

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
ЦЕНТР ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА
ПРОФЕСІЙНИХ СУДДІВ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу магістратури заочної форми
навчання

Галузь знань 28 «Публічне управління
та адміністрування»

спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»

Федько Богдан Андрійович

Науковий керівник:

Доцент кафедри економіки та
менеджменту, кандидат економічних
наук, доцент

Котлубай Вячеслав Олексійович

Рецензент:

Професор кафедри економіки та
менеджменту, доктор економічних
наук, професор

Кібік Ольга Миколаївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по-
батькові)

АНОТАЦІЯ
на магістерську роботу Федько Богдана Андрійовича
на тему «Державна політика розвитку транспортно-логістичної
інфраструктури в Україні»

Магістерський дослідницький проект на здобуття кваліфікаційного ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2025.

Магістерське дослідження присвячено комплексному аналізу та розробці науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України. Актуальність роботи зумовлена необхідністю формування нової моделі публічного управління галуззю в умовах безпрецедентних викликів: масштабних руйнувань внаслідок збройної агресії РФ та стратегічного курсу на інтеграцію до європейського транспортного простору (мережа TEN-T).

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, об’єкт, предмет та методи дослідження.

У першому розділі розкрито сутність інфраструктури як системоутворювального каркаса національної економіки, що забезпечує рух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Систематизовано принципи формування державної політики (верховенство права, євроінтеграція, «зелений курс», фінансова стабільність) та її інструментарій, який класифіковано на нормативно-правові, економічні та інформаційно-організаційні засоби. На основі аналізу міжнародного досвіду (зокрема політики ЄС, досвіду Німеччини, Франції, Польщі) визначено ключові глобальні тренди: мультимодальність, декарбонізація, цифровізація та стійкість (resilience) до кризових явищ.

У другому розділі здійснено оцінку поточного стану галузі. Констатовано критичний вплив війни: руйнування тисяч кілометрів доріг та залізничних колій, блокаду портів, що призвело до кардинальної зміни логістичних маршрутів у

західному напрямку . Виявлено хронічні внутрішні проблеми: фізичну зношеність основних фондів, технологічну відсталість та інституційну слабкість. Ключовим бар'єром розвитку визначено недосконалість нормативно-правового забезпечення. Встановлено, що чинний Закон України «Про транспорт» є архаїчним, а законодавче поле – фрагментованим, суперечливим та лише частково гармонізованим з правом ЄС. Наведене блокує впровадження ринкових механізмів (зокрема анбандлінгу «Укрзалізниці»), гальмує цифровізацію та ускладнює залучення інвестицій .

У третьому розділі запропоновано перехід від точкових змін до системної кодифікації шляхом розробки та ухвалення Транспортного кодексу України. Кодекс має уніфікувати термінологію, закріпити пріоритет мультимодальності та цифровізації. Обґрунтовано необхідність невідкладного прийняття нового Закону «Про залізничний транспорт» для лібералізації ринку, а також проведення «регуляторної гільйотини» для очищення правового поля від застарілих норм .

Запропоновано впровадження ієрархічної системи стратегічного планування, синхронізованої з політикою ЄС. Ключовими новаціями є: формування єдиного державного портфеля пріоритетних інфраструктурних проєктів на основі прозорих критеріїв; перехід до фінансування за результатами (програмно-цільовий метод); створення професійних проєктних офісів в органах влади; використання аналітичних інструментів (Cost-Benefit Analysis) та сценарного планування для управління ризиками .

Розроблено цілісну модель реалізації державної політики, що базується на чіткому розподілі функцій. Визначено роль Верховної Ради (нормотворчість), Кабінету Міністрів (координація), профільного Міністерства (формування політики та портфеля проєктів), державних операторів (імплементация), регуляторів (нагляд) та місцевої влади. Запропоновано алгоритм взаємодії суб'єктів на всіх етапах управлінського циклу: від формування порядку денного до моніторингу та оцінки результативності політики .

У роботі доведено, що ефективна відбудова та розвиток транспортно-

логістичної інфраструктури можливі лише за умови системної трансформації державної політики. Запропонований комплекс заходів (кодифікація законодавства, стратегічне портфельне управління, інституційне посилення та цифровізація) створює фундамент для побудови стійкої, конкурентоспроможної транспортної системи, інтегрованої до мережі TEN-T, що стане драйвером повоєнного економічного відновлення України.

Ключові слова: державна політика, транспортно-логістична інфраструктура, публічне управління, Транспортний кодекс, мережа TEN-T, стратегічне планування, інституційний механізм, євроінтеграція, повоєнна відбудова.

SUMMARY

for the master's thesis of Fedko Bohdan Andriyovych on the topic " STATE POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE IN UKRAINE "

Master's research project for a master's degree in the specialty 281 "Public management and administration". – National University "Odesa Law Academy", Odesa, 2025.

The master's research is devoted to a comprehensive analysis and development of scientifically grounded proposals for improving the state policy on the development of transport and logistics infrastructure in Ukraine. The relevance of the work is driven by the need to form a new model of public management in the industry amidst unprecedented challenges: massive destruction resulting from Russia's armed aggression and the strategic course towards integration into the European transport area (TEN-T network).

The Introduction substantiates the relevance of the topic, and defines the aim, object, subject, and methods of research.

The first chapter reveals the essence of infrastructure as a system-forming framework of the national economy, ensuring the flow of material, financial, and information resources. The principles of state policy formation (rule of law, European integration, "green deal", financial stability) and its toolkit (classified into regulatory, economic, and organizational-informational means) are systematized. Based on the analysis of international experience (particularly EU policy, and the experiences of Germany, France, and Poland), key global trends are identified: multimodality, decarbonization, digitalization, and resilience to crises.

The second chapter assesses the current state of the industry. The critical impact of the war is noted: destruction of thousands of kilometers of roads and railways, and the blockade of ports, leading to a radical shift of logistics routes to

the western direction. Chronic internal problems are identified: physical depreciation of fixed assets, technological backwardness, and institutional weakness. The imperfection of the regulatory framework is identified as a key development barrier. It is established that the current Law of Ukraine "On Transport" is archaic, and the legislative field is fragmented, contradictory, and only partially harmonized with EU law. This blocks the implementation of market mechanisms (specifically the unbundling of "Ukrzaliznytsia"), hinders digitalization, and complicates investment attraction.

The third chapter proposes a transition from spot changes to systemic codification through the development and adoption of a Transport Code of Ukraine. The Code should unify terminology and consolidate the priority of multimodality and digitalization. The necessity of urgently adopting a new Law "On Railway Transport" to liberalize the market, as well as conducting a "regulatory guillotine" to clear the legal field of obsolete norms, is substantiated.

The implementation of a hierarchical strategic planning system synchronized with EU policy is proposed. Key innovations include: forming a single state portfolio of priority infrastructure projects based on transparent criteria; transitioning to performance-based financing (program-target method); creating professional project offices in government bodies; utilizing analytical tools (Cost-Benefit Analysis) and scenario planning for risk management.

A holistic model for state policy implementation based on a clear division of functions is developed. The roles of the Verkhovna Rada (lawmaking), the Cabinet of Ministers (coordination), the relevant Ministry (policy formation and project portfolio), state operators (implementation), regulators (oversight), and local authorities are defined. An algorithm for the interaction of subjects at all stages of the management cycle is proposed: from agenda setting to monitoring and policy evaluation.

The thesis proves that effective reconstruction and development of transport and logistics infrastructure are possible only under the condition of systemic

transformation of state policy. The proposed set of measures (codification of legislation, strategic portfolio management, institutional strengthening, and digitalization) creates a foundation for building a resilient, competitive transport system integrated into the TEN-T network, which will become a driver of Ukraine's post-war economic recovery.

Keywords: state policy, transport and logistics infrastructure, public management, Transport Code, TEN-T network, strategic planning, institutional mechanism, European integration, post-war reconstruction.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ	8
1.1. Сутність та роль транспортно-логістичної інфраструктури у розвитку економіки країни.....	8
1.2. Принципи та інструменти формування державної політики в інфраструктурній сфері	15
1.3. Огляд міжнародного досвіду регулювання розвитку транспортно-логістичної інфраструктури	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ	23
2.1. Сучасний стан і тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України	23
2.2. Аналіз нормативно-правового забезпечення державної політики розвитку у сфері транспортної інфраструктури	30
2.3. Ідентифікація бар'єрів і проблем розвитку транспортно-логістичної інфраструктури.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ	56
3.1. Розвиток нормативно-правової бази для підвищення ефективності функціонування транспортної інфраструктури.....	56
3.2. Удосконалення стратегічних інструментів державного управління інфраструктурними проєктами.....	69
3.3. Інституційно-організаційний механізм реалізації вдосконаленої державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури.....	76
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Транспортно-логістична інфраструктура виступає не окремою галуззю, а системоутворювальним каркасом національної економіки, який забезпечує безперервний рух товарів, ресурсів і людей. Для України, що перебуває у стані збройної агресії з боку РФ, питання її функціонування набула критичного значення з точки зору економічної стійкості, національної безпеки та підтримання базових соціально-економічних процесів. Масштабні руйнування транспортних вузлів, тисяч кілометрів автомобільних доріг і залізничних колій, пошкодження та блокада ключових морських портів, тимчасова окупація частини територій призвели до розриву логістичних ланцюгів, падіння ділової активності в окремих регіонах та істотного ускладнення доступу українських виробників до світових ринків. Прямі збитки транспортній інфраструктурі оцінюються у десятки мільярдів доларів США, що потребує довгострокових і системних рішень на рівні публічної влади.

В умовах тривалого воєнного стану та паралельної реалізації євроінтеграційного курсу Україна опинилася перед необхідністю суттєвого оновлення державної політики у сфері транспортно-логістичної інфраструктури. Йдеться не лише про відновлення пошкоджених об'єктів, а про формування сучасної моделі управління, яка спиратиметься на принципи стійкості, мультимодальності, цифрової трансформації та інтеграції до європейського транспортного простору TEN-T. Гармонізація із стандартами Європейського Союзу вимагає імплементації відповідних директив, модернізації нормативно-правового поля, посилення інституційної спроможності органів публічної влади та впровадження дієвих стратегічних і проєктних інструментів управління інфраструктурним розвитком. У такій ситуації дослідження державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури набуває особливої актуальності, адже без ефективних рішень у цій сфері неможливо забезпечити ані повоєнну відбудову, ані досягнення цілей європейської інтеграції.

Проблематика розвитку транспортної та логістичної інфраструктури відображена в роботах багатьох вітчизняних дослідників, серед яких В.

Бабайлов, Я. Левченко, В. Марченко, Н. Б. Ільченко, О.М. Кібік, В.О. Котлубай, А. В. Кулік, В. Компанієць, Н. В. Шандова, І. І. Жебелев та інші. У їхніх працях висвітлюються питання підвищення ефективності логістичних процесів, удосконалення організації транспортних систем, формування механізмів державного регулювання галузі, оцінювання транзитного потенціалу та впливу логістики на економічний розвиток держави. Значна увага приділена також інституційним реформам, розвитку державно-приватного партнерства, впливу європейської інтеграції на транспортну політику України.

Разом з тим більшість концептуальних підходів, розроблених у згаданих працях, формувалися в умовах мирного функціонування економіки та не враховували масштабних воєнних руйнувань, тривалих блокад морських маршрутів, загострення безпекових ризиків та необхідності одночасної реалізації завдань відбудови й євроінтеграції. Нині спостерігається відчутний дефіцит комплексних досліджень, у яких державна політика розвитку транспортно-логістичної інфраструктури розглядається саме як цілісний інструментарій публічного управління – із чітко структурованою системою принципів, нормативно-правових, економічних, стратегічних та проєктно-управлінських засобів, спрямованих на відновлення, модернізацію і довгостроковий розвиток галузі. Особливо актуальною є потреба у напрацюванні практично орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення державної політики з урахуванням сучасних викликів, досвіду ЄС і необхідності підвищення стійкості транспортно-логістичної системи України до кризових шоків.

Метою роботи є розробка напрямів вдосконалення державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в країні.

Для досягнення зазначеної мети в процесі роботи були виконані наступні завдання:

- розкрито сутність та роль транспортно-логістичної інфраструктури у розвитку економіки країни;
- проаналізовано принципи та інструменти формування державної політики в інфраструктурній сфері;

- виконано огляд міжнародного досвіду регулювання розвитку транспортно-логістичної інфраструктури;
- досліджено сучасний стан і тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України;
- проаналізовано нормативно-правове забезпечення державної політики розвитку у сфері транспортної інфраструктури;
- виконано ідентифікацію бар'єрів і проблем розвитку транспортно-логістичної інфраструктури;
- запропоновано напрями розвитку нормативно-правової бази для підвищення ефективності функціонування транспортної інфраструктури;
- сформульовано напрями удосконалення стратегічних інструментів державного управління інфраструктурними проєктами;
- запропоновано інституційно-організаційний механізм реалізації вдосконаленої державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації державної політики у сфері транспортно-логістичної інфраструктури України.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади вдосконалення державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в сучасних умовах воєнного стану та євроінтеграції.

Теоретико-методичною основою роботи є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що відповідають логіці й змісту дослідження. Системний підхід застосовано для розгляду транспортно-логістичної інфраструктури як багаторівневої підсистеми національної економіки та об'єкта державної політики. Методи аналізу і синтезу використано для розкриття змісту ключових категорій, принципів і напрямів публічного управління в інфраструктурній сфері. Порівняльно-правовий і порівняльний аналіз застосовано під час вивчення міжнародного досвіду та адаптації європейських норм до українських реалій. Статистичний метод використано для опрацювання показників стану й динаміки розвитку транспортно-логістичного сектору України. SWOT-аналіз застосовано для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у реалізації

державної політики в досліджуваній сфері. Метод проєктного аналізу та логіко-структурний підхід використано для формування інтегрованої системи інструментів вдосконалення державної політики та обґрунтування практичних пропозицій щодо її реалізації. Метод узагальнення забезпечив формулювання висновків і рекомендацій, спрямованих на удосконалення практики публічного управління інфраструктурним розвитком.

Інформаційна база роботи складається з нормативно-правових актів, статистичних даних Державної служби статистики України, публікацій вітчизняних та іноземних науковців у сфері державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні.

Значення отриманих результатів полягає в систематизації та обґрунтуванні інструментів вдосконалення державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України, зокрема в частині оновлення нормативно-правової бази, посилення стратегічного планування та формування інституційно-організаційного механізму реалізації інфраструктурних проєктів.

Робота складається з трьох розділів, які включають відповідні підрозділи, вступу, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

1.1. Сутність та роль транспортно-логістичної інфраструктури у розвитку економіки країни

Функціонування національної економіки неможливе без ефективно організованого переміщення матеріальних, трудових та інформаційних потоків. Від швидкості, надійності та економічної доцільності цих процесів безпосередньо залежить життєздатність бізнесу, регіонів і держави в цілому. Забезпечення таких процесів здійснює транспортно-логістична інфраструктура, що є складовою економічної системи та визначає рівень її динамічності, конкурентоспроможності й інтегрованості у світове господарство. Вона не обмежується лише сукупністю доріг або складів, а становить комплексну систему, яка забезпечує безперервність економічного руху ресурсів і створює передумови для сталого розвитку [69, с. 8; 2].

Поняття «логістика» має давнє походження. У стародавній грецькій традиції воно означало мистецтво міркування й обчислення, тоді як у Стародавньому Римі логістика трактувалася як процес розподілу продовольчих і матеріальних ресурсів [69, с. 8; 2]. Протягом тривалого часу цей термін використовувався переважно у військовій сфері, де позначав організацію забезпечення армії всім необхідним для ведення бойових дій [69, с. 8]. Лише у другій половині XX століття логістика стала предметом економічного аналізу. Це було зумовлено змінами у ринковій моделі господарювання: від орієнтації на виробництво – до орієнтації на попит споживача. Виробничі процеси почали підлаштовуватися під вимоги ринку, а ефективність переміщення товарів і ресурсів стала важливим чинником конкурентоспроможності [69, с. 8].

Сучасне розуміння логістики значно виходить за межі традиційних уявлень про транспортування чи зберігання. У науковій літературі виокремлюють два основних підходи до трактування сутності логістики.

У вузькому розумінні логістика охоплює фізичні операції, пов'язані з транспортуванням, складуванням і вантажообробкою [69, с. 8].

У широкому – це комплексна система управління всім ланцюгом постачання, що включає планування закупівель сировини, транспортування, обробку вантажів, зберігання та доставку готової продукції кінцевому споживачу. Водночас у межах цього підходу враховується управління інформаційними й фінансовими потоками [69, с. 9].

Відомі дослідники, зокрема Дж. Хескетт [69, с. 9], Є. Крикавський [69, с. 9; 23], Т. Дудар та Р. Волошин [69, с. 9; 8], розглядають логістику як інтегровану функціональну систему, що поєднує оптимізацію, планування, контроль і координацію потоків для досягнення максимальної ефективності за умов мінімізації витрат і забезпечення належної якості.

У контексті даного дослідження логістика визначається як система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою їх оптимізації й досягнення стратегічних цілей підприємства або держави.

Термін «інфраструктура» (від лат. *infra* – «під», «основа») також поступово увійшов у наукову економічну термінологію [69, с. 10; 11]. Ще класики політичної економії, зокрема А. Сміт, акцентували увагу на необхідності створення державою загальних споруд і систем, які забезпечують функціонування господарства [69, с. 10; 67]. Спочатку під інфраструктурою розуміли сукупність базових мереж і об'єктів – доріг, залізниць, портів, енергетичних систем, засобів зв'язку [69, с. 10; 65]. Згодом зміст поняття розширився, охоплюючи соціальні елементи (освіта, охорона здоров'я) та інституційні компоненти (правосуддя, фінансові установи) [69, с. 10; 3]. Єдиного загальноприйнятого визначення терміна не існує [69, с. 11], проте загальна сутність інфраструктури трактується як сукупність матеріально-технічних, організаційних і соціальних основ, що забезпечують стабільне функціонування та розвиток економічної системи [69, с. 11; 11].

Поєднання понять «логістика» та «інфраструктура» утворює категорію «логістична інфраструктура», зміст якої у науковій літературі тлумачиться неоднозначно [69, с. 11]. Одні автори розглядають її як структурний каркас

логістичної системи [69, с. 12; 79], інші – як сукупність підприємств і посередників, що здійснюють трансформацію потоків та забезпечують їх ефективне переміщення [69, с. 12; 24]. За підходом О. Іщенко, логістична інфраструктура є комплексом, який забезпечує надання якісних логістичних послуг з мінімальними витратами [69, с. 12; 15].

Узагальнюючи наведені підходи, логістичну інфраструктуру можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів і систем, що забезпечують реалізацію логістичних функцій – переміщення, зберігання, обробку вантажів і управління відповідними потоками інформації. Її складовими виступають:

– статичні (лінійні та вузлові) елементи – транспортні шляхи (автомобільні дороги, залізничні колії, внутрішні водні шляхи, трубопроводи), вузли (порти, аеропорти, термінали, логістичні центри, склади), мережі зв'язку та передачі даних [69, с. 13];

– динамічні елементи – рухомий склад (автотранспорт, локомотиви, вагони, судна, літаки), вантажно-розвантажувальне обладнання, контейнери тощо.

Основна функція логістичної інфраструктури полягає у забезпеченні ефективного зв'язку між точками видобутку сировини, виробництва, переробки та кінцевого споживання, що дозволяє оптимізувати рух матеріальних цінностей і зменшити витрати [69, с. 12].

З огляду на ключову роль транспорту в логістичних процесах, доцільно розглядати інтегровану категорію – транспортно-логістичну інфраструктуру. За концепцією О. Іщенко вона складається з трьох взаємопов'язаних блоків [69, с. 13; 15, с. 315]:

1. Технічного, який охоплює фізичні об'єкти (шляхи сполучення, рухомий склад, порти, вокзали, логістичні центри).
2. Організаційно-економічного, що включає учасників ринку – перевізників, експедиторів, логістичних операторів, банківські, страхові та митні структури.
3. Інформаційно-комунікаційного, який виконує функцію «нервової системи» галузі, забезпечуючи управління потоками через мережі зв'язку, цифрові платформи та інформаційні системи.

В умовах цифрової трансформації саме інформаційно-комунікаційний компонент стає провідним фактором підвищення ефективності логістичних процесів, оскільки швидкість обробки та точність даних безпосередньо впливають на якість управлінських рішень і конкурентоспроможність економіки загалом.



