use of entrepreneurial mechanisms. It is substantiated that the economic effect of such interaction should be assessed not in terms of profit maximization, but through reducing the financial deficit, diversifying revenue sources, and increasing financial autonomy. The study identifies key entrepreneurial

instruments applicable to metro systems, including non-fare revenue generation, commercial use of infrastructure, partnership with private entities, and internal efficiency-oriented management mechanisms. Institutional, financial, managerial, and social risks associated with the implementation of these instruments are analyzed. The application of the proposed model to Ukrainian metro systems demonstrates that the integration of entrepreneurial tools can contribute to structural transformation of their financial models, reduce dependence on budget subsidies, and enhance long-term economic sustainability without compromising the social mission of municipal public transport. The results obtained may be used by local authorities and transport enterprise management in developing strategies for the sustainable development of municipal transport systems.

Keywords: urban public transport, metro systems, economic efficiency, entrepreneurship, economic model, risks, development strategy.

Постановка проблеми. Стале функціонування комунального громадського транспорту в умовах тривалої фінансової нестабільності є однією з ключових соціально-економічних проблем розвитку великих міст. В Україні підприємства міського громадського транспорту, зокрема метрополітени, протягом багатьох років перебувають у стані хронічного дефіциту фінансових ресурсів, що зумовлено поєднанням соціально орієнтованої тарифної політики, зростанням витрат на утримання основних засобів, інвестиційною непривабливістю галузі, обмеженими можливостями бюджетного фінансування та низьким рівнем адаптації до змін економічного середовища. За таких умов традиційні підходи до управління комунальними транспортними підприємствами дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення їх економічної стійкості.

Водночас у сучасній економічній науці зростає інтерес до дослідження можливостей застосування підприємницьких підходів у публічному секторі, зокрема у сфері надання суспільно значущих послуг. Підприємництво розглядається не лише як форма приватної господарської діяльності, а й як сукупність управлінських, фінансових, господарських та організаційних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, диверсифікацію джерел доходів, підвищення якості послуг та адаптацію до потреб споживачів. У цьому контексті комунальний громадський транспорт перестає сприйматися виключно як дотаційна сфера та дедалі частіше аналізується як потенційний простір для впровадження підприємницьких механізмів у межах публічного управління.

Разом з тим роль підприємництва на комунальному громадському транспорті залишається суперечливою. З одного боку, транспортні підприємства виконують соціальну функцію, що обмежує можливість повномасштабного застосування ринкових механізмів, з іншого – ігнорування економічних стимулів та управлінських інновацій, характерних для підприємництва, поглиблює фінансову кризу та знижує економічну ефективність функціонування транспортних систем міст. Це сформувало потребу у розробці економічної моделі, яка б дозволяла поєднати соціальну спрямованість комунального транспорту з підприємницькими інструментами, зокрема з інструментами підприємницького управління без втрати публічного характеру діяльності.

Актуальність обраного напрямку дослідження посилюється тим, що в українській практиці комунальні підприємства громадського транспорту мають значний, але недостатньо реалізований потенціал використання підприємницьких інструментів, які можуть бути поширені на сферу диверсифікації доходів, комерційного використання власної інфраструктури, партнерства з приватним сектором, підвищення