Рис. 1.1. Компоненти транспортно-логістичної інфраструктури]

Джерело: розроблено автором на основі [15]

У науковій літературі також виокремлюються інші підходи до класифікації логістичної інфраструктури. Зокрема, її поділяють за видами транспорту – на залізничну, автомобільну, морську, авіаційну та трубопровідну; або за функціональними ланками – транспортну, складську та інформаційну [69, с. 13, 15; 17; 74]. Кожен із зазначених підходів відображає певний аспект структури та функціонування логістичної системи. Доцільно розглядати їх не як взаємовиключні, а як взаємодоповнюючі, оскільки лише у сукупності вони формують цілісне уявлення про складну багаторівневу систему транспортно-логістичної інфраструктури.

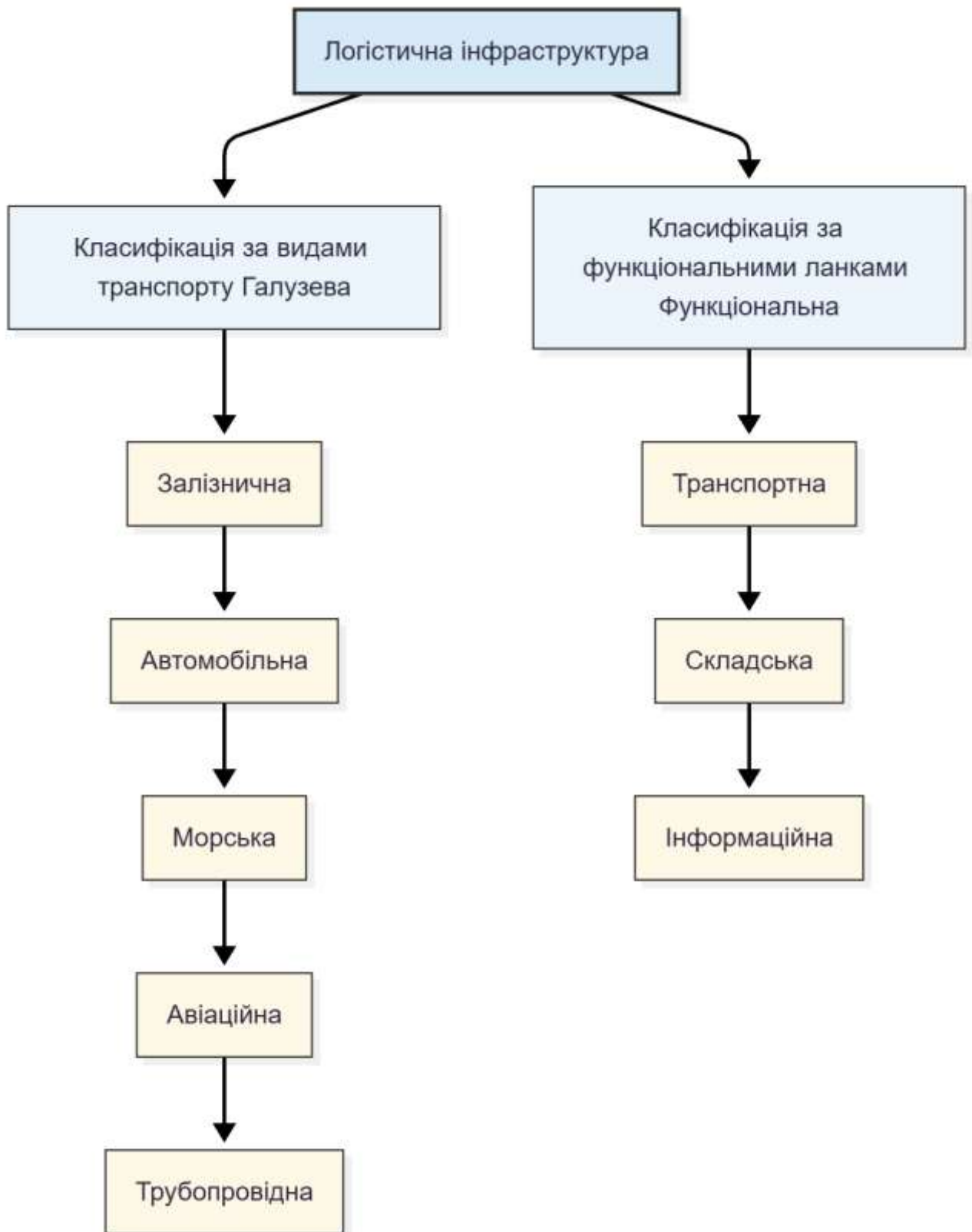


Рис. 1.2. Функціонально-галузева структура логістичної інфраструктури

Джерело: узагальнено автором на основі [69; 17; 74]

Транспортно-логістична інфраструктура відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування та розвитку національної економіки України. Вона є не лише галуззю, що надає послуги з перевезення, а системоутворювальним фактором, який визначає ефективність господарських процесів, конкурентоспроможність підприємств і здатність держави до інтеграції у світові економічні зв'язки.

По-перше, ефективно організована логістика є одним із головних чинників «економічного здоров'я» країни. Вона сприяє зниженню витрат суб'єктів господарювання, прискорює обіг товарів і капіталу, що позитивно позначається на динаміці валового внутрішнього продукту (ВВП). Відсутність налагодженої логістичної системи призводить до сповільнення виробничих процесів і обмеження торговельної активності [69, с. 21].

По-друге, стан логістичної інфраструктури визначає місце країни у світовому економічному просторі. В умовах глобалізації конкуренція точиться не лише між окремими товарами, а між цілими ланцюгами постачання. Якість транспортної мережі, рівень логістичного сервісу, ефективність митних процедур і зручність ведення логістичного бізнесу є важливими критеріями для міжнародних партнерів та інвесторів. Саме тому Світовий банк розробив Індекс логістичної ефективності (Logistics Performance Index, LPI), який використовується як один із ключових показників для оцінки конкурентоспроможності країн у сфері транспорту та торгівлі [69, с. 21; 83].

По-третє, транспортно-логістична інфраструктура забезпечує реалізацію транзитного потенціалу держави. Україна має вигідне географічне розташування, що створює можливості для формування потужних транспортних коридорів між Європою та Азією [12, с. 11]. Проте цей потенціал може бути реалізований лише за наявності сучасної інфраструктури, здатної забезпечити ефективне обслуговування транзитних перевезень. Аналогічне значення має інфраструктурне забезпечення експорту, особливо аграрного сектору, для якого транспортні коридори, порти та залізничні мережі є критично важливими елементами логістичного ланцюга.

По-четверте, розвиток транспортно-логістичної інфраструктури сприяє активізації регіональних економік. Великі інфраструктурні об'єкти – морські порти, залізничні вузли, логістичні парки – виконують роль центрів ділової активності, стимулюючи розвиток малого та середнього бізнесу, створення робочих місць і збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів [69, с. 21].

По-п'яте, логістична система виступає важливим елементом національної безпеки. Події останніх років засвідчили, що функціонування транспортних шляхів, робота залізниці та забезпечення поставок мають не лише економічне, а й стратегічне значення для обороноздатності країни.

Статистичні дані підтверджують значущість транспортно-логістичного сектору для національної економіки. У 2023 році транспорт, складське господарство та поштова діяльність забезпечили 4,5% валового внутрішнього продукту України та близько 5% податкових надходжень [12, с. 2]. Обсяг експорту транспортних послуг, навіть в умовах воєнного стану, сягнув майже 3,8 млрд доларів США [12, с. 4], що свідчить про стратегічну вагомість галузі для підтримання економічної стійкості держави.



Рис. 1.3. Внесок транспортно-логістичного сектору в економіку України, 2023 р.

Джерело: [12]

Отже, транспортно-логістична інфраструктура – це складний комплекс об'єктів, систем та інституцій, що забезпечує рух матеріальних та пов'язаних з ними потоків [69, с. 19; 24; 17]. Її роль для України є стратегічною, визначаючи економічний розвиток, міжнародну конкурентоспроможність та національну стійкість. Тому розробка та реалізація ефективної державної політики у цій сфері є пріоритетним завданням для публічного управління.

1.2. Принципи та інструменти формування державної політики в інфраструктурній сфері

Державна політика у сфері транспортно-логістичної інфраструктури є системою цілеспрямованих дій органів державної влади, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування транспортної системи, задоволення потреб населення та бізнесу, стимулювання економічного зростання і зміцнення національної безпеки. Формування такої політики вимагає чіткої нормативної бази, узгоджених принципів та ефективних інструментів реалізації. Від ступеня їх упорядкованості та послідовного застосування залежить результативність державного управління у цій сфері.

Принципи державної політики визначають базові засади, якими керуються органи влади під час прийняття управлінських рішень. Вони забезпечують цілісність, передбачуваність і сталість політики у сфері інфраструктури. Їх умовно поділяють на загальні, що стосуються державного управління загалом, та галузеві, специфічні для транспортного сектору.

До загальних принципів належать:

- Верховенство права. Усі рішення та дії державних органів – від будівництва інфраструктурних об'єктів до видачі ліцензій перевізникам – мають відповідати чинному законодавству, включаючи Конституцію України та профільні нормативно-правові акти [22; 62].

– Законність і підзвітність. Кожне управлінське рішення повинно мати правове обґрунтування, а відповідальні посадові особи – нести персональну відповідальність за його наслідки.

– Прозорість і відкритість. Формування тарифів, проведення тендерів і реалізація державних проєктів мають відбуватися на засадах публічності, із забезпеченням доступу громадськості до інформації. Важливу роль у цьому відіграють механізми електронного врядування [60].

– Ефективність використання ресурсів. Державні кошти мають витрачатися раціонально, з орієнтацією на досягнення максимального соціально-економічного ефекту.

– Партнерський діалог. Державна політика формується із залученням зацікавлених сторін – представників бізнесу, громадськості, наукової спільноти та експертного середовища, що забезпечує її збалансованість і практичну реалізованість [60].

Галузеві принципи державної політики у транспортно-логістичній сфері визначені, зокрема, Національною транспортною стратегією України до 2030 року (НТСУ-2030) [60]. Основні серед них такі:

1. Європейська інтеграція. Політика держави орієнтується на гармонізацію української транспортної системи з європейською мережею TEN-T відповідно до положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [33; 72]. Це передбачає уніфікацію стандартів, правил і технічних параметрів транспортних коридорів.

2. Пріоритет безпеки. Забезпечення безпеки руху, надійності транспортних процесів та зручності користування інфраструктурою розглядається як пріоритетна мета, що має перевагу над економічними вигодами.

3. Екологічна орієнтованість («зелений курс»). Ураховується значний вплив транспорту на довкілля; пріоритет надається розвитку екологічно чистих видів транспорту (залізничного, річкового) та зниженню рівня викидів [60].

4. Інституційна спроможність. Розвиток ефективних управлінських структур і корпоративних механізмів управління в державних компаніях передбачає реформування галузевих інституцій (зокрема АТ «Укрзалізниця») і посилення антикорупційного контролю.

5. Фінансова стабільність. Створення стійких механізмів фінансування розвитку інфраструктури передбачає використання бюджетних ресурсів, міжнародної допомоги та залучення приватних інвестицій [60].

Інструменти державної політики – це сукупність правових, економічних та організаційних засобів, за допомогою яких держава реалізує свої функції у сфері транспортної інфраструктури. Їх доцільно класифікувати за трьома основними групами.

1. Нормативно-правові інструменти. Ця група охоплює закони, кодекси, підзаконні акти, стандарти та міжнародні угоди, що встановлюють «правила гри» на транспортному ринку. Серед них: Митний, Повітряний та Водний кодекси України, Закон «Про транспорт», спеціальні закони за видами транспорту, а також міжнародні документи – Угода про асоціацію з ЄС, «транспортний безвіз», Конвенція МДП, КДПВ тощо [3 5; 19; 21; 29; 30; 34; 51; 52; 54; 56; 57; 61; 62; 63; 70; 72]. Наведені інструменти забезпечують правову визначеність та регуляторну стабільність у сфері інфраструктури.

2. Економічні інструменти. Вони передбачають вплив на розвиток галузі через фінансові та податкові механізми. Основними напрямками є:

- пряме бюджетне фінансування, у тому числі через Державний дорожній фонд і цільові програми;
- стимулювання інвесторів шляхом податкових та митних пільг для індустріальних парків і стратегічних інвестиційних проєктів [12];
- кредитно-гарантійні інструменти, включаючи синдиковане кредитування та компенсацію відсоткових ставок;
- реалізація проєктів на засадах державно-приватного партнерства (ДПП), що дає змогу залучати бізнес до будівництва та управління інфраструктурними об'єктами (дороги, порти, термінали);
- використання податкових і фіскальних важелів, зокрема акцизів на пальне чи портових зборів, які водночас виконують регулюючу та фіскальну функції.

3. Інформаційно-організаційні інструменти. Ця група охоплює механізми планування, координації, моніторингу та цифровізації управлінських процесів.

Їх основу становить реалізація положень Національної транспортної стратегії до 2030 року [60]. До таких інструментів належать:

- цифровізація логістичних процесів (наприклад, система «єЧерга», електронні товарно-транспортні накладні) [12];
- міжнародне співробітництво у межах угод типу «транспортного безвізу»;
- інституційні реформи державних підприємств («Укравтодор», Адміністрація морських портів України, АТ «Укрзалізниця»), спрямовані на підвищення ефективності управління та прозорості діяльності.

Таким чином, держава має широкий спектр інструментів впливу на розвиток транспортно-логістичної інфраструктури. Ключовим завданням є забезпечення їх послідовного, ефективного та прозорого застосування відповідно до стратегічних пріоритетів відновлення та інтеграції України у європейський транспортний простір.

1.3. Міжнародний досвід регулювання розвитку транспортно-логістичної інфраструктури

Формування ефективної державної політики у сфері транспортно-логістичної інфраструктури в умовах глобалізації потребує системного вивчення та адаптації найкращих міжнародних практик. Відкритість до зовнішнього досвіду є необхідною умовою модернізації національної інфраструктури, залучення інвестицій і поглиблення інтеграції України до світових ринків. Аналіз міжнародного досвіду дає можливість виявити ефективні моделі управління, механізми фінансування та регуляторні підходи, які довели свою результативність у розвинених країнах.

Одним із ключових показників ефективності логістичних систем у міжнародному вимірі є Індекс ефективності логістики (Logistics Performance Index, LPI), який розробляється Світовим банком [83]. Цей показник оцінює країни за критеріями ефективності митних процедур, інфраструктурної якості, своєчасності перевезень, компетентності логістичних операторів і цифровізації процесів. Для України питання адаптації передових практик має особливе

значення, оскільки Угода про асоціацію з Європейським Союзом [72] прямо передбачає гармонізацію національного законодавства та стандартів у транспортній сфері з європейськими нормами.

Основою транспортної політики ЄС є Транс'європейська транспортна мережа (TEN-T) [93]. Ця стратегічна ініціатива спрямована на створення єдиного інтегрованого транспортного простору на території Союзу. Головною метою TEN-T є усунення інфраструктурних «вузьких місць», зменшення диспропорцій між регіонами, забезпечення безперервного руху товарів і людей, а також підтримка екологічної сталості транспортних систем [93].

Мережа TEN-T має дворівневу структуру:

- базова мережа, що охоплює ключові маршрути і повинна бути завершена до 2030 року;
- всеохоплююча мережа, яка забезпечить покриття всієї території ЄС до 2050 року.

Для реалізації базової мережі визначено дев'ять основних коридорів (зокрема Балтійсько-Адріатичний, Рейн-Дунайський тощо), які забезпечують координацію проєктів і залучення інвестицій [78].

Ключові принципи транспортної політики ЄС, які мають практичне значення для України, включають:

- мультимодальність – розвиток транспортних вузлів, що забезпечують ефективну взаємодію між різними видами транспорту (порти, термінали, інтермодальні центри);
- декарбонізацію – перенесення вантажних потоків з автомобільного транспорту на екологічно чистіші види, такі як залізничний і водний [83];
- інтероперабельність – уніфікацію технічних і правових стандартів для забезпечення безперешкодного руху транспорту через кордони, що особливо актуально для України з огляду на різницю у ширині колії;
- безпеку та цифровізацію – упровадження інтелектуальних транспортних систем (ІТС), автоматизованого управління рухом та цифрового документообігу [83].

Важливим кроком для України стало рішення Європейського Союзу 2022 року про розширення чотирьох транспортних коридорів TEN-T на українську територію, що охоплюють ключові міста та маршрути [12, с. 11; 78]. Це рішення означає формальну інтеграцію української інфраструктури до європейського транспортного простору та створює передумови для залучення європейських інвестицій і впровадження сучасних стандартів управління.

Міжнародний досвід свідчить про те, що транспортна політика провідних держав світу ґрунтується на кількох спільних пріоритетах. Звіти Світового банку (LPI 2023) [83] та Міжнародного транспортного форуму (ITF Strategy 2030) [89] визначають такі ключові напрями розвитку:

- сталий розвиток і екологізація, що передбачають скорочення викидів, перехід на чисті види палива та розвиток низьковуглецевої логістики [83; 89];
- цифровізація логістики, зокрема автоматизація управління трафіком, впровадження систем відстеження вантажів та електронного документообігу [83; 89];
- стійкість до кризових явищ (resilience), що означає здатність транспортних систем швидко адаптуватися до геополітичних та економічних шоків, забезпечуючи безперервність ланцюгів постачання [83; 89];
- операційна швидкість і спрощення процедур, особливо у сфері міжнародної торгівлі, де важливу роль відіграють ефективність митних процедур та прозорість регулювання. Показовим прикладом є Сінгапур, який у 2023 році посів перше місце у рейтингу LPI завдяки високим показникам цифровізації та спрощення процедур [83].

Розглянемо досвід окремих країн. Польща демонструє приклад успішної адаптації до вимог ЄС [92]. Гармонізація законодавства з європейськими нормами розпочалася задовго до вступу країни до ЄС, що дало змогу ефективно використати структурні фонди для масштабної модернізації дорожньої, залізничної та портової інфраструктури. Завдяки цьому польські перевізники нині посідають провідні позиції на ринку автоперевезень у Європі [92].

Німеччина є визнаним лідером у сфері логістики [80]. Вона впровадила концепцію «вантажних сіл» (Güterverkehrszentren – GVZ), які є великими

мультимодальними центрами, що оптимізують взаємодію між видами транспорту. Крім того, німецька політика орієнтована на «зелену логістику» через інвестиції в залізничний транспорт та запровадження екологічних зборів з вантажівок (система Maut) [80].

Франція робить акцент на стратегічних державних інвестиціях у масштабні інфраструктурні проєкти, такі як канал «Сена – Північна Європа» [69, с. 45], а також у розвиток портових комплексів (зокрема об'єднання портів HAROPA) [69, с. 36]. Значна увага приділяється декарбонізації транспортного сектору шляхом розширення річкових перевезень [69, с. 39].

Узагальнення міжнародного досвіду дає змогу сформулювати кілька рекомендацій щодо вдосконалення державної політики України у транспортно-логістичній сфері:

- необхідність розроблення довгострокової національної стратегії розвитку інфраструктури, узгодженої з планами TEN-T та глобальними трендами у сфері кліматичної нейтральності та цифровізації;

- пріоритетність розвитку мультимодальних перевезень і екологічно сталих видів транспорту – залізничного та внутрішнього водного, що сприятиме підвищенню енергоефективності та зменшенню вуглецевого сліду;

- активне залучення міжнародних партнерів і фінансових інституцій до відбудови та модернізації інфраструктури через механізми державно-приватного партнерства (ДПП) і концесій [12];

- забезпечення реальної, а не декларативної гармонізації українського законодавства та технічних стандартів із нормами ЄС;

- пріоритет цифровізації транспортно-логістичної сфери, зокрема автоматизації митних і транзитних процедур, що підвищить прозорість і конкурентоспроможність України.

Вивчення міжнародного досвіду підтверджує, що ефективна транспортно-логістична політика повинна спиратися на системність, стратегічність і технологічну інноваційність. Адаптація найкращих європейських і світових практик до умов України має відбуватися з урахуванням поточних викликів воєнного періоду та потреб повоєнного відновлення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади формування та розвитку транспортно-логістичної інфраструктури як ключового елемента економічної системи держави. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що транспортно-логістична інфраструктура є комплексом взаємопов'язаних технічних, організаційних і інформаційних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного переміщення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у межах національного і міжнародного економічного простору. Встановлено, що ефективність функціонування цієї системи визначає рівень конкурентоспроможності економіки, її інтеграцію до світових ринків і здатність до стійкого розвитку.

Проаналізовано принципи формування державної політики у сфері транспортної інфраструктури, серед яких особливе значення мають верховенство права, прозорість, ефективність, екологічна орієнтованість і європейська інтеграція. Визначено основні інструменти реалізації політики – нормативно-правові, економічні та організаційно-інформаційні. Підкреслено, що саме комплексне застосування цих інструментів забезпечує узгодженість дій держави, бізнесу та міжнародних партнерів у процесі розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, особливо в умовах післявоєнного відновлення.

Дослідження міжнародного досвіду засвідчило, що провідні країни світу успішно розвивають свої інфраструктурні системи, спираючись на стратегічне планування, цифровізацію, сталий розвиток і мультимодальність. Європейська модель, зокрема політика TEN-T, демонструє ефективність у забезпеченні інтеграції транспортних систем і гармонізації технічних стандартів. Для України визначено необхідність адаптації кращих європейських практик, створення довгострокової стратегії розвитку інфраструктури, пріоритизації екологічних та цифрових напрямів, а також розширення механізмів державно-приватного партнерства як основи для підвищення ефективності державної політики у сфері логістики.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан і тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України

Аналіз сучасного стану транспортно-логістичної інфраструктури України потребує врахування передумов її формування у довоєнний період, адже саме цей етап значною мірою визначив рівень стійкості галузі до кризових викликів. Україна має унікальне географічне розташування на перетині європейських та азійських транспортних шляхів, що зумовлює високий потенціал транзитного розвитку. Однак, незважаючи на цю стратегічну перевагу, реалізація транзитного потенціалу тривалий час залишалася обмеженою через системні структурні проблеми.

До початку повномасштабної війни спостерігалися окремі позитивні тенденції, зокрема будівництво та модернізація автомобільних доріг у межах програми «Велике будівництво», оновлення окремих ділянок залізниці, збільшення вантажообігу морських портів. Водночас наростали хронічні диспропорції у розвитку транспортної системи, що проявлялися у зношеності інфраструктури, нестачі інвестицій, низькому рівні цифровізації та недостатній щільності дорожньої мережі. Порівняно з європейськими країнами-сусідами ефективність української логістичної системи залишалася низькою, що підтверджується результатами Індексу ефективності логістики (Logistics Performance Index, LPI) Світового банку. Так, у 2018 році Україна посідала 66 місце з індексом 2,83, суттєво поступаючись Польщі (33 місце, індекс 3,42) та Німеччині, яка очолювала рейтинг з показником 4,20 [83]. Найвразливішими елементами галузі визначалися митні процедури, що характеризувалися надмірною складністю та непрозорістю, а також фізична інфраструктура, рівень зношеності якої суттєво перевищував середньоєвропейські показники. Зокрема, щільність автомобільних доріг із твердим покриттям залишалася нижчою, ніж у

більшості країн ЄС, що обмежувало розвиток міжрегіональної мобільності та міжнародного транзиту.

Повномасштабне збройне вторгнення РФ у лютому 2022 року стало фактором безпрецедентного руйнування транспортно-логістичної інфраструктури України. Агресор цілеспрямовано завдавав ударів по ключових елементах транспортної системи – автомобільних і залізничних шляхах, мостах, портах та аеропортах – із метою паралізувати економічну активність, ускладнити військову логістику та зірвати гуманітарні постачання. Унаслідок цього транспортна інфраструктура опинилася серед найбільш постраждалих секторів національної економіки.

За оцінками на початок 2024 року, прямі збитки транспортної інфраструктури України перевищили 36,8 млрд доларів США [12], що становить майже чверть усіх зафіксованих фізичних втрат активів країни.

Найбільших руйнувань зазнала автомобільна мережа: пошкоджено понад 25 тис. км доріг, зруйновано понад 340 мостів, а загальні збитки оцінено у 29,3 млрд доларів США [12]. Це призвело до порушення основних транспортних коридорів та ізоляції окремих регіонів.

Залізнична інфраструктура, яка проявила високу стійкість в умовах війни, також зазнала суттєвих втрат: пошкоджено близько 500 км колій, зруйновано понад 120 станцій, загальні збитки оцінено у 4,3 млрд доларів [12], не враховуючи близько 700 км колій, що перебувають на окупованих територіях.

Морська портова інфраструктура опинилася під системними атаками: азовські порти були окуповані, чорноморські – зазнавали постійних обстрілів. У результаті пошкоджено близько 280 об'єктів із загальними збитками у 0,85 млрд доларів [12], при цьому непрямі втрати від блокади експорту є значно більшими. Авіаційна інфраструктура фактично припинила своє функціонування: пошкоджено 19 ключових аеропортів, а прямі збитки перевищили 2 млрд доларів США [4312]

Крім того, значних втрат зазнав рухомий склад транспорту – автомобілі, вагони, автобуси, залізнична техніка, що додало понад 3 млрд доларів США [12] до загальних збитків галузі.



Рис. 2.1. Структура прямих збитків транспортної інфраструктури України
внаслідок війни, млрд дол. США

Джерело: [12]

Масштабні руйнування транспортної інфраструктури неминуче спричинили різке скорочення обсягів вантажних і пасажирських перевезень у 2022 році. За офіційними статистичними даними, загальний вантажопотік скоротився майже удвічі – із 621 млн т у 2021 році до 317 млн т у 2022 році [12; 6]. У 2023 році спостерігалось часткове відновлення – до 328 млн т, [12; 6] однак цей показник залишався суттєво нижчим за довоєнний рівень. Ще більш показовим є падіння вантажообігу, який у 2023 році становив лише 179,8 млрд ткм, [12; 6] що свідчить про зменшення середньої відстані транспортування та руйнування протяжних логістичних ланцюгів, особливо транзитних.

Значного скорочення зазнали і пасажирські перевезення, обсяг яких знизився з 2,66 млрд осіб у 2021 році до 1,6 млрд у 2022 році, [12; 6] з подальшим відновленням до 2,04 млрд осіб у 2023 році [12; 6]. Попри складні умови воєнного стану, залізничний і автомобільний транспорт зберегли здатність

забезпечувати евакуаційні перевезення, гуманітарну логістику та підтримання міжрегіональних сполучень, що свідчить про високий рівень стійкості галузі.

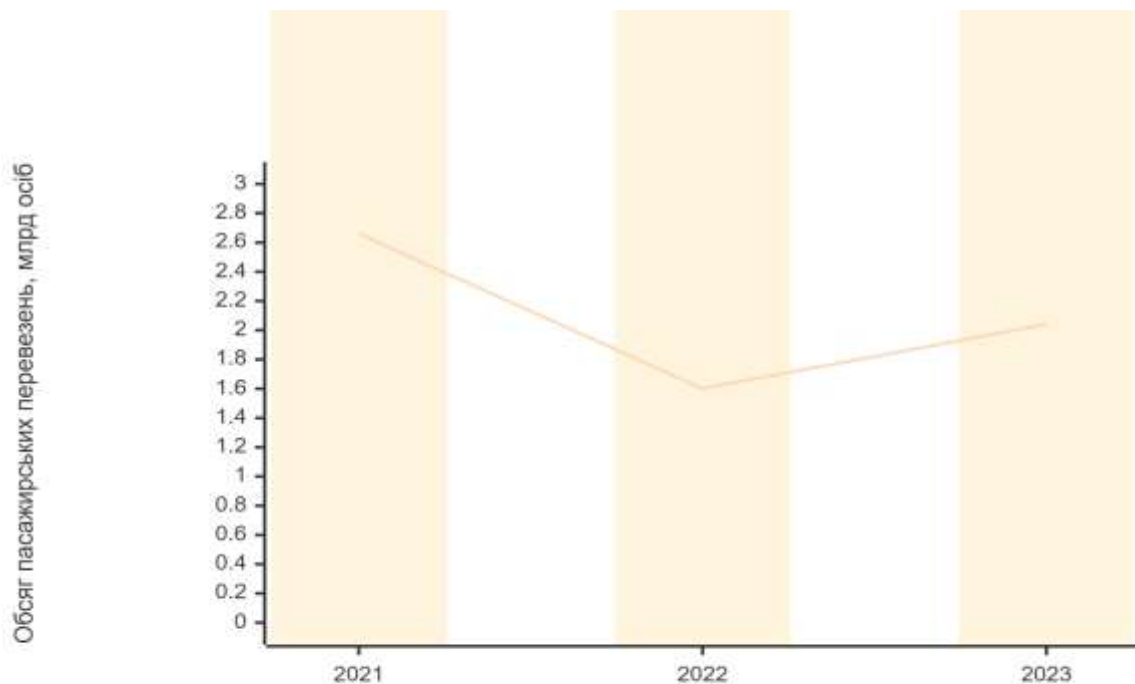


Рис. 2.2. Динаміка обсягів вантажних та пасажирських перевезень в Україні у 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [12; 83]

Важливою тенденцією періоду війни стала докорінна зміна географії транспортних потоків. Блокада Чорного моря, через яке до 2022 року здійснювалося понад 60% українського експорту, змусила суб'єктів господарювання здійснити масштабну переорієнтацію логістичних маршрутів на західний напрямок – до країн Європейського Союзу. Це спричинило значне підвищення навантаження на автомобільний та залізничний транспорт поблизу західного кордону. Частка автомобільних перевезень в експорті зросла з приблизно 23% до понад 40%, залізничних – із 12% до понад 22%, тоді як морський транспорт, який раніше домінував, скоротив свою частку до приблизно 35% у період найжорсткішої блокади. Таким чином, відбулася вимушена, але стратегічно важлива перебудова зовнішньоторговельної логістики України, що суттєво вплинула на структуру транспортної системи.

Станом на другу половину 2025 року транспортно-логістичний сектор демонструє ознаки поступового відновлення та адаптації до нових умов функціонування.

Залізничний транспорт залишається основною складовою національної логістичної системи, забезпечуючи перевезення масових вантажів. У 2023 році залізницею перевезено 148,4 млн т вантажів [12; 6], серед яких домінували зернові, будівельні матеріали та рудна продукція. Частка залізничного транспорту у загальному вантажообігу перевищила 50% (90,6 млрд ткм) [12; 6]. Водночас галузь стикається зі значними проблемами, серед яких – високий рівень зношеності рухомого складу (до 90%) [12; 6], а також технічні бар'єри при міжнародних перевезеннях, зокрема різниця ширини колії з країнами ЄС, що призводить до затримок на прикордонних переходах.

Автомобільний транспорт зберігає провідну роль за обсягами перевезення вантажів і пасажирів. Його значення для міжнародних перевезень зросло, проте галузь зазнає впливу таких негативних факторів, як руйнування дорожньої інфраструктури, обмежена пропускна спроможність пунктів пропуску, періодичні блокування на кордонах і гострий дефіцит водіїв. Впровадження цифрової системи «ЄЧерга» частково підвищило ефективність руху та зменшило черги, однак не усунуло глибинних проблем, пов'язаних із пропускною здатністю та координацією між суміжними державами.

Морський і річковий транспорт продемонстрували високу стійкість і стратегічну адаптивність. Після фактичного колапсу морських перевезень у 2022 році саме Дунайські порти – Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ – стали основним логістичним каналом експорту, забезпечивши у 2023 році перевалку понад 32 млн т вантажів [12]. Важливим досягненням стало відкриття Українського чорноморського коридору в серпні 2023 року, що дало змогу відновити експорт зерна (45,5 млн т) [12] через порти Великої Одеси. У результаті загальний вантажообіг морських портів у 2023 році досяг 62 млн т. [12], що хоча й істотно поступається довоєнним обсягам, проте свідчить про високу здатність галузі до відновлення.

Водночас річковий транспорт на Дніпрі залишається значною мірою паралізованим через пошкодження гідротехнічних споруд і проблеми безпеки судноплавства.

Таким чином, транспортна система України перебуває у стані глибокої структурної перебудови. Незважаючи на масштабні втрати, галузь демонструє здатність до адаптації, збереження критичних логістичних функцій та поступове відновлення транспортних потоків на основі диверсифікації маршрутів і цифровізації процесів управління.

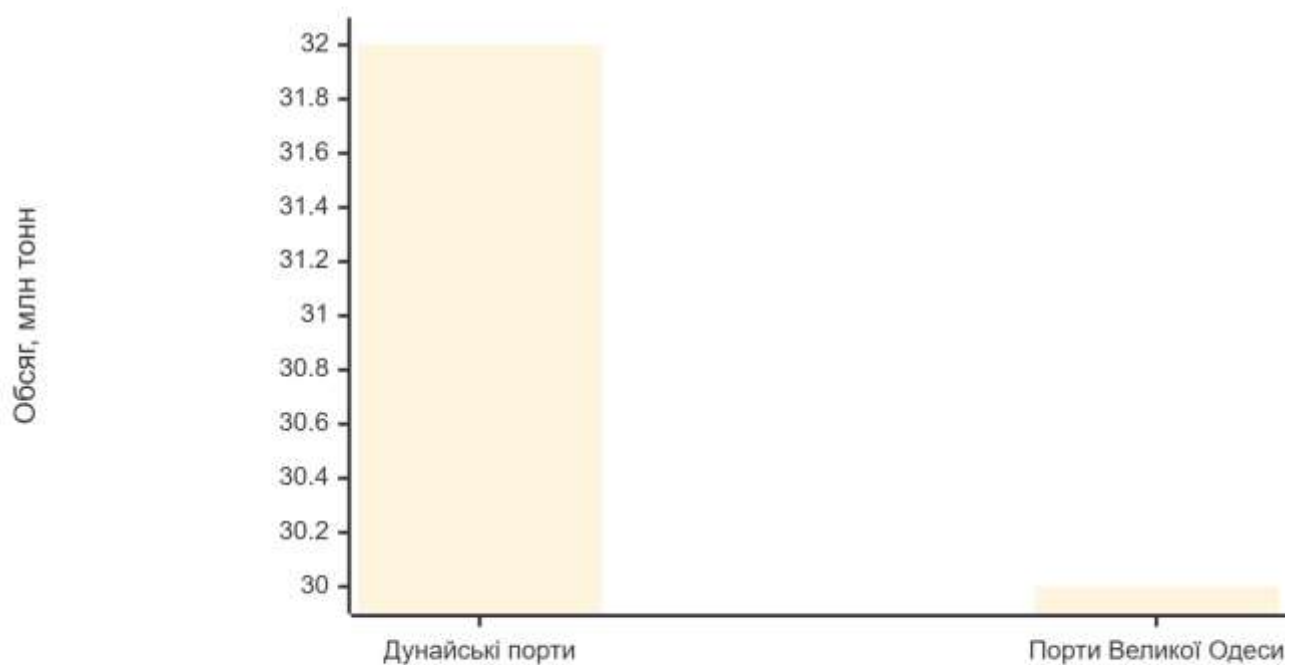


Рис. 2.3. Вантажообіг портів України: падіння та часткове відновлення (Дунай vs Чорне море), 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [12; 83]

Цивільна авіація України повністю призупинила діяльність із 24 лютого 2022 року у зв'язку із закриттям повітряного простору для польотів цивільних повітряних суден. Попри те, що військова авіація продовжує виконувати завдання із забезпечення обороноздатності держави, інфраструктура цивільних

аеропортів зазнала суттєвих пошкоджень унаслідок ракетних і дронівих атак. Руйнування злітно-посадкових смуг, терміналів і навігаційного обладнання фактично унеможливило відновлення комерційних рейсів у короткостроковій перспективі. Таким чином, повернення до нормальної роботи цивільної авіації є перспективою мирного періоду, коли будуть забезпечені безпекові умови та міжнародна сертифікація відновленої інфраструктури.

Попри безпрецедентні втрати, транспортно-логістична система України продовжує функціонувати та демонструє тенденції до структурного оновлення. У 2023–2025 роках сформувалося кілька ключових напрямів трансформації галузі:

1. Прискорена європейська інтеграція. Включення України до транс'європейської транспортної мережі TEN-T перетворилося з довгострокової мети на практичний план модернізації, що передбачає гармонізацію технічних стандартів, створення логістичних коридорів і доступ до фінансування з фондів ЄС.

2. Пріоритетність західного напрямку. Внаслідок переорієнтації логістичних потоків основні інвестиційні зусилля спрямовуються на розбудову пунктів пропуску через кордон, модернізацію під'їзних шляхів, логістичних терміналів і впровадження євроколії, що дозволить підвищити сумісність транспортних систем України та країн Європейського Союзу.

3. Розвиток Дунайського транспортного коридору. Дунайські порти – Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ – довели стратегічну надійність навіть в умовах воєнних дій, тому планується подальше розширення їх інфраструктурних потужностей, поглиблення фарватеру та розвиток мультимодальних логістичних зв'язків.

4. Концепція відбудови за принципом «Build Back Better». Орієнтиром повоєнної реконструкції є створення сучасної, безпечної, енергоефективної та екологічної інфраструктури. За оцінками міжнародних організацій, потреби у фінансуванні лише транспортної галузі перевищують 73 млрд доларів США, що водночас становить унікальну можливість для переходу до нових технологічних і управлінських стандартів розвитку [12].

5. Внутрішня логістична трансформація. Війна спричинила зміщення економічної активності у центральні та західні регіони країни, що зумовило зростання попиту на сучасні складські площі, логістичні хаби та індустріальні парки. Цей процес стимулює формування нових логістичних ланцюгів постачання всередині країни, заснованих на принципах гнучкості та цифровізації.

Отже, транспортно-логістична інфраструктура України перебуває у стані глибокої трансформації під впливом воєнних подій. Незважаючи на масштабні руйнування, галузь продовжує виконувати критичні функції з забезпечення економічної та гуманітарної стійкості держави. Сформовані тенденції свідчать про поступовий перехід від етапу виживання до стратегічного оновлення, орієнтованого на європейську інтеграцію, цифровізацію, підвищення екологічної ефективності та зміцнення внутрішньої логістичної спроможності.

У поточних умовах державна політика має зосереджуватися не лише на підтриманні базового функціонування транспортної системи, а й на формуванні стійкої моделі її розвитку, що відповідатиме стандартам ЄС, забезпечить конкурентоспроможність української економіки та створить основу для післявоєнного відновлення на принципах сталості, інноваційності та прозорості.

2.2. Аналіз нормативно-правового забезпечення державної політики розвитку у сфері транспортної інфраструктури

Ефективне функціонування транспортно-логістичної інфраструктури неможливе без чіткої нормативно-правової бази, яка визначає засади діяльності державних органів, підприємств і користувачів транспортних послуг. Нормативно-правове поле транспорту є складною багаторівневою системою, що охоплює акти різної юридичної сили – від Конституції України до галузевих підзаконних нормативів, технічних регламентів і стратегічних документів.

На найвищому рівні правового регулювання перебуває Конституція України [22], яка визначає основні засади державного управління та розподіл владних повноважень. Вона закріплює відповідальність Верховної Ради за

формування засад державної політики та повноваження Кабінету Міністрів щодо її реалізації. Крім того, Конституція гарантує право власності, свободу підприємницької діяльності, принципи екологічної безпеки та обов'язок держави сприяти розвитку інфраструктури – положення, що формують базові умови для здійснення транспортної політики [22; 62].

Другий рівень становлять міжнародні договори, ратифіковані Україною, що набувають статусу частини національного законодавства. З огляду на курс України на європейську інтеграцію, їхня роль постійно зростає. Найважливішим документом цього рівня є Угода про асоціацію з Європейським Союзом [72], яка визначає зобов'язання України щодо адаптації законодавства до європейського *acquis communautaire*. До цього рівня належать також галузеві угоди – про «транспортний безвіз» [70], «відкрите небо» [71], а також міжнародні конвенції (МДП [30], КДПВ [21] та ін.), які встановлюють єдині правила міжнародних перевезень і митних процедур. Саме міжнародні акти часто виступають каталізатором реформ у сфері транспорту, стимулюючи оновлення внутрішніх нормативних положень.

Наступним елементом системи є Кодекси України, що забезпечують комплексне регулювання галузей, тісно пов'язаних із транспортом. До них належать Митний кодекс [29], Повітряний кодекс [34], Водний кодекс [5] і Кодекс торговельного мореплавства [19]. Вони визначають правові засади переміщення вантажів через митний кордон, експлуатації повітряного та водного транспорту, регулювання судноплавства та безпеки мореплавства. Узгодженість положень цих кодексів із нормами Конституції та міжнародних договорів є обов'язковою умовою ефективності транспортного законодавства.

Ключову роль у правовому регулюванні галузі відіграють закони України, серед яких – рамковий Закон «Про транспорт» [62], що визначає загальні принципи функціонування транспортного комплексу, та низка спеціальних законів: «Про автомобільний транспорт» [51], «Про залізничний транспорт» [54], «Про морський транспорт» [56], «Про річковий транспорт» [52], «Про транзит вантажів» [61], «Про експедирування» [63], «Про мультимодальні перевезення» [57]. Саме на рівні законів закріплюються основні права та обов'язки суб'єктів

господарювання, вимоги до безпеки перевезень, стандарти якості послуг та механізми державного контролю.