операційної ефективності та запровадження результатноорієнтованих підходів до управління. Відсутність системного економічного бачення розвитку підприємництва на комунальному громадському транспорті зумовлює фрагментарний характер таких ініціатив і обмежує їх вплив на загальний фінансовий стан підприємств.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблематика сталого функціонування міського громадського транспорту та пошуку ефективних моделей його фінансової стійкості доволі широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У межах сучасних досліджень сформувалось декілька основних напрямів аналізу. Першу групу становлять роботи, присвячені економіці міського громадського транспорту та проблемам його фінансової збалансованості. У працях P. Vuchic [1], J. Preston [2], G. Mackett та M. Edwards [3] обґрунтовано, що більшість систем масового пасажирського транспорту структурно не здатні досягти повної фінансової самодостатності без зовнішньої підтримки, що зумовлено високою капіталомісткістю транспортної інфраструктури та інших основних засобів та соціально орієнтованою тарифною політикою. Аналогічні висновки містяться у дослідженнях Світового банку [4] та OECD [5], де підкреслюється необхідність поєднання бюджетного фінансування з альтернативними джерелами доходів для забезпечення сталого розвитку транспортних систем великих міст. Другий напрям досліджень охоплює питання впровадження підприємницьких та квазікомерційних інструментів у діяльність транспортних підприємств. У роботах E. Sclar [6], D. Hodge [7], A. Estache [8] розглядаються моделі державно-приватного партнерства, контрактингу, концесій та аутсорсингу як механізми підвищення операційної ефективності та зниження бюджетного навантаження. При цьому наголошується, що підприємницькі практики у публічному секторі не замінюють соціальну місію громадського транспорту, а трансформують способи її реалізації. Окрему групу становлять дослідження, присвячені економічному моделюванню та оцінюванню ефективності транспортних підприємств. У працях H. Mohring [9], K. Small [10], M. Адаменко [11–12] сформульовано теоретичні засади аналізу доходів та витрат у сфері громадського транспорту, зокрема з урахуванням зовнішніх чинників, ефекту масштабу та суспільної корисності. Вагомий внесок у дослідження проблем функціонування українських підприємств транспорту зроблено у працях вітчизняних учених, зокрема О. Димченко [13], С. Водовозова [14], О. Красноштанга [15], О. Никифорок [16], де розглядаються питання тарифної політики, бюджетного фінансування, інституційних обмежень та стратегічного розвитку транспортних підприємств, а також підкрес-

люється необхідність адаптації зарубіжного досвіду з урахуванням специфіки українського економічного середовища та обмеженого фінансування.

Водночас проведений аналіз наукових публікацій свідчить про недостатню увагу к розробці економічних моделей, що системно поєднують підприємницькі механізми та діяльність комунального громадського транспорту. Більшість досліджень або зосереджуються на окремих формах комерціалізації, або розглядають фінансові проблеми транспорту ізольовано від можливостей інтеграції підприємницьких практик.

Це зумовлює потребу у формуванні комплексної економічної моделі взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту, що й визначає актуальність даної статті, **метою** якої є обґрунтування економічної моделі взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту як інструменту підвищення економічної стійкості комунальних підприємств громадського транспорту без порушення їх соціальної спрямованості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування економічної моделі взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту потребує відходу від традиційної дихотомії «соціальний – ринковий сектор» та переходу до аналізу гібридних форм господарювання, у межах яких підприємницькі інструменти інтегруються у діяльність комунальних підприємств без зміни їх соціальної спрямованості. У цьому контексті підприємництво розглядається не як форма приватизації або комерціалізації транспортних послуг, а як джерело управлінських, фінансових та організаційних рішень, спрямованих на підвищення економічної стійкості комунальних підприємств громадського транспорту.

Розроблена та запропонована економічна модель базується на припущенні, що фінансові проблеми комунального громадського транспорту зумовлені не лише низьким рівнем тарифів або недостатнім бюджетним фінансуванням, а й обмеженим використанням економічного потенціалу транспортної інфраструктури та інших основних засобів підприємства, організаційно-управлінськими обмеженнями та нестабільністю пасажиропотоків. Відповідно, ключовим завданням моделі є трансформація внутрішніх та зовнішніх економічних зв'язків комунального підприємства шляхом впровадження підприємницьких механізмів у межах публічного управління.

У загальному вигляді економічну модель взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту можна подати як систему взаємопов'язаних елементів: джерел доходів, структури витрат, інституційних обмежень та інструментів підприємницького впливу. Базове фінансове рівняння діяльності комунального транспортного підприємства має вигляд:

$$R_t + R_n + B = C_o + C_i, \quad (1)$$

де R_t – тарифні доходи; R_n – нетарифні (підприємницькі) доходи; B – бюджетна та інша зовнішня підтримка; C_o – операційні витрати; C_i – інвестиційні та капітальні витрати.