Підзаконні нормативно-правові акти формують наймасштабніший, прикладний рівень системи. Це постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури (Мінінфраструктури) [37], а також регуляторні документи центральних органів виконавчої влади – Державної служби з безпеки на транспорті (Укртрансбезпеки) [35], Державної митної служби та ін. Саме на цьому рівні деталізуються процедури ліцензування, тарифоутворення, технічного регламентування, екологічного контролю тощо [1, 13, 14, 25, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50]. Поряд із цим до нормативного масиву належать стратегічні документи, зокрема Національна транспортна стратегія України до 2030 року (НТСУ-2030) [60], яка визначає основні напрями розвитку галузі та слугує орієнтиром для подальшої кодифікації законодавства.

Водночас, попри формальну структурованість, чинна система нормативно-правового забезпечення транспорту характеризується низкою системних проблем:

- неузгодженість і колізійність норм, коли положення різних актів суперечать одне одному;
- дублювання регулювання одних і тих самих питань у різних нормативних документах;
- наявність прогалин, що ускладнюють правозастосування;
- надмірна складність і мінливість нормативної бази, яка створює труднощі для бізнесу та державних органів;
- порушення ієрархії, коли підзаконні акти не завжди узгоджені із законами або міжнародними договорами.

У результаті нормативно-правова база транспорту в Україні має комплексний ієрархічний, але водночас фрагментований характер. Вона переобтяжена підзаконними документами, що знижує її гнучкість і ускладнює практичне застосування. Аналіз цієї системи вимагає оцінки не лише кількісного

складу нормативних актів, а й їхньої внутрішньої логіки, узгодженості та відповідності стратегічним цілям державної політики.

Процес гармонізації українського законодавства у сфері транспорту з європейськими стандартами є одним із ключових напрямів державної політики. Відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС [72], Україна зобов'язалася забезпечити адаптацію законодавства до вимог Додатка XXXII, який містить перелік директив і регламентів Європейського Союзу, що регулюють питання безпеки, екологічних стандартів, доступу до ринку перевезень, умов праці водіїв, технічних вимог до інфраструктури та транспортних засобів.

Реалізація цих зобов'язань передбачена Планом заходів з виконання Угоди [33], який деталізує кроки Верховної Ради, Кабінету Міністрів і профільного міністерства щодо адаптації нормативної бази. На практиці процес гармонізації відбувається поступово й нерівномірно. Серед основних досягнень слід відзначити ухвалення Закону «Про внутрішній водний транспорт» [52] і Закону «Про мультимодальні перевезення» [57], оновлення авіаційних правил, а також запровадження європейських екологічних стандартів для автомобільного транспорту. Проте значна частина зобов'язань залишається у процесі реалізації, а темпи адаптації потребують прискорення.

Європейська інтеграція вимагає не лише формального прийняття законодавчих актів, а й створення ефективного механізму їх імплементації. Основні труднощі полягають у недостатній координації між органами виконавчої влади, обмежених фінансових і кадрових ресурсах, а також у відсутності системної оцінки відповідності українських нормативів технічним регламентам ЄС. Водночас успішна адаптація законодавства у транспортній сфері є стратегічною умовою поглиблення співпраці з Європейським Союзом і забезпечення сталого розвитку національної логістичної системи.

Попри задекларований курс на гармонізацію транспортного законодавства з європейськими нормами, практична реалізація цього процесу стикається з низкою системних бар'єрів. Аналіз динаміки реформ свідчить, що ключовими чинниками уповільнення є інституційна інерція, фрагментарність

правозастосування, обмежені фінансові ресурси та недостатня ефективність контролю за виконанням прийнятих норм.

Однією з найпроблемніших сфер залишається реформа залізничного транспорту. Відповідно до вимог Європейського Союзу, Україна зобов'язалася провести анбандлінг системи управління залізничним транспортом, розділивши функції управління інфраструктурою та операційну діяльність, відкривши доступ приватним перевізникам до колійної мережі. Однак розроблення нового закону, який би закріпив цю модель, триває вже декілька років, що гальмує конкуренцію, обмежує інвестиційну привабливість та уповільнює інтеграцію до європейського ринку перевезень.

Іншою характерною проблемою є формальна імплементація норм ЄС. У ряді випадків положення директив і регламентів ЄС включаються до українських нормативних актів без створення ефективних механізмів контролю та відповідальності. У результаті такі реформи мають декларативний характер: формально законодавство відповідає європейським вимогам, проте на практиці реальні зміни у правозастосуванні відсутні.

Вагомим обмежувальним чинником залишається дефіцит фінансових ресурсів. Багато європейських стандартів, зокрема у сфері безпеки руху, охорони довкілля та модернізації інфраструктури, потребують значних капіталовкладень. У період воєнного стану та відновлення економіки державні фінансові можливості є обмеженими, що сповільнює реалізацію навіть підготовлених законодавчих рішень. Часто нестача коштів використовується як аргумент для відтермінування необхідних реформ.

Окрім загальної Угоди про асоціацію, Україна уклала низку спеціалізованих угод із ЄС, що стали важливими кроками до інтеграції транспортних ринків.

«Транспортний безвіз» [70] передбачив скасування дозволів на двосторонні та транзитні вантажні автоперевезення між Україною та країнами ЄС. Це рішення мало стратегічне значення в умовах блокади морських портів, оскільки сприяло зниженню вартості логістичних операцій і спрощенню доступу українських перевізників до європейського ринку. Водночас воно виявило

інфраструктурні проблеми – низьку пропускну спроможність пунктів пропуску, черги на кордоні, а також нерівні конкурентні умови через різницю в рівні технічного оснащення транспортних засобів. Це свідчить, що лібералізація ринку без одночасного зміцнення інституційної та технічної спроможності не забезпечує повноцінної інтеграції.

Угода про «відкрите небо» [71], укладена до початку повномасштабної війни, стала каталізатором розвитку авіаційного ринку, сприяючи приходу європейських лоукостерів і підвищенню доступності авіап перевезень для населення. Попри тимчасове призупинення її дії через закриття повітряного простору, документ залишається базовою рамкою для майбутнього відновлення цивільної авіації України відповідно до стандартів Європейського Союзу.

Таким чином, укладені «безвізові» угоди не є лише політичними символами. Вони виступають практичним індикатором готовності українського транспортного сектору до функціонування за європейськими правилами та потребують послідовного вдосконалення інституційних механізмів їх реалізації.

Україна є учасницею низки міжнародних конвенцій, які регламентують правила здійснення міжнародних перевезень і визначають єдині стандарти безпеки, відповідальності та митного контролю. Такі документи формують правове підґрунтя для інтеграції держави до глобальної транспортної системи.

Конвенція МДП (TIR) [30] спрощує процедури транзиту вантажів через митні кордони, використовуючи міжнародну систему гарантій. Українське митне законодавство загалом відповідає її вимогам, однак проблеми залишаються на рівні практичного застосування – насамперед щодо швидкості обробки вантажів і прозорості процедур.

Конвенція КДПВ (CMR) [21] визначає відповідальність автомобільного перевізника за втрату чи пошкодження вантажу. Її положення імплементовано до національного законодавства, проте правозастосування в судах іноді є непослідовним, що створює правову невизначеність для учасників ринку.

Крім того, Україна є стороною конвенцій, прийнятих під егідою IMO та ICAO, а також угод SOLAS, MARPOL, ADR, RID, IMDG Code [9; 28], які встановлюють стандарти безпеки мореплавства, авіації та перевезення

небезпечних вантажів. Формально їх положення інтегровані у національні правила, однак рівень реального виконання вимог безпеки, екологічності та умов праці в окремих секторах залишається нижчим за міжнародні стандарти.

Підсумовуючи, слід зазначити, що Україна взяла на себе масштабні міжнародні зобов'язання у сфері транспорту, насамперед перед Європейським Союзом. Наведене створює потужний стимул для оновлення національного законодавства, однак темпи реформ залишаються нерівномірними. Основними бар'єрами виступають інституційна слабкість, недостатнє фінансування, низький рівень координації між державними органами та повільна імплементація європейських норм. У сучасних умовах подальший розвиток нормативно-правової бази транспорту України має бути спрямований на поглиблення реального виконання міжнародних зобов'язань, розбудову інституційної спроможності та посилення правової узгодженості між національним і європейським законодавством.

Однією з найпроблемніших сфер законодавчого забезпечення транспортної системи України залишається залізничний транспорт, діяльність якого регулюється Законом України «Про залізничний транспорт» [54], ухваленим ще у 1996 році. Цей закон, попри численні зміни, не відповідає сучасним вимогам Європейського Союзу, визначеним в Угоді про асоціацію [72], зокрема щодо реформування залізничної галузі.

Ключова вимога ЄС полягає у проведенні анбандлінгу – відокремленні функцій управління інфраструктурою від операційної діяльності перевізників, що має створити конкурентне середовище на ринку залізничних перевезень. Чинна модель, у якій АТ «Укрзалізниця» поєднує всі ці функції, фактично зберігає монопольне становище, обмежуючи розвиток приватних перевізників, стримуючи інвестиції та створюючи ризики неефективності й непрозорості управління.

Проект нового Закону України «Про залізничний транспорт», який має закріпити розмежування функцій інфраструктури, вантажних і пасажирських перевезень, обговорюється протягом кількох років, однак його ухвалення постійно відкладається. Серед причин – складність організаційного переходу,

опір зацікавлених сторін та ускладнення законодавчого процесу в умовах воєнного стану. Унаслідок цього реформа залізничного транспорту реалізується повільно, що стримує залучення приватного капіталу, інтеграцію до європейської залізничної мережі та створення конкурентного ринку послуг.

На відміну від залізничної сфери, законодавча база автомобільного транспорту оновлюється більш динамічно. Регулювання здійснюється Законом України «Про автомобільний транспорт» [51] та Законом України «Про дорожній рух» [53], які неодноразово адаптовувалися до європейських норм. Визначальним чинником оновлення стало впровадження «транспортного безвізу» [57], що скасував дозволи на вантажні автоперевезення до країн ЄС, а також імплементація положень Угоди про асоціацію [72].

Досягнуто певного прогресу у таких напрямках:

- Доступ до ринку перевезень. У межах «транспортного безвізу» спрощено умови міжнародних перевезень, хоча питання каботажу та доступу до ринку третіх країн залишається відкритим.
- Технічне регулювання. В Україні поступово запроваджуються екологічні стандарти Євро, а також вимоги до безпеки транспортних засобів.
- Соціальні норми. Введено регламентацію режимів праці та відпочинку водіїв згідно з Регламентом (ЄС) № 561/2006 [64], а також обов'язковість використання тахографів.
- Безпека перевезень. Імплементовано Європейську угоду про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів (ADR).

Попри загальне наближення до стандартів ЄС, залишаються невирішені питання ефективності контролю за виконанням норм. Зокрема, діяльність Укртрансбезпеки щодо дотримання вагових, габаритних та ліцензійних вимог є недостатньо ефективною. Недостатня якість дорожньої інфраструктури, відсутність належних паркувальних майданчиків і зон відпочинку для водіїв також обмежують відповідність галузі європейським умовам праці. У сфері пасажирських перевезень правове регулювання конкурсних процедур потребує подальшого вдосконалення для підвищення прозорості та безпеки послуг.

Загалом, законодавство про автомобільний транспорт значно ближче до європейських стандартів, ніж залізничне, однак ключовим викликом залишається реальний контроль за виконанням норм, без чого ефективність правового регулювання суттєво знижується.

У сфері водного транспорту впродовж тривалого часу спостерігалася нормативна стагнація, однак останні роки стали періодом суттєвого оновлення законодавства:

Прийняття Закону України «Про внутрішній водний транспорт» [52] стало важливим етапом реформування галузі. Закон спрямований на лібералізацію ринку внутрішніх перевезень, відкриття доступу для суден під іноземним прапором, спрощення адміністративних процедур та стимулювання розвитку річкової логістики. Його реалізація має підвищити ефективність використання транспортного потенціалу річок Дніпра та Дунаю, що є більш екологічними та економічно вигідними шляхами порівняно з автомобільним транспортом. Разом із тим, впровадження закону ускладнене наслідками руйнування гідротехнічних споруд, зокрема Каховської ГЕС, застарілістю шлюзової інфраструктури та дефіцитом фінансування. Крім того, для повноцінного функціонування закону необхідна розробка значної кількості підзаконних актів і технічних регламентів.

Закон України «Про морські порти України» [56] визначає правові засади функціонування портової галузі, зокрема роль Адміністрації морських портів України (АМПУ), порядок передачі об'єктів у концесію та умови залучення приватного капіталу. Наявна нормативна база доповнена підзаконними актами – Правилами надання послуг у морських портах [43], Порядком ведення Реєстру морських портів [40], Положенням про капітана морського порту [36]. Попри формальну повноту правового регулювання, залишається невирішеним питання прозорості тарифоутворення (зокрема щодо портових зборів), ефективності управління державною інфраструктурою та забезпечення безпеки судноплавства в умовах воєнного ризику.

Водний транспорт є однією з галузей, де законодавчі зміни мають значний потенціал для стимулювання економічного розвитку, однак їхній практичний ефект наразі обмежений об'єктивними умовами війни та недостатньою

швидкістю імплементації підзаконних актів. Разом із тим, ухвалені норми відповідають європейським тенденціям сталого розвитку та мультимодальності, закладаючи підґрунтя для подальшої інтеграції України до внутрішнього ринку транспортних послуг ЄС.

Правове регулювання авіаційної галузі України здійснюється відповідно до Повітряного кодексу України [34] та численних Авіаційних правил України [1], що визначають технічні, сертифікаційні та експлуатаційні стандарти. Нормативна база значною мірою гармонізована зі стандартами Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO) та Агентства з авіаційної безпеки Європейського Союзу (EASA). Угода про «відкрите небо» [71] до початку повномасштабної війни сприяла лібералізації авіаційного ринку, приходу європейських перевізників і зростанню конкуренції.

Унаслідок закриття повітряного простору з 24 лютого 2022 року комерційна діяльність цивільної авіації тимчасово призупинена. Водночас наявність гармонізованої нормативної бази є важливою передумовою для оперативного відновлення повітряного сполучення після завершення воєнних дій, оскільки забезпечує сумісність із міжнародними вимогами безпеки та сертифікації. Головним викликом у повоєнний період стане відновлення фізичної інфраструктури аеропортів, значна частина якої зазнала руйнувань унаслідок бойових дій.

Окрім базових галузевих актів, важливу роль у правовому забезпеченні транспортно-логістичної системи відіграють спеціальні закони, спрямовані на врегулювання окремих аспектів транспортної діяльності.

Закон України «Про мультимодальні перевезення» [57] закладає правові засади для розвитку комбінованих перевезень «від дверей до дверей» із використанням різних видів транспорту. Його значення зростає в умовах інтеграції України до європейської транспортної мережі TEN-T. Водночас ефективність реалізації закону наразі обмежена недостатнім розвитком інфраструктури мультимодальних терміналів та потребою у розробленні детальної підзаконної бази.

Закон України «Про транзит вантажів» [61] визначає правила використання транзитного потенціалу держави та спрямований на спрощення міжнародних перевезень. Реалізація його положень безпосередньо залежить від стану митної інфраструктури, ефективності процедур контролю та технічного стану транспортних коридорів.

Закон України «Про критичну інфраструктуру» [55] встановлює правові механізми захисту об'єктів, що мають стратегічне значення, включно з транспортними. Віднесення транспортних вузлів і мереж до категорії критичної інфраструктури створює правові передумови для їх підвищеного захисту та фінансування. Проте практична реалізація цих норм наразі обмежена відсутністю достатнього фінансування й інституційної координації між органами виконавчої влади.

Таким чином, система спеціальних законів у транспортній сфері України поступово наближається до європейських принципів комплексності та сталого розвитку, однак реальний ефект від їх впровадження залишається залежним від інституційної спроможності держави, воєнних обставин і доступу до фінансових ресурсів.

Найбільш динамічним і водночас проблемним елементом правової системи є підзаконні нормативно-правові акти – постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства інфраструктури [37], Державної служби з безпеки на транспорті [35] та інших центральних органів виконавчої влади. Саме вони визначають практичні аспекти реалізації законів – процедури ліцензування, тарифоутворення, сертифікації, технічного нагляду, безпеки перевезень тощо.

Обсяг підзаконних актів у сфері транспорту є надмірним і фрагментованим. Значна частина документів дублює або суперечить іншим нормативам, що породжує правову невизначеність і створює ризики для бізнесу. Наявність неузгоджених норм, часті зміни правил і складність дозвільних процедур збільшують адміністративний тиск та створюють корупційні ризики. Водночас цифровізація управлінських процесів (наприклад, впровадження системи «ЄЧерга») свідчить про прагнення держави до підвищення прозорості й зменшення бюрократичного навантаження.

Важливим інструментом стратегічного планування є Національна транспортна стратегія України до 2030 року (НТСУ-2030) [60], яка визначає основні напрями розвитку галузі: інтеграцію до мережі TEN-T, підвищення безпеки руху, декарбонізацію, ефективне управління та розвиток цифрових сервісів. Проте реалізація стратегії ускладнена низкою факторів: обмеженістю фінансування в умовах війни, відсутністю деталізованих програмних документів із визначеними джерелами фінансування та неузгодженістю із суміжними державними стратегіями – економічною, енергетичною та екологічною. Таким чином, НТСУ-2030 має потенціал ефективного інструмента політики, але потребує перетворення з декларативного документа на реальний план дій із чіткими виконавцями, термінами й показниками результативності.

Воєнні дії зумовили необхідність запровадження тимчасових регуляторних режимів, які дозволили забезпечити оперативне реагування на виклики безпеки та гуманітарні потреби. У 2022–2025 роках урядом ухвалено низку постанов, що спрощують процедури перевезення гуманітарних вантажів, визначають пріоритетність військових перевезень, тимчасово знижують окремі адміністративні вимоги.

Такі заходи мали позитивний ефект у кризовий період, проте з науково-правової точки зору вони потребують подальшого осмислення. По-перше, необхідно визначити тимчасовий характер цих норм, щоб уникнути їх закріплення як постійної практики, що може спотворити конкурентне середовище. По-друге, важливо забезпечити узгодженість надзвичайних рішень із довгостроковими стратегічними цілями – зокрема євроінтеграцією та ринковою лібералізацією. По-третє, тимчасові спрощення не повинні створювати нових можливостей для зловживань чи недобросовісної конкуренції.

Таким чином, правове регулювання транспортної сфери України має комплексний і багаторівневий характер, однак залишається фрагментованим і часто перевантаженим підзаконними актами. Значна частина галузевих законів наближена до європейських стандартів, проте потребує подальшої імплементації та належного контролю. Основні виклики зосереджуються на рівні правозастосування, узгодженості нормативів та ефективності інституцій,

відповідальних за реалізацію політики. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності державна політика має бути спрямована на забезпечення балансу між оперативною гнучкістю та стратегічною послідовністю, що дасть змогу створити стійке нормативно-правове середовище для відновлення та подальшого розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України.

Проведений аналіз засвідчує, що нормативно-правове поле транспортної галузі України залишається складним, фрагментованим і потребує глибокої модернізації. Попри наявність великої кількості законів, підзаконних актів та інструкцій, їхня ефективність є обмеженою, а практичне застосування у багатьох випадках ускладнює функціонування галузі, створюючи ризики неузгодженості, дублювання та надмірного бюрократичного навантаження. Такі вади негативно позначаються не лише на конкурентоспроможності транспортної системи, а й на реалізації євроінтеграційних зобов'язань та національній безпеці.

Варто зазначити, що питання управління якістю на транспорті мали нормативне підґрунтя ще до сучасного етапу реформ. Зокрема, «Настанова з розроблення систем управління якістю на залізничному транспорті» (2006 р.) регламентувала впровадження процедур, що базувалися на стандартах ДСТУ ISO 9001:2001 [31]. Проте акцент тоді робився переважно на формальному документуванні процесів, а не на підвищенні їх результативності чи гнучкості, що суперечить сучасним підходам до управління якістю та ефективністю.

На основі проведеного аналізу можна виокремити ключові проблемні аспекти нормативно-правового забезпечення транспортної сфери:

1. Фрагментарність і неузгодженість нормативної системи. Сфера транспорту характеризується наявністю великої кількості актів різного рівня, що часто суперечать один одному або дублюють регулювання. Відсутність узгодженості між галузевими, цивільними та конституційними нормами створює правову невизначеність, ускладнюючи діяльність як державних органів, так і бізнесу.