Але формула (1) в поточній редакції не є поведінковим рівнянням, а фактично задає умову фінансового балансу (ex post): усі джерела покриття витрат дорівнюють усім витратам. Тобто за реальних умов

для комунального транспорту частіше застосовують нерівність:

$$R_t + R_n + B < C_o + C_i, \quad (2)$$

а дефіцит покривається за рахунок накопичення заборгованості, відкладених інвестицій або бюджетного дофінансування.

Тоді формула (1) та нерівність (2) набувають форму рівняння (3), в яку ми вводимо дефіцит як окрему змінну:

$$R_t + R_n + B + D = C_o + C_i, \quad (3)$$

де D – дефіцит фінансування діяльності комунального підприємства.

У традиційній моделі функціонування комунального громадського транспорту ключовим джерелом доходів є тарифні надходження та зовнішня підтримка, тоді як нетарифні доходи мають допоміжний або символічний характер [17–18]. Запропонована економічна модель передбачає системне розширення складової R_n за рахунок впровадження підприємницьких інструментів, що не суперечать соціальній функції громадського транспорту. До таких інструментів належать: комерційне використання інфраструктури (оренда площ, реклама, сервісні зони), розвиток супутніх послуг, партнерські проекти з приватним сектором, а також внутрішні механізми підвищення операційної ефективності. Важливою особливістю моделі є те, що зростання нетарифних доходів не розглядається як заміна тарифного або бюджетного фінансування, а тільки як засіб зниження загального фінансового дефіциту підприємства.

З позицій підприємницького підходу комунальні підприємства транспорту можуть бути представлені як сукупність підсистем, частина з яких здатна функціонувати за принципами квазіпідприємництва. У цьому випадку доцільно виокремити: з одного боку, основну та суто соціальну послугу – перевезення пасажирів, яка залишається регульованою й соціально орієнтованою, а, з іншого боку – периферійні види діяльності, до яких можливе застосування ринкових стимулів розвитку. Така структуризація дозволяє мінімізувати конфлікт між соціальною місією та економічною ефективністю.

З формальної точки зору економічний ефект від впровадження підприємницьких інструментів у діяльність підприємств комунального транспорту може бути оцінений як різниця (ΔE) між сукупним результатом діяльності підприємства до та після реалізації підприємницьких заходів:

$$\Delta E = (R_t + R_n^* + B) - (C_o^* + C_i^*) - [(R_t + R_n + B) - (C_o + C_i)], \quad (4)$$

де зірочкою позначені показники після впровадження підприємницьких механізмів. Однак, вираз в квадратних дужках, згідно з (1), дорівнює 0. І тоді значення ΔE втрачає сенс як приріст, але може бути розглянуто як похідне значення, що витікає з нерівності (2) та формули (3), де економічний ефект від впровадження підприємницьких інструментів набуває вигляду (5) та підкреслює не прибуток, а зменшення дефіциту:

$$\Delta E = D - D^*, \quad (5)$$

де D^* – дефіцит фінансування після впровадження підприємницьких механізмів.

Тоді формулу (1) та нерівність (2) можна об'єднати та використовувати як нерівність або обмеження:

$$R_i + R_n + B \leq C_o + C_p, \quad (6)$$

бо у базовому стані підприємств рівність (1), як правило, не досягається.

Тоді, формула (4) набуває сенсу в якості показника скорочення від'ємного сальдо підприємства або переходу від дефіциту к збалансованому фінансуванню. А результат трактується як ефект скорочення дефіциту, а не як прибуток. Таке трактування повністю знімає логічний конфлікт у представлених формулах та ідеально узгоджується зі станом справ на комунальному транспорті.