2. Застарілість базових законів. Частина фундаментальних актів, зокрема Закон України «Про транспорт» [62] та «Про залізничний транспорт» [54], розроблені у 1990-х роках і не відповідають сучасним технологічним,

ринковим і екологічним реаліям. Вони не враховують нові інструменти управління, цифровізацію, мультимодальність, інтелектуальні транспортні системи (ІТС) та виклики, пов'язані з воєнним станом.

3. Формальний характер євроінтеграції. Хоча Україна задекларувала гармонізацію законодавства із законодавством ЄС відповідно до Угоди про асоціацію [72], реальна імплементація директив та регламентів відбувається повільно. У багатьох випадках європейські норми відтворюються у національних актах без створення механізмів їхнього контролю, моніторингу та фінансового забезпечення.

4. Недостатня ефективність державного контролю. Навіть за наявності сучасних норм, їх реалізація залишається вибірковою. Прикладом є робота Укртрансбезпеки, яка не забезпечує належного контролю вагових, габаритних та ліцензійних обмежень. Така ситуація підриває довіру до державного регулювання та стимулює ухилення від правил.

5. Бюрократизація процедур і корупційні ризики. Надмірна кількість дозволів, погоджень і ліцензій, нечіткість критеріїв їх видачі, а також суперечливі положення підзаконних актів створюють підґрунтя для зловживань. Адміністративна складність регуляторного середовища збільшує витрати бізнесу та гальмує інвестиційну активність, особливо у сферах із високим рівнем державної участі (митниця, залізниця, порти).

6. Технологічне відставання законодавства. Розвиток цифрових технологій, використання дронів, автономного транспорту, інтелектуальних систем керування трафіком та питань кібербезпеки вимагає оновленого правового регулювання. Наявні акти не враховують ці тенденції, що призводить до затримки у впровадженні інновацій та втрати конкурентних переваг.

7. Обмежена реалізація мультимодальних перевезень. Хоча Закон України «Про мультимодальні перевезення» [57] створює необхідні передумови для розвитку інтегрованої логістики, практична реалізація залишається недостатньою через відсутність чітких підзаконних механізмів взаємодії між різними видами транспорту, єдиних технічних стандартів і визначених правил відповідальності.

Таким чином, нормативно-правова система транспортної сфери України характеризується структурною перевантаженістю, низькою узгодженістю та недостатньою адаптивністю до сучасних викликів. Без її системного оновлення неможливо забезпечити ефективне управління транспортною галуззю, реалізацію міжнародних зобов'язань і залучення інвестицій у відновлення інфраструктури.

Для формування сучасного правового середовища необхідно здійснити глибоку ревізію та кодифікацію законодавства, усунути дублювання та колізії, скоротити кількість підзаконних актів, посилити інституційний контроль і впровадити європейські принципи прозорості та цифровізації у сфері нормотворення. Наведене створить правову основу для побудови інтегрованої, конкурентоспроможної та стійкої транспортно-логістичної системи України.

2.3. Ідентифікація бар'єрів і проблем розвитку транспортно-логістичної інфраструктури

Ефективне функціонування транспортно-логістичної інфраструктури є необхідною умовою сталого економічного розвитку, інтеграції України до європейського ринку та підвищення її конкурентоспроможності. Проте на сучасному етапі розвитку галузь стикається з численними бар'єрами, які істотно обмежують її потенціал. Такі бар'єри мають багаторівневий характер – від технічної зношеності інфраструктури до нормативних і управлінських дисфункцій. Їх ідентифікація та комплексний аналіз дозволяють не лише виявити ключові «вузькі місця», а й сформулювати напрями державної політики для їх подолання.

Одним із найглибших структурних обмежень є фізичне старіння транспортної інфраструктури, яке набуло системного характеру. За даними Міністерства відновлення на 2024 р. понад 40% автомобільних доріг державного значення перебувають у незадовільному або аварійному стані, а понад 25 тис. км доріг місцевого рівня потребують повної реконструкції. Ситуація у залізничній галузі ще складніша: 90% вантажних вагонів і понад 80% локомотивів

перевищили нормативний строк експлуатації [12; 6]. Близько третини мостів визнано технічно зношеними, а понад 400 об'єктів мають обмеження руху або перебувають у стані, близькому до аварійного.

Деградація інфраструктури зумовлена багаторічним дефіцитом інвестицій, низьким рівнем капіталовкладень у ремонт і модернізацію, а також високими втратами внаслідок військових дій. За оцінками Київської школи економіки, прямі збитки транспортної інфраструктури перевищили 36,8 млрд дол. США, з яких близько 29 млрд дол. припадає на автомобільні дороги та мости, 4,3 млрд дол. – на залізничні об'єкти, 0,85 млрд дол. – на морські та річкові порти. Така руйнація не лише скоротила обсяг транспортних потужностей, а й створила регіональну асиметрію: частина мережі втрачена або пошкоджена, інша – працює на межі можливостей [12].

Проблемою залишається і недостатня щільність логістичної інфраструктури. Україна має значні території, але відсутність збалансованої мережі транспортних коридорів унеможливорює рівномірний розвиток регіонів. У західних областях зростає навантаження на прикордонні переходи, тоді як центральні й східні регіони втратили зв'язок із морськими портами. Водночас дефіцит сучасних логістичних хабів, індустріальних парків і мультимодальних терміналів створює «розриви» у ланцюгах постачання. За оцінками ЕВА (2023 р.), лише близько 20% складів і логістичних центрів відповідають стандартам ЄС, тоді як більшість об'єктів зведені ще у 1980-1990-х роках.

Суттєвим інфраструктурним бар'єром є нерівномірність транспортного навантаження. Після початку війни значна частина вантажопотоків перемістилася із півдня на захід країни, що призвело до перенасичення коридорів у напрямку Польщі, Словаччини, Угорщини та Румунії. Пропускна спроможність цих маршрутів не відповідає поточним потребам: черги на кордоні іноді сягають десятків кілометрів, а час очікування перевищує 24-48 годин. Таким чином, навіть наявна інфраструктура використовується неефективно, а її пропускні можливості не збігаються з новими економічними пріоритетами.

Другим потужним стримувальним чинником є технологічна відсталість транспортно-логістичного комплексу, яка проявляється у кількох вимірах.

По-перше, спостерігається низький рівень автоматизації та цифровізації транспортних процесів. Більшість логістичних компаній і державних структур все ще працюють у паперовому або напівелектронному форматі. Системи електронного документообігу (e-CMR, e-TTN) лише починають впроваджуватися, тоді як у ЄС вони є обов'язковим стандартом. Наведене збільшує витрати часу, ускладнює відстеження вантажів і підвищує ризики маніпуляцій із документами.

По-друге, існує технологічна невідповідність європейським вимогам. Залізнична система України побудована за стандартом 1520 мм, що не сумісний з європейським стандартом 1435 мм, а технології сигналізації, енергопостачання та автоматичного контролю руху значно відстають від вимог системи ERTMS (European Rail Traffic Management System). Це призводить до втрати часу на стикових станціях і перешкоджає безшовному руху поїздів у межах TEN-T.

По-третє, відзначається недостатній рівень розвитку інтелектуальних транспортних систем (ІТС), які забезпечують моніторинг, управління потоками та аналітику в реальному часі. У більшості українських міст відсутні єдині диспетчерські центри або цифрові платформи управління трафіком. Навіть державні інформаційні системи (як «єЧерга» чи «Прозора інфраструктура») поки що працюють фрагментарно і не охоплюють усі види транспорту.

Ще однією проблемою є низька енергоефективність транспорту. Переважна частина рухомого складу використовує дизельне паливо, тоді як частка електротранспорту залишається обмеженою. За даними НЕК «Укрзалізниця» (2024 р.), лише 47% колій електрифіковано, тоді як у Польщі цей показник перевищує 70%. Крім того, парк вантажівок в Україні має середній вік понад 15 років, що негативно впливає на енергоспоживання, викиди та витрати на обслуговування.

Однією з ключових проблем розвитку транспортно-логістичної системи України є неефективність державної політики та застаріле нормативно-правове поле, яке не відповідає сучасним викликам інтеграції до європейського транспортного простору. Попри наявність значної кількості законів, підзаконних

актів, постанов і стратегій, галузь залишається зарегульованою, суперечливою й часто непередбачуваною з точки зору правозастосування.

Передусім, чинна законодавча база транспорту носить фрагментарний характер і не утворює цілісної системи. Закони «Про транспорт» (1994 р.) та «Про залізничний транспорт» (1996 р.) є морально застарілими, не враховують сучасних підходів до управління транспортними мережами, мультимодальних перевезень і цифрових технологій [54; 57]. Часті зміни в законодавстві та несинхронізованість між окремими галузевими актами призводять до правових колізій і розмиття повноважень між різними органами влади. У результаті утворюється правове середовище, яке не стимулює розвиток, а породжує невизначеність і ризики для інвесторів.

Вагомим інституційним бар'єром є відсутність дієвої системи стратегічного управління транспортною політикою. Хоча у 2018 р. була прийнята Національна транспортна стратегія України до 2030 року (НТСУ-2030) [60], її реалізація залишається переважно декларативною. У стратегії визначено правильні напрями – інтеграція до TEN-T, розвиток мультимодальності, безпека руху, декарбонізація – але не забезпечено конкретних механізмів, фінансування та відповідальності виконавців. Відсутність системного моніторингу й прозорості оцінки результатів призвела до того, що більшість цілей залишилися на рівні політичних заяв.

Суттєвою проблемою є перевантаженість системи підзаконного регулювання. Транспортна галузь регулюється понад 600 нормативними актами різних рівнів, що створює запутане нормативне середовище. Багато документів дублюють або суперечать один одному, а складні дозвільні процедури відкривають простір для адміністративного тиску та корупції. Так, наприклад, порядок ліцензування автоперевізників, регламенти контролю вагових параметрів, правила сертифікації техніки чи митні процедури мають численні прогалини, що дозволяють суб'єктам обходити вимоги закону або використовувати «вибіркове правозастосування». У результаті бізнес стикається з регуляторною непередбачуваністю, а держава – з втратою ефективного контролю над галуззю.

Україна взяла на себе зобов'язання гармонізувати законодавство з правом ЄС згідно з Угодою про асоціацію [72], однак процес імплементації відбувається повільно і переважно формально. Європейські директиви часто перекладаються у вигляді текстових кальок без створення відповідних інституційних механізмів. Наприклад, вимога ЄС щодо анбандлінгу залізничного транспорту – розділення функцій управління інфраструктурою та перевезеннями – не виконана й досі. АТ «Укрзалізниця» залишається єдиним монополістом, що поєднує всі функції, тоді як у Європі діє принцип конкурентного доступу приватних перевізників до інфраструктури. Відсутність цього кроку блокує залучення інвестицій і створення конкурентного ринку транспортних послуг.

Аналогічна ситуація спостерігається в секторі внутрішнього водного транспорту: хоча Закон «Про внутрішній водний транспорт» [52] відкрив ринок для суден під іноземним прапором і передбачив стимулювання перевезень річками, підзаконна база для його реалізації досі не сформована повністю. Це означає, що юридично можливість існує, але фактично галузь залишається паралізованою.

Європейська інтеграція у транспортній сфері потребує не лише адаптації текстів законів, а зміни філософії регулювання – від командно-адміністративної до сервісно-ринкової. Поки що переважає практика «латання дірок» замість комплексної кодифікації транспортного законодавства, а державна політика лишається реактивною, а не проактивною.

Важливою причиною слабкої реалізації державної політики є розпорошення компетенцій між різними органами влади. Функції управління транспортною галуззю поділені між Міністерством відновлення, Міністерством інфраструктури, Міністерством економіки, Державною службою морського і річкового транспорту, Державною службою з безпеки на транспорті та низкою агентств. Відсутність єдиного центру стратегічного управління створює інституційну фрагментацію: дублюються завдання, розмивається відповідальність, а ухвалення рішень сповільнюється.

Крім того, система управління державними підприємствами залишається залежною від політичних рішень, що обмежує їхню автономію та стратегічну

стабільність. Зміна уряду чи керівництва міністерства часто призводить до перегляду пріоритетів, призупинення проєктів чи навіть відкату реформ. Корпоративне управління у державному секторі транспорту, незважаючи на формальне запровадження принципів OECD, досі не відповідає міжнародним стандартам.

Інституційну слабкість поглиблює нестача професійних кадрів у державному управлінні. Середній вік фахівців у транспортних департаментах міністерств перевищує 50 років, а молоді спеціалісти рідко затримуються через низьку оплату праці та бюрократичні обмеження. Це призводить до збереження консервативних управлінських практик і низької здатності до впровадження інноваційних підходів.

Фінансові обмеження залишаються одним із найпотужніших стримувальних чинників розвитку транспортно-логістичної інфраструктури. Протягом останніх двох десятиліть державне фінансування галузі не перевищувало 1,5–2% ВВП, тоді як для країн ЄС середній показник становить 4–5% [12; 88]. Такий рівень вкладень є недостатнім навіть для підтримання існуючих потужностей, не кажучи вже про модернізацію.

Бюджетні ресурси, що виділяються через Державний дорожній фонд або спеціальні програми Міністерства відновлення, мають переважно короткостроковий і латальний характер – спрямовані на поточний ремонт і усунення аварійних пошкоджень. Стратегічні проєкти (електрифікація залізниць, розбудова мультимодальних терміналів, днопоглиблення на Дунаї, будівництво об'їзних доріг) або залишаються недофінансованими, або реалізуються фрагментарно через відсутність стабільних механізмів співфінансування з приватним сектором.

Інвестиційний клімат у транспортній галузі України залишається ризиковим. Основними стримувальними чинниками для інвесторів є:

- нестабільність регуляторного середовища, коли правила гри можуть змінюватися кілька разів на рік;
- відсутність гарантій захисту інвестицій, особливо у сферах державного майна та концесійних проєктів;

- обмежені інструменти страхування воєнних ризиків;
- повільне ухвалення рішень щодо державно-приватного партнерства (ДПП).

Попри те, що законодавство про ДПП формально існує, його практичне застосування є мінімальним. З 2019 по 2024 роки укладено лише кілька концесійних угод у портах (Ольвія, Херсон), тоді як у країнах ЄС таких проєктів щороку запускають десятки. Причиною є зарегульованість процедур та низька інституційна спроможність органів влади супроводжувати інвестора на всіх етапах.

Додатковим бар'єром є непрозорість тарифоутворення у державних компаніях, що робить фінансові потоки непередбачуваними для бізнесу. Зокрема, система встановлення портових зборів, плати за користування залізничною інфраструктурою або тарифів на послуги АМПУ часто змінюється без публічного обґрунтування. Це знижує привабливість транспортної системи України як транзитного коридору та стимулює відтік вантажів до альтернативних маршрутів (через Польщу, Румунію, Угорщину).

Ще одним критичним обмеженням розвитку транспортної системи є втрата професійного потенціалу. Воєнний стан, мобілізація та трудова міграція призвели до істотного скорочення кількості кваліфікованих працівників. За оцінками Федерації роботодавців транспорту, лише у 2023-2024 рр. галузь втратила понад 30% водіїв міжнародних перевезень, 20% машиністів і понад 15 тис. портових працівників.

Проблема має не лише кількісний, а й якісний вимір. Значна частина фахівців старшого віку, які володіють критично важливими компетенціями (зокрема у сфері залізничної автоматики, судноводіння, логістичного планування), наближається до пенсійного віку. Молодь не поспішає замінювати їх через низьку оплату праці, застарілі умови роботи й обмежені можливості кар'єрного росту. Освітні програми у сфері транспорту та логістики часто не оновлювалися понад 10 років, не враховують сучасних технологічних трендів – цифрових платформ, ІТС, "зеленого" транспорту.

Крім того, державний сектор управління транспортом страждає від браку аналітичних кадрів, здатних розробляти та реалізовувати політику на основі даних. У більшості департаментів транспортного планування працює обмежена кількість експертів, які змушені поєднувати нормотворчу, адміністративну та координаційну роботу. Це призводить до поверхневого планування реформ і слабкої комунікації з бізнесом та міжнародними партнерами.

Безпековий вимір є ключовим контекстом для аналізу всіх інших бар'єрів. Війна створила безпрецедентні ризики для транспортної інфраструктури, частина якої перебуває під постійною загрозою обстрілів або втрачена через окупацію. У зоні ризику залишаються не лише транспортні об'єкти, але й логістичні ланцюги – порти, термінали, паливні бази, вузлові станції. За оцінками Світового банку (2024 р.), понад 30% транспортних активів України зазнали пошкоджень або повного знищення, включно з дорогами, мостами, аеропортами й залізничними вузлами.

Особливо гостро постає проблема мінування територій та акваторій, що обмежує можливості використання портів Чорного моря, Дніпровського каскаду й прифронтових автошляхів. Це не лише ускладнює логістику, а й підвищує вартість страхування вантажів і перевезень. У результаті Україна втрачає частину конкурентних переваг у міжнародних транспортних ланцюгах, а інвестори вимагають додаткових гарантій безпеки.

Система управління транспортною безпекою також має суттєві недоліки. Більшість стратегічних об'єктів інфраструктури не має актуальних планів реагування на надзвичайні ситуації, резервних маршрутів або альтернативних енергетичних джерел. Попри прийняття Закону «Про критичну інфраструктуру» [55], його реалізація залишається обмеженою, оскільки механізми фінансування захисних заходів не визначено. У результаті транспортна система залишається вразливою до не лише військових, а й кіберзагроз, техногенних аварій та кліматичних ризиків.

Окрему групу становлять екологічні та інноваційні обмеження, які тісно переплітаються з політичними та інституційними. Україна офіційно декларує курс на "зелену" логістику й приєдналася до європейської кліматичної політики

(Green Deal), проте реальні механізми її реалізації відсутні. Нормативно-правова база не стимулює використання електротранспорту, альтернативних видів палива чи енергоефективних технологій. Програми з декарбонізації транспорту існують лише на папері, а національні цілі зі скорочення викидів не мають фінансового підкріплення.

Середня енергоефективність українського автотранспорту на 25-30% нижча, ніж у країнах ЄС, а викиди CO₂ від перевезень зростають щороку на 2-3% [89]. Водночас державна політика не створює економічних стимулів для "зелених" інвестицій – відсутні податкові пільги на екологічну техніку, система "зелених" тарифів або цільові програми модернізації парку.

Розглянуті бар'єри – інфраструктурні, нормативні, фінансові, кадрові, безпекові – не існують ізольовано. Вони формують замкнену систему стримування розвитку, у якій кожен рівень посилює інший. Головним інтегруючим чинником цієї системної кризи є недосконалість державного управління та слабкість нормативно-правового забезпечення, що пронизує всі сфери транспортно-логістичної політики.

Так, застаріла законодавча база фактично цементує неефективні управлінські моделі, стримує конкуренцію і не дозволяє залучити приватний капітал. Відсутність сучасного Транспортного кодексу, який би поєднав правові норми для різних видів транспорту, призводить до дублювання повноважень, неузгодженості підзаконних актів і хаосу в адміністративних процедурах. Це створює сприятливе середовище для бюрократії та корупційних зловживань, які, своєю чергою, відлякують інвесторів і знижують довіру міжнародних партнерів.

Фінансова нестабільність і відсутність дієвих механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) є прямим наслідком нормативної невизначеності. Потенційні інвестори стикаються з надмірним регуляторним навантаженням і відсутністю чітких гарантій повернення капіталу. У результаті навіть програми міжнародної допомоги (наприклад, CEF, EIB, EBRD) використовуються лише частково, адже держава не має достатньої проектної спроможності для підготовки технічно зрілих заявок. Така інституційна слабкість призводить до

втрати можливостей фінансування, які могли б суттєво прискорити модернізацію галузі.

Кадровий дефіцит і низька якість публічного менеджменту підсилюють неефективність нормативного поля. Брак фахівців, здатних аналізувати європейські директиви, розробляти регуляторні оцінки та здійснювати моніторинг політик, робить реформи декларативними. Тому навіть прийняті закони – «Про внутрішній водний транспорт» чи «Про мультимодальні перевезення» – часто залишаються без практичної реалізації через відсутність підзаконної бази, методик і цифрової інфраструктури для їх виконання.

Безпекові ризики війни лише підсилили ці структурні слабкості. Відсутність стійкої системи кризового управління транспортом продемонструвала, що державна політика не була орієнтована на стійкість і гнучкість. Війна оголила відсутність планів резервного функціонування критичних об'єктів, логістичних маршрутів та механізмів швидкої реконструкції. Саме нормативно-управлінська слабкість зробила транспортну систему вразливою до зовнішніх шоків.