Отже, при запровадженні підприємницьких ініціатив на підприємствах комунального транспорту ключовим показником є не абсолютне зростання доходів, а структурні зміни у фінансовій моделі, зокрема зменшення залежності від бюджетних трансфертів та підвищення фінансової автономії. Водночас соціальна ефективність діяльності комунального транспорту зберігається за рахунок збереження регульованого тарифу та доступності послуг для населення.

Запропонована економічна модель в повній мірі враховує інституційні обмеження, характерні для комунальних підприємств, зокрема нормативне регулювання тарифів, вимоги до цільового використання доходів та обмеження щодо розподілу прибутку. У цьому сенсі підприємництво на комунальному транспорті носить адаптивний характер і реалізується у формі інструментів, сумісних із публічними цілями.

Таким чином, економічна модель взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту ґрунтується на принципі керованого поєднання соціальної місії та підприємницьких механізмів. Її застосування дозволяє розглядати комунальні підприємства транспорту не як пасивних отримувачів бюджетної підтримки, а як активних економічних агентів публічного сектору, здатних формувати додаткову вартість у межах соціально орієнтованої діяльності.

Метрополітени як складні системи міського громадського транспорту мають значний економічний потенціал, який у межах традиційної моделі управління комунальним господарством використовується далеко неповною мірою. Від інших видів міського громадського транспорту, метрополітени відрізняються щільним пасажиропотоком, стабільним попитом на пасажироперевезення, складною інфраструктурою та значною кількістю допоміжних приміщень і площ, що створює передумови для застосування підприємницьких інструментів без порушення базової соціальної функції – перевезення пасажирів.

Економічний потенціал впровадження підприємницьких інструментів у діяльність метрополітенів доцільно розглядати у розрізі декількох взаємопов'язаних напрямів. Перший з них – розвиток нетарифних джерел доходів, що не залежать від рівня тарифів на перевезення. До таких джерел відносять: доходи від розміщення реклами, оренди торговельних і сервісних площ на станціях та у вестибюлях, комерційного використання переходів, підземних галерей та інших елементів інфраструктури. За умов системного підходу зазначені доходи можуть трансформуватися з

допоміжних у структурно значущі складові фінансової моделі метрополітенів.

Другий напрям – впровадження партнерських форм взаємодії з приватним сектором, зокрема у форматі сервісних контрактів, державно-приватного партнерства або концесійних угод щодо окремих видів допоміжної діяльності. У межах таких моделей метрополітен зберігає контроль над ключовими активами та соціально значущими функціями, водночас передаючи приватним партнерам частину операційних ризиків і функцій управління. Це дозволяє підвищити ефективність використання наявних ресурсів та зменшити навантаження на місцевий бюджет.

Третій важливий підприємницький інструмент – розвиток клієнтоорієнтованих сервісів, які формують додаткову споживчу цінність для пасажирів і водночас створюють економічні стимули для підприємства. Йдеться про впровадження цифрових сервісів, інтегрованих платіжних рішень, інформаційних платформ, а також розвиток супутніх послуг, пов'язаних із комфортом і безпекою перевезень. У цьому контексті пасажир розглядається не лише як користувач транспортної послуги, а як учасник економічної взаємодії, що формує додатковий попит на суміжні сервіси.

Окрему групу підприємницьких інструментів становлять внутрішні механізми підвищення операційної ефективності метрополітенів, зокрема оптимізація витрат, впровадження елементів управління, орієнтованими на результат, підвищення показників продуктивності праці та ефективності використання основних фондів. Застосування таких інструментів не передбачає комерціалізації основної діяльності, проте сприяє раціоналізації внутрішніх процесів та підвищенню економічної стійкості підприємства.

Важливою особливістю застосування підприємницьких інструментів у діяльності метрополітенів є необхідність урахування інституційних обмежень, пов'язаних із публічним статусом підприємств, регульованими тарифами та соціальними зобов'язаннями. З огляду на це підприємницькі механізми мають впроваджуватися диференційовано, з чітким розмежуванням соціально значущих та комерційно орієнтованих видів діяльності. Такий підхід дозволяє уникнути конфлікту між соціальною місією та економічною ефективністю та забезпечує керований характер трансформацій.

Узагальнюючи вище викладене, слід зазначити, що економічний потенціал підприємницьких інструментів у діяльності метрополітенів полягає не стільки у максимізації прибутку, скільки у формуванні більш збалансованої фінансової моделі функціонування, здатної зменшити залежність від бюджетної підтримки, підвищити рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища та створює умови для сталого розвитку метрополітенів як ключового елемента міської транспортної системи мегаполісів.

Незважаючи на значний економічний потенціал впровадження підприємницьких інструментів у діяльність метрополітенів, процес їх практичної реалізації супроводжується низкою обмежень і ризиків, які зумовлюються публічним статусом підприємств, специфікою транспортної інфраструктури та соціальною значущістю послуг. Ігнорування зазначених чинників може призвести до зниження ефективності впроваджуваних рішень або до загострення конфлікту

між соціальною місією та економічними інтересами підприємства.

До першої групи обмежень відносять *інституційно-правові фактори*, пов'язані з нормативним регулюванням діяльності комунальних підприємств, зокрема підприємств транспорту. Регульовані тарифи, жорсткі вимоги до цільового використання доходів, обмеження щодо розпорядження активами та складні процедури погодження господарських рішень істотно звужують можливості застосування підприємницьких підходів. У таких умовах навіть економічно доцільні ініціативи можуть бути заблоковані або реалізовані із суттєвим часовим відтермінуванням, що знижує їх очікуваний ефект.

Друга група – *фінансово-економічні обмеження*, зумовлені високою капіталомісткістю діяльності метрополітенів та значною часткою постійних витрат. Обмеженість власних інвестиційних ресурсів ускладнює реалізацію підприємницьких проєктів, які потребують початкових вкладень, навіть якщо такі проєкти мають позитивний економічний потенціал у середньо- або довгостроковій перспективі. За відсутності стабільних додаткових джерел фінансування зростає ризик фрагментарного впровадження підприємницьких інструментів без досягнення системного ефекту.

Третя група – *організаційно-управлінські ризики*, пов'язані з домінуванням адміністративної моделі управління. Недостатній рівень управлінської автономії, обмежене застосування результатноорієнтованих підходів та слабка мотивація персоналу до впровадження інновацій знижують ефективність підприємницьких ініціатив. У цьому контексті ризиком є формальне запозичення підприємницьких інструментів без реальної трансформації управлінських процесів.

Окремої уваги потребують *соціальні ризики*, що виникають у разі некоректного поєднання підприємницьких механізмів із соціально спрямованістю діяльності метрополітенів. Надмірна орієнтація на комерціалізацію допоміжних видів діяльності може сприйматися як загроза доступності та якості транспортних послуг, що підвищує соціальну напругу та створює *політичні ризики*. Це особливо актуально для умов соціально орієнтованої тарифної політики, коли будь-які зміни у фінансовій моделі громадського транспорту перебувають під пильною увагою громадськості.

До окремої групи слід віднести *ризики асиметрії інтересів* між органами місцевого самоврядування, керівництвом транспортних підприємств та бізнесом. За відсутності чітко визначених правил взаємодії та прозорих механізмів розподілу результатів підприємницькі проєкти можуть призводити до перерозподілу вигод на користь окремих учасників без досягнення загальноекономічного ефекту для комунальних підприємств транспорту.

Таким чином, впровадження підприємницьких інструментів у діяльність метрополітенів потребує системного підходу, який передбачає одночасне врахування економічної доцільності, інституційних обмежень та соціальних наслідків. Мінімізація ризиків досягається за умов поетапного впровадження підприємницьких механізмів, чіткого розмежування соціально значущих і комерційно орієнтованих видів діяль-

ності, а також підвищення управлінської спроможності комунальних транспортних підприємств.