Ключовою проблемою є реактивний характер державної політики: більшість рішень ухвалюється постфактум, у відповідь на кризу, а не в межах прогностичного планування. Відсутність системи оцінки політичних ризиків і транспортних сценаріїв (Transport Policy Evaluation Framework) унеможлиблює довгострокову координацію реформ. На відміну від європейських країн, де політика ґрунтується на принципах evidence-based policy (рішення на основі даних), в Україні досі переважає ситуативний підхід, що підсилює невизначеність і знижує ефективність державного управління.

Сукупність виявлених бар'єрів демонструє, що головна проблема транспортно-логістичної системи України – не стільки технічна, скільки управлінсько-інституційна. Навіть за наявності фінансування чи міжнародної підтримки, галузь не зможе перейти до стійкого розвитку без глибокого реформування державного регулювання, інституційної координації та правової модернізації.

Першочерговими напрямками державної політики мають стати:

1. Кодифікація транспортного законодавства – розроблення єдиного Транспортного кодексу України, що уніфікує норми для всіх видів транспорту, встановить прозору ієрархію нормативних актів і зменшить дублювання.
2. Створення єдиного центру стратегічного управління транспортом, який об'єднає аналітичні, планувальні та моніторингові функції, подібно до Transport Authority у країнах ЄС.
3. Розвиток державно-приватного партнерства через законодавчі стимули (гарантії, пільги, механізми страхування воєнних ризиків).
4. Цифровізація регуляторних процедур – повна інтеграція e-CMR, e-TTN, електронних дозволів і єдиних реєстрів транспортних операторів.
5. Підвищення прозорості та антикорупційного контролю через відкриті дані, автоматизовані тендерні системи та незалежний аудит тарифів.
6. Впровадження європейських підходів до оцінки ефективності політики (*ex ante* / *ex post evaluation*), що дозволить оцінювати реальний вплив реформ, а не лише факт ухвалення нормативів.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз сучасного стану транспортно-логістичної інфраструктури України засвідчив, що попри значні руйнування інфраструктури та втрату частини потужностей унаслідок війни, галузь зберігає високий потенціал розвитку. Її конкурентними перевагами залишаються вигідне географічне положення, розгалужена транспортна мережа, сформована вантажна база та кадровий потенціал. Водночас сучасна структура галузі потребує глибокої модернізації та узгодження із європейськими стандартами, оскільки ефективність її функціонування суттєво обмежується внутрішніми інституційними, фінансовими та технічними бар'єрами.

Основними проблемами розвитку транспортно-логістичної інфраструктури визначено застарілість нормативно-правової бази, фрагментарність державного управління, недостатню пропускну спроможність прикордонної інфраструктури, неефективність митного адміністрування,

хронічне недофінансування та брак сучасних механізмів державно-приватного партнерства. Відсутність єдиної кодифікованої системи транспортного законодавства, розмитість повноважень між органами влади та слабкий контроль за виконанням законодавчих актів створюють правову невизначеність, яка гальмує інтеграцію України до європейського транспортного простору.

Разом із тим, поточна криза відкриває можливості для якісного оновлення галузі. Євроінтеграційний курс, міжнародна фінансова підтримка, нова географія світових логістичних маршрутів і технологічний прогрес формують сприятливе середовище для реалізації концепції «Build Back Better». Подальший розвиток транспортно-логістичної системи України має спиратися на поєднання нормативної гармонізації з ЄС, інституційної реформи та впровадження інноваційних технологій, що забезпечить підвищення стійкості, ефективності й конкурентоспроможності національної економіки.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

3.1. Розвиток нормативно-правової бази для підвищення ефективності функціонування транспортної інфраструктури

Проведений у попередньому розділі аналіз стану державної політики у сфері розвитку транспортно-логістичної інфраструктури дозволив дійти висновку, що одним із ключових бар'єрів на шляху її модернізації є архаїчність, фрагментарність та внутрішня суперечливість чинного нормативно-правового поля. Наявна система правового регулювання формувалася ще за умов докорінно іншого економічного та безпекового контексту, орієнтованого на планову модель господарювання й відсутність масштабної інтеграції до європейського та світового транспортного простору. У сучасних умовах, коли на перший план виходять завдання відновлення інфраструктури після воєнних руйнувань, забезпечення стійкості логістичних ланцюгів, виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС та інтеграції до мережі TEN-T, така нормативна база вже не здатна виконувати роль ефективного «каркасу» державної політики. Саме тому вдосконалення законодавства має здійснюватися не шляхом точкових змін, а через системну, послідовну та концептуально цілісну реформу, яка має стати одним із пріоритетів публічного управління у досліджуваній сфері.

Вихідною проблемою є те, що базові засади державної політики у сфері транспорту досі визначаються Законом України «Про транспорт» 1994 року [62], який був ухвалений у перехідний період становлення ринкової економіки і відтоді зазнав значної кількості несистемних змін. Цей закон, по суті, виконує роль рамкового акта, проте його концептуальні положення не враховують ані сучасних уявлень про мультимодальні логістичні ланцюги, ані цифрову трансформацію галузі, ані вимоги «зеленого курсу» ЄС щодо декарбонізації транспорту [72; 89]. Одночасно значна частина регулювання розосереджена між численними спеціальними законами за видами транспорту, підзаконними

актами, урядовими постановами, наказами центральних органів виконавчої влади та локальними нормативними документами. Така фрагментарність призводить до дублювання норм, виникнення колізій, різного тлумачення ключових термінів, а отже – до правової невизначеності як для державних органів, так і для учасників ринку транспортно-логістичних послуг.

Чинний Закон України «Про транспорт» [62] також не відображає сутнісних зрушень у логістичній парадигмі, що відбулися протягом останніх десятиліть. Традиційне галузеве мислення, за якого кожен вид транспорту розглядається ізольовано, не відповідає сучасній моделі організації перевезень, яка ґрунтується на інтегрованих, мультимодальних коридорах, єдиному перевізному документі та мережі логістичних хабів [57]. У законі практично не закріплено категоріальний апарат, пов'язаний з електронним документообігом (зокрема e-CMR), інтелектуальними транспортними системами, кібербезпекою транспортної інфраструктури, а також із сучасними моделями державно-приватного партнерства та концесій, без яких неможливо забезпечити масштабну відбудову галузі на основі поєднання бюджетних, міжнародних і приватних ресурсів [12; 21]. Окремою проблемою є неповна відповідність положень чинного законодавства євроінтеграційним зобов'язанням України, що впливають з Угоди про асоціацію з ЄС, зокрема в частині імплементації директив та регламентів, які регулюють організацію ринку залізничних, автомобільних, водних і авіаперевезень [72].

За таких умов закономірною є необхідність переходу від практики локальних, розрізнених поправок до поетапної кодифікації транспортного законодавства. Стратегічним напрямом удосконалення нормативно-правової бази має стати розробка та ухвалення Транспортного кодексу України – комплексного кодифікованого акта, покликаного консолідувати основні норми, які нині розпорошені між великою кількістю законів і підзаконних актів, а також замінити застарілий Закон «Про транспорт» [62]. Такий Кодекс має забезпечити єдину концептуальну рамку для формування й реалізації державної політики у сфері транспортно-логістичної інфраструктури, гармонізовану з правом ЄС (*acquis communautaire*) та кращими європейськими практиками [72; 78; 93].

Зміст майбутнього Транспортного кодексу доцільно вибудувати навколо кількох системоутворювальних блоків. По-перше, він має закріпити уніфікований термінологічний апарат, що усуне множинність тлумачень базових понять («логістичний центр», «інфраструктурний оператор», «мультимодальне перевезення», «інтелектуальна транспортна система» тощо) та забезпечить їх повну узгодженість з європейськими нормативами [72]. По-друге, Кодекс повинен чітко зафіксувати засади державної політики у сфері транспорту, орієнтовані на безпеку руху, інтеграцію до мережі TEN-T, цифровізацію управління та поступову декарбонізацію транспортного сектору відповідно до цілей Green Deal [60; 89]. По-третє, кодифікований акт має встановити єдині правові основи для всіх видів транспорту щодо ліцензування діяльності, доступу до інфраструктури, тарифоутворення, відповідальності перевізників і користувачів, залишаючи специфіку кожного виду транспорту на рівні спеціальних законів. Нарешті, важливою функцією Кодексу має бути формування правового поля для розвитку мультимодальних перевезень, у тому числі визначення статусу операторів комбінованих перевезень, запровадження єдиного перевізного документа та нормативне закріплення ролі логістичних центрів і терміналів як інфраструктурних вузлів [57; 78].

Узагальнення ключових проблем чинного законодавства та орієнтирів, які має забезпечити Транспортний кодекс України, доцільно представити у таблиці 3.1. Така форма дозволяє чітко продемонструвати логіку переходу від виявлених у попередньому розділі «вузьких місць» до конкретних напрямів кодифікаційної реформи, а також показати очікуваний управлінський ефект від їх реалізації.

Ключові проблеми чинної нормативно-правової бази у сфері транспорту та
орієнтири кодифікації в Транспортному кодексі України

Проблема чинної нормативно-правової бази	Запропонований підхід у Транспортному кодексі	Очікувані результати для державної політики
Фрагментарність регулювання, розпорошення норм між великою кількістю законів і підзаконних актів, наявність колізій	Консолідація базових норм у єдиному кодифікованому акті, встановлення ієрархії нормативних положень, уніфікація термінології	Підвищення правової визначеності, зменшення регуляторних ризиків, спрощення застосування норм для органів влади та учасників ринку
Відсутність належного правового відображення мультимодальності, логістичних центрів, єдиного перевізного документа	Введення системи понять і норм щодо мультимодальних перевезень, визначення статусу операторів і логістичних хабів, закріплення механізмів взаємодії видів транспорту	Створення правових передумов для розвитку інтегрованих логістичних ланцюгів і підвищення транзитного потенціалу України
Недостатній облік цифровізації (е- документи, ІТС, кібербезпека)	Інтеграція положень щодо електронного документообігу, інтелектуальних транспортних систем, захисту даних і	Прискорення цифрової трансформації, зниження транзакційних витрат, підвищення прозорості та контрольованості логістичних процесів

	кібербезпеки транспортній сфері	
Обмеженість механізмів державно-приватного партнерства та концесій у відбудові інфраструктури	Закріплення прозорих та передбачуваних процедур ДПП і концесій, визначення гарантій для інвесторів, узгоджених з міжнародними стандартами	Активізація інвестиційної діяльності, розширення джерел фінансування відбудови й модернізації інфраструктури
Часткова відповідність вимогам права ЄС та зобов'язанням за Угодою про асоціацію	Гармонізація структурних елементів Кодексу з <i>acquis communautaire</i> у сфері транспорту, врахування положень TEN-T та Green Deal	Прискорення інтеграції до європейського транспортного простору, зміцнення позицій України як надійного партнера ЄС

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.1, кодифікація транспортного законодавства розглядається не лише як технічне упорядкування нормативних актів, а як глибинна інституційна реформа, що має змінити саму логіку формування та реалізації державної політики у галузі. Транспортний кодекс України, побудований з урахуванням зазначених орієнтирів, закладе підґрунтя для послідовного переймання європейських стандартів управління інфраструктурою, зокрема в частині розмежування функцій власника інфраструктури й операторів, забезпечення недискримінаційного доступу до мереж, посилення вимог до безпеки та екологічності перевезень [60; 72; 78].

Разом із тим кодифікація виступає довгостроковою стратегічною ціллю, тоді як низка нормативних прогалин потребує оперативного вирішення вже у найближчій перспективі. Найбільш нагальним тактичним пріоритетом виступає реформування правового поля залізничного транспорту, оскільки саме ця

підгалузь відіграє ключову роль у забезпеченні військової мобільності, перевезення критично важливих вантажів та реалізації транзитного потенціалу України. Як засвідчив аналіз, проведений у п.2.2, чинний Закон України «Про залізничний транспорт» [54] закріплює домінування АТ «Укрзалізниця» як вертикально інтегрованого монополіста та не відповідає вимогам Угоди про асоціацію щодо поетапного відкриття ринку перевезень, розділення інфраструктурної та операційної діяльності й створення незалежного регулятора [72]. Збереження такої моделі стримує прихід приватних перевізників, обмежує конкуренцію за якість і тариф, а також ускладнює залучення інвестицій у модернізацію інфраструктури та рухомого складу.

Ухвалення нового Закону України «Про залізничний транспорт» має стати логічним кроком на шляху до реалізації більш широкої кодифікаційної реформи. Його зміст доцільно узгодити з майбутнім Транспортним кодексом, водночас забезпечивши деталізацію саме галузевих аспектів. Насамперед ідеться про законодавче розмежування функцій управління інфраструктурою та здійснення перевезень з метою створення умов для появи незалежних операторів при збереженні державного контролю над стратегічними активами. Важливим компонентом такої реформи має стати визначення прозорих правил доступу до залізничної інфраструктури, включаючи недискримінаційні тарифи, прозорі процедури бронювання пропускної спроможності та механізми вирішення спорів. Окремого врегулювання потребує питання створення або посилення інституційно незалежного регулятора, уповноваженого здійснювати контроль за дотриманням правил конкуренції на ринку залізничних перевезень, узгодженим із практикою ЄС.

Паралельно із залізничною реформою має відбуватися оновлення нормативно-правового базису й в інших ключових сегментах транспортної системи. Для автомобільного транспорту критичним є запровадження та правове закріплення ризик-орієнтованої моделі контролю, яка поєднуватиме цифрові інструменти (WIM-комплекси зважування в русі, тахографи, системи відеофіксації) з чіткими критеріями відбору транспортних засобів для поглибленої перевірки. Для річкового та морського транспорту особливої ваги

набуває імплементація міжнародних конвенцій щодо безпеки судноплавства та охорони довкілля, а також розвиток правового інструментарію для залучення приватних інвесторів до модернізації портової інфраструктури на засадах концесії та ДПП [12]. В авіаційній сфері актуальними залишаються питання гармонізації норм із Регламентами ЄС у частині безпеки польотів, сертифікації операторів та захисту прав пасажирів.

Усі зазначені напрями реформ мають бути взаємно узгодженими та інтегрованими у загальну логіку оновленої державної політики, центральний каркас якої формуватиме Транспортний кодекс України. Саме така послідовність – від виявлення системних проблем, через кодифікацію базових норм і оновлення галузевих законів до впровадження сучасних інструментів контролю, цифровізації та інвестицій – дає змогу перейти від реактивної моделі правового регулювання «за фактом» до проактивної, в якій нормативно-правова база випереджає та спрямовує структурні зміни в галузі. В результаті вдосконалення нормативного підґрунтя стає не окремою технічною дією, а фундаментом для підвищення ефективності функціонування транспортної інфраструктури, посилення стійкості логістичних ланцюгів і реалізації довгострокових цілей повоєнної відбудови та європейської інтеграції.

Окремого акценту в процесі вдосконалення нормативно-правової бази потребує формування сучасного правового підґрунтя цифрової трансформації транспортно-логістичної інфраструктури. Як було показано у першому розділі, цифровізація є одним із ключових драйверів підвищення ефективності логістичних процесів, прозорості ринку та інтеграції України до єдиного європейського транспортного простору. Водночас аналіз нормативно-правового забезпечення, здійснений у п.2.2, виявив фрагментарність і відставання регулювання у сфері електронного документообігу, інтелектуальних транспортних систем, використання великих даних та кібербезпеки транспортної інфраструктури. Чинні закони лише частково враховують можливості електронної форми перевізних документів, не встановлюють цілісних вимог до функціонування цифрових платформ управління потоками, а норми щодо

захисту інформації та критичної інфраструктури застосовуються переважно через загальне законодавство, без достатньої галузевої конкретизації.

Тому в межах оновленої нормативно-правової моделі розвитку транспортно-логістичної системи доцільно передбачити окремий «цифровий» блок, який, з одного боку, буде інтегрованим елементом Транспортного кодексу України, а з іншого – вимагатиме розроблення низки спеціальних підзаконних актів і технічних регламентів. Йдеться, передусім, про нормативне закріплення статусу електронних перевізних документів (зокрема, електронної CMR, коносаментів, авіаційних накладних) як повноцінних юридично значущих документів, які прирівнюються до паперових аналогів за доказовою та розрахунковою силою [57]. Важливим завданням є також визначення правового режиму функціонування інтелектуальних транспортних систем – від збору та обробки даних до розподілу відповідальності між операторами ІТС, власниками інфраструктури та користувачами. Без такого врегулювання держава фактично не здатна повною мірою використовувати потенціал цифрових сервісів – від систем WIM-контролю та електронних черг до комплексного управління транспортними потоками в режимі реального часу.

Крім того, необхідним елементом цифрового правового блоку є розробка спеціальних норм щодо захисту інформації та кібербезпеки в транспортно-логістичній сфері. З одного боку, транспортна інфраструктура визнана складовою критичної інфраструктури держави, а з іншого – вона дедалі більше залежить від цифрових систем управління, що підвищує ризики кібератак, несанкціонованого доступу до даних та дестабілізації логістичних процесів. Тому модернізоване законодавство має встановлювати не лише загальні вимоги до кіберзахисту, але й визначати спеціальні стандарти захищеності інформаційно-комунікаційних систем суб'єктів транспортного ринку, механізми аудиту безпеки, обов'язки щодо повідомлення про інциденти, а також координацію дій між відповідальними державними органами й операторами інфраструктури [60; 89]. У перспективі саме такі норми створюватимуть передумови для надійного функціонування цифрових платформ, що забезпечують обмін даними між учасниками мультимодальних перевезень.

Ще одним важливим напрямом розвитку нормативно-правової бази є формування сучасного правового середовища для залучення приватного капіталу до відбудови та модернізації транспортної інфраструктури шляхом державно-приватного партнерства (ДПП) і концесій. Як показав аналіз у попередніх розділах, наявна модель фінансування інфраструктурних проєктів значною мірою спирається на бюджетні ресурси та міжнародну фінансову допомогу, тоді як потенціал приватних інвестицій використовується недостатньо. Частково це зумовлено високими ризиками, пов'язаними з воєнним станом, але не менш важливим чинником є недостатня передбачуваність і привабливість нормативно-правових умов для інвесторів [12]. Наявні закони про ДПП та концесії створюють загальні рамки, проте потребують уточнення й адаптації до специфіки відбудови транспортно-логістичної інфраструктури з урахуванням воєнних та післявоєнних ризиків.

У цьому контексті доцільним є розробка спеціалізованих нормативних актів, які б деталізували механізми реалізації ДПП та концесій саме в транспортній сфері – включаючи типові структури договорів, розподіл ризиків між державою та приватним партнером, можливості надання державних гарантій, страхування воєнних ризиків та залучення міжнародних фінансових інституцій до структурування проєктів. Важливо, щоб такі норми були гармонізовані з міжнародною практикою та забезпечували баланс між захистом інтересів держави і привабливістю умов для інвесторів. Зокрема, йдеться про встановлення прозорих та конкурентних процедур відбору приватних партнерів, чітких критеріїв оцінки пропозицій, а також вимог до розкриття інформації, що знижуватиме корупційні ризики й підвищуватиме довіру до інституційної спроможності держави реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти [12; 21].