Щодо українських метрополітенів, то, як відомо, вони функціонують у межах моделі комунального господарювання, що передбачає поєднання соціально значущих функцій підприємств із жорсткими зовнішніми фінансовими та інституційними обмеженнями. За умов соціально орієнтованої тарифної політики та обмежених можливостей бюджетної підтримки метрополітени України стикаються з проблемою хронічного дефіциту фінансових ресурсів, що знижує їх здатність до оновлення основних фондів та впровадження інноваційних рішень. У цьому контексті застосування економічної моделі взаємодії підприємництва та комунального транспорту дозволяє оцінити потенційні напрями підвищення економічної стійкості без зміни публічного характеру діяльності.

Застосування запропонованої моделі в діяльності українських метрополітенів дозволяє виокремити потенційні напрями підприємницької активності, які є інституційно сумісними з публічним статусом підприємств. До них належать розвиток орендних відносин на використання підземних і надземних площ, розширення рекламних можливостей, впровадження сервісних контрактів у допоміжних видах діяльності, а також використання цифрових рішень для підвищення якості сервісу та формування додаткової споживчої цінності для пасажирів.

Так, наприклад, Харківський метрополітен, з одного боку, є типовим представником українських метрополітенів за організаційно-правовим статусом і структурою витрат, а з іншого – характеризується значним потенціалом для впровадження підприємницьких інструментів. Висока інтенсивність пасажиропотоку, доволі розгалужена мережа станцій та наявність значних площ комерційного призначення створюють передумови для розвитку нетарифних джерел доходів без втручання у базову транспортну функцію. Застосування запропонованої економічної моделі в діяльності Харківського метрополітену дозволить розглядати його фінансову систему як поєднання соціально регульованого ядра та периферійних видів діяльності, до яких можливо застосувати підприємницькі механізми. У межах такого підходу основний від діяльності зберігає соціальну спрямованість і фінансується за рахунок тарифних надходжень та бюджетної підтримки, тоді як підприємницька складова формується за рахунок комерційного використання інфраструктури та партнерських проєктів.

Практичне застосування запропонованої моделі передбачає, що економічний ефект від впровадження підприємницьких інструментів проявляється не лише у зростанні сукупних доходів, а й у структурних змінах фінансової моделі метрополітенів, зокрема, в збільшенні частки нетарифних надходжень, що дозволяє знизити чутливість підприємства до тарифних обмежень та підвищити рівень фінансової автономії, що є важливою умовою довгострокової економічної стійкості.

Отже, запропонований підхід створює основу для формування більш збалансованої фінансової системи метрополітенів, у межах якої соціальна функція та підприємницькі інструменти не протиставляються, а взаємно доповнюють один одного.

Висновки. У статті обґрунтовано доцільність розгляду взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту крізь призму розробленої економічної моделі, що поєднує соціальну складову громадського транспорту з підприємницькими інструментами. Показано, що фінансова нестабільність комунальних підприємств громадського транспорту зумовлена не лише соціально орієнтованою тарифною політикою та обмеженим бюджетним фінансуванням, а й недостатнім використанням економічного потенціалу інфраструктури, організаційних ресурсів і пасажиропотоків.

Доведено, що підприємництво у сфері комунального громадського транспорту доцільно трактувати не як альтернативу соціальній складовій, а як сукупність інструментів підвищення економічної стійкості. Запропонована економічна модель взаємодії підприємництва та комунального транспорту дозволяє систематизувати джерела доходів, структуру витрат та інституційні обмеження діяльності транспортних підприємств, а також визначити напрями інтеграції підприємницьких механізмів без комерціалізації базових послуг.

У ході дослідження встановлено, що українські метрополітени мають значний потенціал застосування підприємницьких інструментів, зокрема у сфері розвитку нетарифних доходів, партнерської взаємодії з приватним сектором, комерційного використання власної інфраструктури та підвищення операційної ефективності. Водночас доведено, що ефективність таких

інструментів залежить від урахування інституційно-правових, фінансово-економічних, управлінських і соціальних обмежень, притаманних комунальним підприємствам. Аналіз практичних можливостей застосування запропонованої моделі на прикладі українських метрополітенів підтвердив її релевантність. Показано, що впровадження підприємницьких інструментів сприятиме структурній трансформації фінансової моделі підприємств, зменшенню залежності від бюджетної підтримки та підвищенню фінансової автономії без порушення соціальної спрямованості транспортних послуг.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні економічної моделі взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту, яка розглядає підприємницькі механізми як складову публічного управління, а не як прояв приватизації чи комерціалізації. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання органами місцевого самоврядування та керівництвом транспортних підприємств при розробці стратегій розвитку, формуванні фінансової політики та впровадженні інструментів підвищення економічної ефективності діяльності підприємств міського громадського транспорту. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку економічного ефекту від упровадження окремих підприємницьких інструментів у діяльність метрополітенів, а також на аналіз можливостей щодо їх масштабування.

Бібліографічний список:

1. Vuchic V.R. Urban Transit Systems and Technology. Hoboken: John Wiley & Sons. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470168066.fmatter>
2. Preston J. Integration for seamless transport. *International Transport Forum*, OECD. 2012. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2012/04/integration-for-seamless-transport_g17a21d6/5k8zvv8lmswl-en.pdf
3. Mackett R., Edwards M. The impact of new urban public transport systems. *Transport*. 1998. URL: <https://www.worldtransitresearch.info/research/2175/>
4. World Bank. Urban Transport and Mobility. *World Bank Publications*. Various years.
5. The Future of Public Transport Funding, *ITF Research Reports*. Paris: OECD Publishing. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/82a4ba65-en>.
6. Sclar E. You Don't Always Get What You Pay For: The Economics of Privatization. *Cornell University Press*. 2001. 208 p.
7. Hodge G., Greve C. Public-Private Partnerships: Governance Scheme or Language Game? *Australian Journal of Public Administration*. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00659.x>
8. Estache A. Public-Private Partnerships in Transport. *World Bank Policy Research Working Paper*. 2016. № 4436. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1072402
9. Mohring H. Optimization and Scale Economies in Urban Bus Transportation. *American Economic Review*. 1972. Vol. 62. Is. 4. Pp. 591–604. URL: https://econpapers.repec.org/article/aeaaerev/v_3a62_3ay_3a1972_3ai_3a4_3ap_3a591-604.htm
10. Small K., Verhoef E. The Economics of Urban Transportation. *Routledge*. 2007. 276 p.
11. Адаменко М.І., Палант О.Ю. Економіко-технічна надійність експлуатації міського електричного транспорту : монографія. Харків : Золоті сторінки, 2014. 144 с.
12. Адменко М.І., Палант О.Ю. Основи техніко-економічної модернізації підприємств міськелектро транспорту : монографія. Харків : Золоті сторінки, 2015. 128 с.
13. Димченко О.В., Круду А.С. Обґрунтування тенденцій розвитку підприємств міського електричного транспорту у контексті євроінтеграційних процесів в Україні. *Комунальне господарство міст*. 2014. № 113. С. 3–9.
14. Водовозов Є.Н., Димченко О.В., Палант О.Ю., Тараруєв Ю.О. Проблеми реструктуризації підприємств наземного електричного транспорту : монографія. Харків : Золоті сторінки, 2018. 208 с.
15. Красноштан О.М. Наукові основи формування стратегії інноваційного розвитку транспортної системи країни : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра техн. наук : спец. 05.22.01 «Транспортні системи». Київ : Нац. транспортний ун-т, 2024. 54 с.
16. Никифорок О.І. Модернізація наземних транспортних систем України : монографія. Київ : НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2014. 440 с.
17. Захаров Д.С. Аналіз стану та перспективи розвитку міського громадського транспорту України. *Економічний протіп*. 2024. № 191. С. 178–184.
18. Офіційний веб-сайт корпорації Укрелектротранс. URL: <https://www.korpmet.org.ua/>