Системний характер реформування нормативно-правової бази потребує не лише визначення цільових орієнтирів (кодифікація, цифровізація, розвиток ДПП), але й чіткого планування послідовності практичних кроків, відповідальних суб'єктів та очікуваних результатів на кожному етапі. З огляду на це доцільно представити поетапну «дорожню карту» нормативних змін, яка

логічно пов'язує стратегічні завдання з конкретними заходами реалізації. Узагальнений варіант такої дорожньої карти наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Поетапна дорожня карта вдосконалення нормативно-правової бази розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України

Етап	Основний зміст нормативних змін	Ключові суб'єкти реалізації	Очікувані результати
I. Аудит та «регуляторна гільйотина»	Комплексний перегляд чинних законів і підзаконних актів у сфері транспорту; виявлення колізій, дублювань, застарілих норм; скасування або оновлення регуляцій, що не відповідають сучасним умовам	Уряд, профільні міністерства, парламентські комітети, органи регуляторної політики	Зменшення нормативної «надмірності», підвищення прозорості та передбачуваності регулювання, формування узгодженої бази для кодифікації
II. Розробка концепції Транспортного кодексу та галузевих	Підготовка концепції Транспортного кодексу України; узгодження структури	Мінінфраструктури, Міністерство юстиції, експертне середовище, міжнародні радники,	Формування концептуальної рамки реформ, погодженої з європейськими партнерами,

законів нового покоління	кодексу з правом ЄС; напрацювання нових редакцій спеціальних законів (зокрема про залізничний транспорт)	Верховна Рада України	закріплення базових підходів до кодифікації та галузевого регулювання
III. Нормативне забезпечення цифровізації та ІТС	Прийняття змін до законодавства щодо електронних перевізних документів, функціонування ІТС, обміну даними, кібербезпеки транспортної інфраструктури; розробка технічних регламентів	Профільні міністерства, Держспецзв'язку, парламент, оператори інфраструктури	Запуск повноцінного електронного документообігу, правове закріплення ІТС, підвищення рівня кіберзахисту та керованості транспортних потоків
IV. Розвиток правового середовища для ДПП і концесій	Уточнення законодавства про ДПП і концесії з урахуванням специфіки транспортної	Мінекономіки, Мінфін, Мінінфраструктури, міжнародні фінансові організації	Розширення портфеля інфраструктурних проєктів із залученням приватного капіталу,

	галузі; запровадження типових договорів, правил розподілу ризиків, механізмів гарантування інвестицій		підвищення інвестиційної привабливості транспортної галузі
V. Інституалізація моніторингу та оцінки ефективності	Прийняття нормативних актів, які закріплюють систему моніторингу й оцінки державної політики у сфері транспортної інфраструктури (показники, звітність, відповідальні органи)	Уряд, Мінінфраструктури, аналітичні центри, Рахункова палата	Можливість регулярного вимірювання результативності реформ, коригування політики на основі фактичних даних, підвищення підзвітності органів влади

Джерело: складено автором

Як свідчать дані таблиці 3.2, вдосконалення нормативно-правової бази розвитку транспортно-логістичної інфраструктури доцільно розглядати як поетапний, структурований процес, у якому кожен наступний крок спирається на результати попереднього. Запровадження «регуляторної гільйотини» на першому етапі дозволяє очистити правове поле від надмірних і суперечливих норм, створюючи таким чином основу для змістовної кодифікації. Розробка

концепції Транспортного кодексу та нових галузевих законів виступає стратегічним рівнем реформ, на який «нанизуються» більш спеціалізовані нормативні акти – у сфері цифровізації, ДПП і моніторингу політики. Така логіка забезпечує внутрішню узгодженість нормативних змін і мінімізує ризики того, що окремі інновації будуть впроваджуватися ізольовано, без врахування загальної архітектури публічного управління.

Важливо наголосити, що запропонована модель розвитку нормативно-правової бази не є суто техніко-юридичним завданням, а має виразний публічно-управлінський вимір. Йдеться не лише про формальне оновлення законів, а про побудову нового «правового каркасу» державної політики, який визначатиме розподіл повноважень між суб'єктами управління, характер взаємодії держави з бізнесом і громадянами, механізми забезпечення прозорості та підзвітності у сфері інфраструктурних рішень. Саме тому реалізація зазначених нормативних змін передбачає активне залучення не тільки законотворчих і виконавчих органів, але й експертного середовища, професійних асоціацій транспортного та логістичного бізнесу, представників громадянського суспільства. Участь широкого кола стейкхолдерів дозволяє підвищити якість нормативних актів, зменшити ризик їх відірваності від практичних потреб галузі та зміцнити легітимність реформ у очах суспільства.

Отже, розвиток нормативно-правової бази для підвищення ефективності функціонування транспортної інфраструктури України має здійснюватися як комплексний, багаторівневий процес, що поєднує кодифікацію галузевого законодавства, правове забезпечення цифрової трансформації, створення сприятливих умов для залучення приватного капіталу та інституалізацію системи моніторингу й оцінки державної політики. Реалізація такої моделі дасть змогу перейти від фрагментарних, реактивних змін нормативної бази до стратегічно вивіреного реформування, спрямованого на формування стійкої, конкурентоспроможної та інтегрованої до європейського простору транспортно-логістичної системи. Цим самим нормативно-правове вдосконалення перестає бути другорядним супровідним елементом і перетворюється на ключову вісь модернізації публічного управління у сфері інфраструктурної політики.

3.2. Удосконалення стратегічних інструментів державного управління інфраструктурними проєктами

Результати досліджень показали, що наявна система державного управління інфраструктурними проєктами в Україні залишається переважно реактивною, фрагментарною та орієнтованою на вирішення термінових проблем, тоді як сучасні виклики – масштабні воєнні руйнування, потреба у швидкій інтеграції до європейського транспортного простору, конкуренція за транзитні потоки – вимагають переходу до стратегічно вивіреної, системної та проактивної моделі. За таких умов удосконалення стратегічних інструментів державного управління інфраструктурними проєктами набуває ключового значення, оскільки саме вони визначають, яким чином формуються пріоритети відбудови й модернізації, як відбираються та структуруються проєкти, якими ресурсами вони забезпечуються та як оцінюється результативність їх реалізації. Фактично йдеться про трансформацію від набору розрізнених програм і проєктів до цілісної системи стратегічного управління, де кожен елемент – від стратегії до окремого інфраструктурного об'єкта – має своє місце в єдиній логіці розвитку транспортно-логістичної системи.

Першим напрямом удосконалення стратегічних інструментів є формування інтегрованої системи довгострокового планування інфраструктурного розвитку, синхронізованої з політикою ЄС у сфері транспорту та мережі TEN-T. У європейській практиці стратегічне планування ґрунтується на чіткій ієрархії документів: від загальноєвропейських рамкових стратегій – до національних планів та конкретних інвестиційних програм. Для України це означає необхідність побудови узгодженої «піраміди» стратегічних документів: національної стратегії розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, галузевих стратегій за видами транспорту, регіональних програм розвитку транспортних коридорів і, на найнижчому рівні, портфеля конкретних інфраструктурних проєктів. Кожен рівень має бути логічно пов'язаний із вищим: стратегічні цілі – деталізовані у завданнях, завдання – операціоналізовані через

проекти, а реалізація проєктів – відображатися у системі показників досягнення цілей.

Важливим інструментом у межах такої системи виступає формування єдиного державного портфеля інфраструктурних проєктів (pipeline). На відміну від ситуації, коли проєкти ініціюються різними органами та компаніями без належної координації, портфельний підхід передбачає централізований перелік ініціатив, відібраних за прозорими критеріями: внесок у національну безпеку та обороноздатність, відповідність європейським транспортним коридорам, вплив на експортний і транзитний потенціал, значення для регіонального розвитку, екологічні ефекти. У такому портфелі пріоритетними стають проєкти, що забезпечують розбудову західних сухопутних коридорів, розвиток Дунайського напрямку, модернізацію ключових залізничних вузлів і портових хабів, здатних забезпечити альтернативні маршрути експорту й імпорту навіть у кризових умовах. Наявність узгодженого портфеля, у свою чергу, дає змогу більш ефективно комунікувати з міжнародними партнерами та фінансовими інституціями, оскільки демонструє стратегічне бачення, а не випадковий набір проєктів.

Другим важливим аспектом є поглиблення та інституційне закріплення програмно-цільового підходу в управлінні інфраструктурними проєктами. Програмно-цільові документи у сфері транспорту мають перетворитися з формального інструменту планування витрат бюджету на реальні «дорожні карти» досягнення стратегічних цілей. Для цього кожна державна цільова програма у сфері інфраструктури повинна містити чітко структуровану систему цілей, завдань, заходів, очікуваних результатів і кількісних та якісних показників. Зокрема, для програм розвитку автомобільних доріг такими показниками можуть бути скорочення часу перевезення, підвищення частки доріг із твердим покриттям належної якості, зниження рівня аварійності; для залізничної інфраструктури – збільшення швидкості руху на ключових коридорах, підвищення пропускної та провізної спроможності, зростання частки електрифікованих ліній; для морських і річкових портів – збільшення вантажообігу, скорочення часу обробки суден, покращення показників

екологічної безпеки. Програмно-цільовий підхід у такому вигляді стає не лише планувальним, а й контрольним інструментом, оскільки дозволяє порівнювати фактичні результати з плановими і приймати рішення щодо корекції політики.

Третій блок удосконалення стратегічних інструментів пов'язаний із фінансовим виміром державної політики. Масштабні потреби відбудови та модернізації транспортної інфраструктури не можуть бути забезпечені виключно за рахунок державного та місцевих бюджетів. Тому особливої ваги набуває розвиток комплексної системи фінансових інструментів, яка поєднує бюджетне фінансування, ресурси міжнародних фінансових організацій і приватний капітал. У межах цієї системи стратегічними інструментами виступають, зокрема, галузеві й міжгалузеві фонди інфраструктурної відбудови, спеціальні кредитні лінії для проєктів, що відповідають «зеленому курсу» та вимогам енергоефективності, випуски інфраструктурних і «зелених» облігацій, механізми державно-приватного партнерства та концесій. Важливо, щоб використання цих інструментів спиралося на чітко визначені пріоритети й критерії відбору проєктів, що дозволить уникнути розпорошення ресурсів і підвищити довіру інвесторів до державної політики.

Розвиток фінансових стратегічних інструментів нерозривно пов'язаний з удосконаленням інституційної спроможності органів публічної влади. Без компетентних інституцій, здатних планувати, структурувувати, реалізовувати та моніторити інфраструктурні проєкти, навіть найкращі фінансові інструменти залишаться декларативними. Саме тому важливим елементом удосконалення стратегічних інструментів є формування професійних проєктних офісів (Project Management Office) на рівні центральних органів виконавчої влади та великих державних інфраструктурних компаній. Такі офіси мають забезпечувати повний цикл управління інфраструктурними ініціативами: від стратегічного планування та підготовки техніко-економічних обґрунтувань – до організації закупівель, координації учасників, управління ризиками та оцінки досягнутих результатів.

Одночасно із створенням проєктних офісів удосконалення потребує система корпоративного управління державними компаніями транспортного сектору. Впровадження кращих практик корпоративного управління, прозорих процедур

відбору керівництва, незалежних наглядових рад, систем комплаєнсу та антикорупційного контролю не лише підвищує ефективність використання ресурсів, а й прямо впливає на інвестиційну привабливість інфраструктурних проєктів. Інвестори значно охочіше заходять у проєкти, де функціонує передбачувана система управління, зрозумілі правила прийняття рішень та звітності, а ризики політичного втручання та корупції мінімізовані.

Суттєвим компонентом сучасних стратегічних інструментів державного управління інфраструктурними проєктами виступають аналітичні та оцінювальні інструменти. Йдеться про системне застосування методів багатокритеріального аналізу, аналізу витрат і вигід (cost-benefit analysis), аналізу стійкості та чутливості проєктів до різних сценаріїв розвитку. Такі інструменти дають змогу відійти від суто інтуїтивного або політично мотивованого відбору проєктів на користь доказово обґрунтованих рішень, де кожна інвестиція оцінюється за низкою параметрів: прямий економічний ефект, вплив на зайнятість, регіональний розвиток, екологічні наслідки, внесок у національну безпеку та обороноздатність, стійкість до зовнішніх шоків. Особливої актуальності це набуває для критичної інфраструктури, від працездатності якої залежать гуманітарні перевезення, евакуація населення, забезпечення армії та цивільної економіки.

Цифровізація, яка в п.3.1 розглядалася як один із ключових напрямів оновлення нормативно-правової бази, постає як невід’ємний елемент стратегічних інструментів управління. Інтегровані цифрові платформи мають забезпечувати не лише електронний документообіг і онлайн-сервіси для учасників ринку, а й підтримку процесів планування та моніторингу інфраструктурних проєктів. Застосування геоінформаційних систем, систем моделювання транспортних потоків, електронних баз даних про стан об’єктів та інструментів візуалізації дозволяє створити «цифрову панель управління», на якій у режимі наближеному до реального часу відображається інформація про хід реалізації проєктів, використання коштів, досягнення проміжних і кінцевих показників. Це, у свою чергу, дає змогу керівництву органів влади приймати

більш обґрунтовані рішення, оперативно реагувати на відхилення та комунікувати з громадськістю на основі відкритих даних.

В умовах тривалої військової агресії стратегічні інструменти мають обов'язково включати компоненти управління ризиками та підвищення стійкості (resilience) транспортно-логістичної системи. Йдеться про інституціоналізацію практики сценарного планування, коли при розробці стратегій та програм обов'язково розглядаються різні сценарії розвитку подій (ескалація бойових дій, блокування окремих маршрутів, зміна конфігурації коридорів), а також про проведення стрес-тестування критичної інфраструктури. Важливим інструментом стає створення резервних маршрутів і альтернативних логістичних коридорів, зокрема розвиток Дунайських портів, західних сухих портів, комбінованих перевезень, здатних забезпечити гнучкість логістичних ланцюгів. У кожному великому інфраструктурному проєкті варто передбачати систему управління ризиками, що включає виявлення потенційних загроз, визначення ймовірності їх реалізації, оцінку можливих наслідків та розроблення планів реагування.

Нарешті, повноцінне функціонування стратегічних інструментів державного управління інфраструктурними проєктами неможливе без налагодження механізмів багаторівневого партнерства. Йдеться як про вертикальну координацію між центральними та місцевими органами влади, так і про горизонтальну взаємодію з бізнесом, громадянським суспільством, міжнародними організаціями, фінансовими інституціями. Інструментами такого партнерства можуть виступати галузеві та міжгалузеві ради розвитку інфраструктури, консультативні платформи при міністерствах, спільні робочі групи з планування та реалізації коридорів TEN-T, регулярні публічні обговорення великих проєктів. Залучення широкого кола стейкхолдерів підвищує легітимність державної політики, дозволяє врахувати практичні потреби бізнесу та місцевих громад і, водночас, посилює підзвітність органів влади.

Узагальнення основних груп стратегічних інструментів державного управління інфраструктурними проєктами, їх змісту та очікуваних результатів

доцільно представити у таблиці 3.3. Це дозволяє показати, що мова йде не про окремі несуміжні заходи, а про взаємопов'язану систему, де кожна група інструментів «підсилює» інші.

Таблиця 3.3

Узагальнена характеристика стратегічних інструментів державного управління інфраструктурними проєктами

Група стратегічних інструментів	Зміст та основні механізми	Очікувані результати для державної політики
Інструменти стратегічного планування та портфельного управління	Національні та галузеві стратегії, регіональні програми, єдиний портфель інфраструктурних проєктів, узгоджений з політикою TEN-T; прозорі критерії відбору й пріоритизації проєктів	Чітка ієрархія цілей і завдань, концентрація ресурсів на проєктах з найбільшим стратегічним ефектом, підвищення узгодженості рішень різних органів влади
Програмно-цільові інструменти	Державні цільові програми з чітко визначеними показниками результативності; прив'язка фінансування до досягнення цільових індикаторів (LPI, час перетину кордону, вантажообіг тощо)	Перехід від фінансування процесів до фінансування результатів, можливість системної оцінки ефективності реалізації інфраструктурної політики
Фінансові інструменти та інструменти	Бюджетні програми, галузеві фонди, кредити МФО, ДПП, концесії, інфраструктурні та	Диверсифікація джерел фінансування, збільшення обсягів інвестицій в

залучення інвестицій	«зелені» облігації, гарантійні та страхові механізми	інфраструктуру, зниження фіскального навантаження на бюджет
Інституційні інструменти та інструменти розвитку спроможності	Проектні офіси, реформа корпоративного управління державними компаніями, зміцнення аналітичних підрозділів, стандарти проєктного менеджменту	Підвищення професійного рівня управління проєктами, скорочення ризиків неефективного використання ресурсів, посилення інституційної стійкості
Аналітичні, оціночні та цифрові інструменти	Багатокритеріальний аналіз, аналіз витрат і вигід, сценарне планування, системи моніторингу, цифрові платформи управління проєктами, ГІС	Обґрунтованість ухвалення рішень, прозорість реалізації проєктів, можливість оперативного коригування політики на основі даних
Інструменти управління ризиками та розвитку стійкості	Стрес-тестування критичної інфраструктури, резервні маршрути, планування безперервності, інтеграція ризик-менеджменту у всі стадії життєвого циклу проєктів	Зменшення вразливості транспортної системи до воєнних і інших шоків, підвищення надійності логістичних ланцюгів
Інструменти багаторівневого партнерства	Галузеві та міжгалузеві ради, консультативні платформи, участь бізнесу й громадськості у плануванні та моніторингу	Підвищення легітимності рішень, узгодження інтересів стейкхолдерів, посилення підзвітності влади та довіри до

	проектів, співпраця з міжнародними партнерами	інфраструктурної політики
--	---	---------------------------

Джерело: сформульовано автором

Як свідчать дані таблиці 3.3, удосконалення стратегічних інструментів державного управління інфраструктурними проєктами не зводиться до зміни окремих процедур або документів. Фактично йдеться про побудову цілісної системи, у якій стратегічне планування, програмно-цільовий підхід, фінансові механізми, інституційна спроможність, аналітика, цифровізація, управління ризиками та партнерство формують взаємопов'язаний контур управління. Такий підхід дозволяє перетворити повоєнну відбудову транспортно-логістичної інфраструктури з вимушеної реакції на руйнування на можливість якісної модернізації, що наближає Україну до сучасних європейських стандартів публічного управління та сприяє формуванню стійкої, конкурентоспроможної та інтегрованої до європейського простору транспортної системи.

3.3. Інституційно-організаційний механізм реалізації вдосконаленої державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури

Розробка нових нормативно-правових засад та удосконалення стратегічних інструментів управління інфраструктурними проєктами матимуть реальний ефект лише за умови, якщо вони будуть «вмонтовані» у цілісний інституційно-організаційний механізм публічного управління. Саме такий механізм забезпечує перетворення політичних рішень, стратегій, програм і планів у конкретні результати – відбудовані або модернізовані об'єкти, підвищену пропускну спроможність коридорів, скорочення логістичних витрат, зміцнення стійкості транспортної системи. За відсутності узгодженого механізму навіть добре виписані закони й стратегії залишаються декларативними, а реалізація інфраструктурної політики набуває фрагментарного, несистемного характеру.

Інституційно-організаційний механізм у сфері розвитку транспортно-логістичної інфраструктури доцільно розглядати як сукупність суб'єктів

публічної влади, державних і недержавних інституцій, форм і процедур їх взаємодії, за допомогою яких здійснюється повний цикл публічного управління: від формування порядку денного та прийняття рішень – до реалізації, моніторингу, оцінки та корекції державної політики. У цьому розумінні механізм виконує роль «організаційного каркаса», на який спираються запропоновані у підрозділах 3.1 і 3.2 нормативні та стратегічні зміни. Його ефективність визначається не лише наявністю формально компетентних органів, а й чіткістю розподілу повноважень, налагодженістю горизонтальної і вертикальної координації, прозорістю процедур, рівнем залучення стейкхолдерів і здатністю до адаптації в умовах невизначеності.

Ключовою передумовою формування та функціонування такого механізму є чітке розмежування ролей різних рівнів публічної влади та пов'язаних із ними інституцій. На стратегічно-політичному рівні провідну роль відіграють Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України, які визначають нормативно-правову основу, затверджують базові стратегії, державні цільові програми та обсяги бюджетного фінансування. На галузевому рівні центром механізму виступає центральний орган виконавчої влади у сфері інфраструктури (профільне міністерство), що відповідає за стратегічне планування, координацію реалізації портфеля інфраструктурних проєктів, взаємодію з міжнародними фінансовими організаціями та партнерами, а також методичне керівництво підвідомчими структурами.

Окрему групу суб'єктів становлять державні інфраструктурні оператори (наприклад, національний залізничний перевізник, адміністрація морських портів, агентства, відповідальні за автомобільні дороги), які безпосередньо реалізують інфраструктурні проєкти, експлуатують об'єкти та забезпечують надання послуг. Вони є одночасно і виконавцями державної політики, і важливими джерелами інформації для її корекції, оскільки володіють деталізованими даними про стан інфраструктури, операційні показники та потреби ринку. Поряд із ними функціонують регуляторні та контрольні органи, що забезпечують дотримання правил доступу до інфраструктури, конкуренції,

безпеки перевезень, а також здійснюють аудит ефективності використання публічних ресурсів.

На територіальному рівні вагому роль відіграють органи місцевого самоврядування та військові/військово-цивільні адміністрації (в умовах воєнного стану), які відповідають за локальну інфраструктуру, інтеграцію державних проєктів у стратегії розвитку громад і регіонів, узгодження земельних, містобудівних та екологічних аспектів. Вони виступають важливою ланкою зв'язку між центральними рішеннями й потребами населення, бізнесу, логістичних операторів «на місцях». Доповнюють архітектуру механізму суб'єкти приватного сектору (оператори, інвестори, банківські та фінансові структури), а також інститути громадянського суспільства та професійні асоціації, які беруть участь у консультаціях, громадських обговореннях, експертизі й моніторингу реалізації проєктів.