References:

1. Vuchic V.R. (2007) *Urban Transit Systems and Technology*. Hoboken: John Wiley & Sons. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470168066.fmatter>
2. Preston J. (2012) Integration for seamless transport. *International Transport Forum*, OECD. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2012/04/integration-for-seamless-transport_g17a21d6/5k8zvv8lmswl-en.pdf
3. Mackett R., Edwards M. (1998) The impact of new urban public transport systems. *Transport*. Available at: <https://www.worldtransitresearch.info/research/2175/>
4. World Bank. (Various years) *Urban Transport and Mobility*. *World Bank Publications*.
5. The Future of Public Transport Funding (2024) *ITF Research Reports*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/82a4ba65-en>.
6. Sclar E. (2001) You Don't Always Get What You Pay For: The Economics of Privatization. *Cornell University Press*. 208 p.
7. Hodge G., Greve C. (2007) Public-Private Partnerships: Governance Scheme or Language Game? *Australian Journal of Public Administration*. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00659.x>
8. Estache A. (2016) Public-Private Partnerships in Transport. *World Bank Policy Research Working Paper*. № 4436. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1072402
9. Mohring H. (1972) Optimization and Scale Economies in Urban Bus Transportation. *American Economic Review*. Vol. 62. Iss. 4. Pp. 591–604. Available at: https://econpapers.repec.org/article/aeaecrev/v_3a62_3ay_3a1972_3ai_3a4_3ap_3a591-604.htm
10. Small K., Verhoef E. (2007) *The Economics of Urban Transportation*. *Routledge*. 276 p.
11. Adamenko M.I., Palant O.Y. (2014). Ekonomiko-tehnichna nadiinist ekspluatatsii miskoho elektrychnoho transportu [Economic and technical reliability of operation of public electric transport]. Kharkiv : Golden Pages. (in Ukrainian)
12. Adamenko M.I. Palant O.Y. (2015). Osnovy tekhniko-ekonomichnoyi modernizatsiyi pidpryyemstv mis'kelektrotransportu [Fundamentals of technical and economic modernization of urban electric transport enterprises]. Kharkiv : Golden Pages. (in Ukrainian)
13. Dimchenko O.V., Kurdu A.C. (2014) Obruntuvannya tendentsiy rozvytku pidpryyemstv mis'koho elektrychnoho transportu u konteksti yevrointehratsiynykh protsesiv v Ukrayini [Substantiation of tendencies of development of enterprises of urban electric transport in the context of European integration processes in Ukraine]. *Municipal economy of cities*, no. 113, pp. 3–10. (in Ukrainian)
14. Vodovozov Yu.N. and other (2018) *Problemy restrukturyzatsiyi pidpryyemstv nazemnoho elektrychnoho transportu* [Problems of restructuring enterprises of land electric transport]. Kharkiv : Golden Pages. (in Ukrainian)
15. Krasnoshtan O.M. (2024) Naukovi osnovy formuvannya stratehii innovatsiynoho rozvytku transportnoyi systemy krayiny [Scientific bases for the formation of the country's transportation system innovative development strategy]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv : National Transport University (in Ukrainian)
16. Nykyforuk O.I. (2014) *Modernizatsiya nazemnykh transportnykh system Ukrayiny* [Modernization of Ukraine's land transport systems]. Kyiv : IEP NANU. (in Ukrainian)
17. Zakharov D.S. (2024) Analiz stanu ta perspektyvy rozvytku mis'koho hromads'koho transportu Ukrayiny [Analysis of the state and prospects for the development of urban public transport in Ukraine]. *Economic space*, no 191, pp. 178–184. (in Ukrainian)
18. Official Website of Ukrelectrotrans Corporation. Available at: <https://www.korpmet.org.ua/>

Дата надходження статті: 13.03.2026

Дата прийняття статті: 06.04.2026

Дата публікації статті: 19.06.2026