Для кращого розуміння логіки інституційно-організаційного механізму доцільно узагальнити розподіл функцій між основними групами суб'єктів у табличній формі. Такий підхід дозволяє чітко продемонструвати, хто і за які елементи циклу управління відповідає, а також виявити ключові точки взаємодії та координації.

Таблиця 3.4

Основні суб'єкти інституційно-організаційного механізму та їх функції у розвитку транспортно-логістичної інфраструктури

Група суб'єктів / інституцій	Ключові функції в механізмі реалізації політики	Основні інструменти та форми діяльності
Верховна Рада України	Нормотворчість, кодифікація транспортного законодавства, ратифікація міжнародних угод, затвердження	Прийняття законів і кодексів, затвердження державних цільових програм, парламентський

	загальнодержавних програм та бюджетних параметрів	контроль, тематичні слухання
Кабінет Міністрів України	Загальна координація державної політики, затвердження стратегій та планів, розподіл бюджетних ресурсів, міжвідомча взаємодія	Постанови й розпорядження, створення міжвідомчих комісій, затвердження стратегічних документів, погодження інвестиційних проєктів
Профільне міністерство (центральний орган виконавчої влади в сфері інфраструктури)	Стратегічне й середньострокове планування, формування портфеля проєктів, методичне забезпечення, координація з МФО та партнерами, моніторинг реалізації політики	Підготовка стратегій, програм і планів, створення та ведення реєстру проєктів, організація проєктних офісів, підготовка звітів і аналітичних матеріалів
Державні інфраструктурні оператори (залізниця, порти, дорожні агентства тощо)	Безпосередня реалізація проєктів, експлуатація об'єктів, операційне управління, участь у плануванні й формуванні технічних вимог	Розробка ТЕО і проєктно-кошторисної документації, проведення закупівель, управління контрактами, звітність про виконання проєктів, внутрішні системи управління якістю та ризиками
Регуляторні та контрольні органи (галузеві регулятори,	Регулювання доступу до інфраструктури, контроль за	Прийняття регуляторних актів, ліцензування, контрольні заходи,

Рахункова палата, антимонопольний орган тощо)	конкуренцією, безпекою та якістю послуг, аудит ефективності використання ресурсів	проведення аудитів, підготовка висновків і рекомендацій
Органи місцевого самоврядування та військові/військово-цивільні адміністрації	Інтеграція державних проєктів у регіональні стратегії, розвиток локальної інфраструктури, узгодження просторового розвитку та інтересів громад	Місцеві програми та стратегії, участь у відборі пріоритетних проєктів, співфінансування, громадські слухання, партнерство з бізнесом
Приватний сектор (оператори, інвестори, фінансові структури)	Ініціювання та реалізація проєктів на засадах ДПП і концесій, залучення інвестицій, впровадження інноваційних рішень	Інвестиційні пропозиції, концесійні та партнерські договори, фінансові інструменти, технологічні рішення, участь у консультативних органах
Інститути громадянського суспільства та професійні асоціації	Представлення інтересів користувачів, експертиза й моніторинг політики, участь у формуванні порядку денного, аналітична підтримка	Громадська експертиза, участь у робочих групах і радах, публічні консультації, незалежні дослідження, адвокаційні кампанії

Джерело: сформульовано автором

Як видно з таблиці 3.4, інституційно-організаційний механізм не зводиться лише до вертикалі «міністерство – підвідомчі компанії». Він охоплює широкий спектр виконавців, кожен з яких виконує специфічні функції, але водночас є складовою єдиного управлінського контуру. Для забезпечення злагодженості дій

і уникнення дублювання повноважень потрібні чітко прописані процедури координації та взаємодії, які мають бути закріплені як у нормативно-правових актах (закони, підзаконні документи, статuti державних компаній), так і в організаційних регламентах (положення про проєктні офіси, координаційні ради, міжвідомчі робочі групи).

Функціонування інституційно-організаційного механізму може бути описане як послідовність взаємопов'язаних етапів, що відповідають основним стадіям циклу публічної політики. На етапі формування порядку денного Верховна Рада, Кабінет Міністрів, профільне міністерство, а також громадські та бізнес-асоціації ідентифікують ключові проблеми та виклики, пов'язані з розвитком транспортно-логістичної інфраструктури, на основі аналітичних матеріалів, статистичних даних, результатів моніторингу. Далі, на етапі формування політики, уточнюються стратегічні цілі, розробляються проєкти законів, стратегій, державних програм, визначаються можливі сценарії та набір стратегічних інструментів, описаних у попередньому підрозділі.

На етапі імплементації відбувається трансформація прийнятих політичних рішень у конкретні інфраструктурні проєкти. Профільне міністерство формує портфель проєктів, визначає пріоритети та механізми фінансування, організовує роботу проєктних офісів. Державні інфраструктурні оператори розробляють технічну документацію, проводять закупівлі, реалізують будівельно-монтажні роботи, залучають приватних партнерів у рамках ДПП чи концесій. Органи місцевого самоврядування забезпечують просторову інтеграцію проєктів, вирішення земельних, містобудівних, соціальних питань, комунікацію з населенням і бізнесом. Регулятори та контрольні органи здійснюють нагляд за дотриманням законодавства, стандартів безпеки, прозорості закупівель та використання бюджетних коштів.

Завершальним, але не менш важливим етапом функціонування механізму є моніторинг і оцінка реалізації політики. На цьому етапі збираються та аналізуються дані щодо стану інфраструктури, ходу реалізації проєктів, досягнення запланованих показників (змін у логістичних витратах, часі перевезень, показниках безпеки, позиції країни в міжнародних рейтингах тощо).

На основі результатів моніторингу формуються звіти, проводяться аудити, здійснюється порівняння фактичних результатів з очікуваними. Це, у свою чергу, стає підставою для корекції стратегічних документів, нормативно-правових актів та управлінських рішень, що забезпечує «зворотний зв'язок» і здатність механізму до навчання та адаптації.

Важливо підкреслити, що запропонований інституційно-організаційний механізм реалізації вдосконаленої державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури відповідає логіці сучасного державного управління, орієнтованого на принципи прозорості, підзвітності, участі стейкхолдерів і результативності.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження, обґрунтовано концептуальні напрями вдосконалення державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, які насамперед пов'язані з модернізацією нормативно-правової бази. Доведено, що чинне законодавче поле є фрагментарним, архаїчним та недостатньо узгодженим із вимогами права ЄС, що не дозволяє забезпечити цілісну й послідовну політику у сфері транспорту. На цій основі запропоновано перехід від практики точкового «латання» окремих актів до кодифікаційної моделі, центральним елементом якої має стати Транспортний кодекс України, гармонізований з *acquis communautaire*. Розкрито зміст ключових блоків такого Кодексу, зокрема уніфікацію термінологічного апарату, закріплення засад мультимодальних перевезень, цифрової трансформації, розвитку державно-приватного партнерства та підвищення рівня безпеки й екологічності транспорту. Додатково сформовано поетапну «дорожню карту» оновлення нормативно-правового поля, що охоплює аудит чинних регуляцій, концептуальну розробку кодексу й галузевих законів нового покоління, нормативне забезпечення цифровізації, розвитку ДПП і системи моніторингу та оцінки державної політики.

Сформульовано цілісну систему стратегічних інструментів державного управління інфраструктурними проектами, орієнтованої на довгостроковий, інтегрований і результативний підхід. Обґрунтовано доцільність побудови ієрархії стратегічних документів – від національної стратегії розвитку транспортно-логістичної інфраструктури до галузевих і регіональних програм – із чітким логічним зв'язком між стратегічними цілями, завданнями та конкретними проектами. Запропоновано запровадження єдиного державного портфеля інфраструктурних ініціатив, відібраних за прозорими критеріями безпекової, економічної, транзитної та регіональної значущості, а також поглиблення програмно-цільового підходу з прив'язкою фінансування до досягнення вимірюваних індикаторів. Розкрито зміст фінансових, інституційних, аналітичних, цифрових та ризик-орієнтованих інструментів, які в сукупності забезпечують диверсифікацію джерел фінансування, підвищення інвестиційної привабливості інфраструктурних проектів, обґрунтованість управлінських рішень, прозорість реалізації проектів і стійкість транспортної системи до воєнних та інших шоків.

Обґрунтовано інституційно-організаційний механізм реалізації вдосконаленої державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, який інтегрує нормативно-правові та стратегічні інструменти в єдиний управлінський контур. Систематизовано склад основних суб'єктів механізму – від Верховної Ради України, Кабінету Міністрів та профільного міністерства до державних інфраструктурних операторів, регуляторних і контрольних органів, органів місцевого самоврядування, приватного сектору й інститутів громадянського суспільства – із визначенням їх функцій та інструментів діяльності. Описано послідовність етапів циклу публічної політики (формування порядку денного, розробка рішень, імплементація, моніторинг і оцінка, корекція політики) та показано, яким чином взаємодія зазначених суб'єктів забезпечує перетворення законодавчих і стратегічних напрацювань на конкретні інфраструктурні результати.

ВИСНОВКИ

Дослідження дозволило сформуванати цілісне науково-практичне бачення вдосконалення державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України в умовах воєнних викликів, євроінтеграційного курсу та необхідності переходу до моделі стійкого, інноваційно орієнтованого суспільного розвитку. Теоретичний аналіз показав, що транспортно-логістична інфраструктура виступає не лише сукупністю матеріальних об'єктів, а складною просторово-організаційною системою, яка забезпечує рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, інтегрує національну економіку у світовий простір і формує базу для реалізації транзитного потенціалу держави. Осмислення її природи в контексті публічного управління дозволило уточнити зміст категорій «транспортно-логістична інфраструктура», «державна політика у сфері транспорту», «інфраструктурні проєкти», «стійкість та резильєнтність транспортної системи», що стало підґрунтям для подальших досліджень. Обґрунтовано, що сучасна державна політика у цій сфері має спиратися на принципи верховенства права, прозорості, підзвітності, безпекової орієнтації, інтегрованості до європейського транспортного простору, цифрової трансформації, підтримки конкуренції та широкої участі стейкхолдерів.

Поглиблене вивчення міжнародного та європейського досвіду дало змогу виокремити ключові тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури у високорозвинених державах та інтеграційних об'єднаннях. Особливу увагу приділено підходам Європейського Союзу до формування мережі TEN-T, запровадженню багаторівневої системи стратегічних документів, розбудові інструментів фінансування інфраструктурних проєктів, інтеграції вимог «зеленого курсу» та цифровізації логістичних процесів. Узагальнення цих практик дозволило сформуванати орієнтири для модернізації української моделі публічного управління, зокрема щодо переходу від фрагментарних рішень до системного планування на довгостроковому горизонті, посилення ролі портфельного підходу, розвитку державно-приватного партнерства та запровадження стандартів проєктного менеджменту в державному секторі.

Разом з тим акцентовано, що механічне перенесення іноземних моделей не є прийнятним; адаптація має здійснюватися з урахуванням безпекового, економічного та інституційного контексту України.

Аналітичні дослідження стану транспортно-логістичної інфраструктури України засвідчили глибину структурних диспропорцій і масштаб руйнувань, спричинених повномасштабною військовою агресією. Встановлено, що транспортний сектор зазнав значних втрат у частині залізничної, автомобільної, портової та аеропортової інфраструктури, що суттєво обмежило можливості експорту, транзиту та внутрішнього переміщення вантажів і пасажирів. Одночасно виявлено наявність потужного транзитного та логістичного потенціалу, який може бути реалізований за умови узгодженої політики відбудови й модернізації. Показано, що поточна модель публічного управління характеризується фрагментарністю, надмірною залежністю від бюджетного фінансування, слабкою інтегрованістю стратегічних документів, недостатнім використанням цифрових рішень і обмеженою залученістю приватного капіталу.

Оцінювання нормативно-правового забезпечення дало підстави стверджувати, що чинна законодавча база у сфері транспорту та логістики не відповідає сучасним потребам ані за змістом, ані за структурою. Виявлено високу ступінь розпорошення норм між великою кількістю законів, кодексів, підзаконних актів, внутрішню суперечливість окремих положень, відставання від європейських стандартів та обмежене відображення цифрової трансформації, мультимодальних перевезень, механізмів державно-приватного партнерства. Аналіз дозволив зробити висновок, що подальше «латання» нормативного поля не спроможне забезпечити якісні зміни; необхідною є кодифікація транспортного законодавства з формуванням Транспортного кодексу України. Сформовані концептуальні орієнтири такого Кодексу, включаючи єдину термінологічну базу, закріплення засад мультимодальності, цифровізації, безпеки та екологічної орієнтації, можуть стати основою для системної законодавчої реформи.

Ідентифікація бар'єрів розвитку транспортно-логістичної інфраструктури виявила, що обмежувальні чинники мають комплексний характер і проявляються

на нормативно-правовому, інституційному, фінансовому, технологічному та управлінському рівнях. До ключових перешкод віднесено архаїчність нормативної бази, фрагментарне стратегічне планування, низьку якість координації між суб'єктами публічного управління, недосконалість механізмів ДПП та концесій, недостатній рівень проєктної спроможності органів влади, обмежену інтеграцію цифрових рішень і слабку розвиненість системи управління ризиками. Узагальнення цих бар'єрів створило підґрунтя для формування комплексної системи пропозицій щодо модернізації державної політики та механізмів управління інфраструктурними проєктами.

Запропоновано систему нормативно-правових, стратегічних та інституційно-організаційних заходів, спрямованих на трансформацію державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури. У нормативному вимірі сформульовано підходи до кодифікації транспортного законодавства, визначено пріоритетні напрями оновлення галузевих законів, окреслено необхідність правового забезпечення цифрової трансформації, інтелектуальних транспортних систем, електронного документообігу, кібербезпеки критичної інфраструктури, а також спеціалізації актів у частині державно-приватного партнерства та концесій з урахуванням воєнних і післявоєнних ризиків. Сформована дорожня карта удосконалення нормативно-правової бази від аудиту чинних регуляцій до інституціалізації системи моніторингу та оцінки політики дозволяє структурувати процес реформ та зменшити ризики несистемності рішень.

У стратегічному вимірі обґрунтовано необхідність переходу до інтегрованої моделі довгострокового планування розвитку інфраструктури, побудованої на ієрархії стратегічних документів, узгоджених з європейською політикою в сфері транспорту. Запропоновано формування єдиного державного портфеля інфраструктурних проєктів з прозорими критеріями відбору, поглиблення програмно-цільового підходу з орієнтацією на досягнення вимірюваних результатів, розвиток багатокомпонентної системи фінансових інструментів, яка поєднує бюджетні ресурси, кошти міжнародних фінансових організацій, приватний капітал, інфраструктурні й «зелені» облігації. Значна увага приділена

інституційному посиленню органів публічної влади через створення проєктних офісів, реформування корпоративного управління державними компаніями, розвиток аналітичних та цифрових інструментів прийняття рішень, систематизацію практик управління ризиками та стійкістю транспортної системи.

Інституційно-організаційна частина результатів дослідження сформувала цілісний механізм реалізації вдосконаленої державної політики у сфері транспортно-логістичної інфраструктури. Описано структуру взаємодії Верховної Ради України, Кабінету Міністрів, профільного міністерства, державних інфраструктурних операторів, регуляторних та контрольних органів, органів місцевого самоврядування, приватних інвесторів, бізнес-асоціацій та інститутів громадянського суспільства. Розкрито зміст функцій кожної групи суб'єктів у межах циклу публічної політики – від формування порядку денного та розроблення рішень до імплементації, моніторингу й корекції. Такий підхід дозволяє розглядати запропоновані нормативні та стратегічні новації не ізольовано, а як елементи єдиної системи публічного управління, орієнтованої на результат і підзвітність.

Сформований у ході дослідження науково-практичний комплекс висновків і рекомендацій створює основу для послідовного вдосконалення державної політики розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України, сприяє переходу від реактивної моделі реагування на виклики до проактивного стратегічного управління, орієнтованого на стійкість, ефективність і інтеграцію до європейського простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авіаційні правила України «Правила повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу»: Наказ Державної авіаційної служби України від 14 бер. 2019 р. № 735. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0141-19> (дата звернення: 04.10.2025).
2. Бабайлов В. К., Левченко Я. С. Логістика – це методологія. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 2(27). С. 13–18. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/3618> (дата звернення: 04.10.2025).
3. Васильєв О. В. Методологія і практика інфраструктурного забезпечення функціонування і розвитку регіонів України: монографія. Харків: ХНАМГ, 2007. 341 с.
4. Васильєв О. Л. Логістична інфраструктура: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 34 с.
5. Водний кодекс України: Закон України від 06 черв. 1995 р. № 213/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 24. Ст. 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-вр> (дата звернення: 06.10.2025)
6. Діяльність транспорту: Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm (дата звернення: 07.10.2025)
7. Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2023 р. № 953. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-п#Text>
8. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
9. Європейська угода про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів (ДОПНВ) (ADR) : вчинено в м. Женеві 30.09.1957 р. : приєднання України 02.03.2000 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_038
10. Жебелев І. І. Державна політика розвитку транспортної галузі: категоріально-понятійні аспекти. *Вісник Національного університету цивільного*

захисту України. Серія: Державне управління. 2023. Вип. 2. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/19428/1/Zhebelev.pdf>

11. Іванова Н. В. Генезис економічної категорії «інфраструктура» та її роль у суспільному поділі праці. *Ефективна економіка*. 2010. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=392>.

12. Інвестиційні можливості інфраструктури та логістики в Україні. *Ukraine Invest*. 25 с. URL <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/infrastruktura-ta-logistyka.pdf>

13. Інструкція з сигналізації на залізницях України: затверджено наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 23.06.2008 р. № 747. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0747650-08#Text>

14. Інструкція про порядок здійснення контролю за виконанням судноплавними компаніями України нормативних актів з питань безпеки судноплавства: затверджено наказом Міністерства транспорту України від 29.12.2004 р. № 1170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1584-04#Text>

15. Іщенко О. А. Методичні підходи до оцінювання інфраструктурного забезпечення транспортно-логістичних систем. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28, № 4. С. 313–320.

16. Ільченко Н. Б., Кулік А. В. Розвиток транспортно-логістичної системи в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 5(2). С. 42–50.

17. Карий О. І., Подвальна Г. В. Логістична інфраструктура України у світових рейтингах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2017. № 873. С. 41–49.

18. Коваленко М. Є. Концепція інфраструктури у фінансовому секторі економіки. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. пр.* Суми, 2006. Т. 16. С. 298–306.

19. Кодекс торговельного мореплавства України: Кодекс України від 23.05.1995 р. № 176/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176/95-вр#Text>

20. Компанієць В. В., Полякова О. М., Шраменко О. В. Світові тренди сучасного транспортно-логістичного сервісу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 22–32.
21. Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів (КДПВ). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_234
22. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
23. Кібік О.М., Подцерковний О.П., Драпайло Ю.З., Котлубай В.О. та ін. Державна підтримка розвитку морегосподарського комплексу України (організаційні та правові аспекти): монографія; за ред. О.М. Кібік, О.П. Подцерковного. Херсон, 2014. 442 с.
24. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи: навч. посібник. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. 264 с.
25. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів автомобільним транспортом, міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 02.12.2015 р. № 1001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2015-п#Text>
26. Макаренко М. В., Слободян А. А. Сутність транспортної інфраструктури і її місце в ринкових відносинах. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2012. Вип. 21–22(1). С. 6–12.
27. Малюта Л., Рудан В., Балушевський К. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики України в умовах воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33, № 3. С. 153–164. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.153>
28. Міжнародна конвенція з охорони людського життя на морі 1974 року (СОЛАС-74) : вчинено в м. Лондоні 01.11.1974 р. : приєднання України 20.12.2003 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_594

29. Митний кодекс України: Закон України від 13 бер. 2012 р. № 4495-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 44-48. Ст. 552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 04.10.2025)
30. Митна конвенція про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП (Конвенція МДП 1975 року). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_012#Text
31. Настанова з розроблення, впровадження та моніторингу системи управління якістю на підприємствах залізничного транспорту: Настанова : Затв. наказом Державної адміністрації залізничного транспорту України від 03.01.2006 р. № 003-ЦЗ. Київ, 2005. 34 с.
32. Паламарчук І. В., Артюх Н. А. Управління ланцюгами постачань та використання засобів логістичної інфраструктури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 101–107.
33. План заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 25.10.2017 р. № 1106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2017-%D0%BF#Text> (Файл ПЛАН ЗАХОДІВ з виконання Угоди про асоціацію.docx)
34. Повітряний кодекс України: Закон України від 19 трав. 2011 р. № 3393-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 48-49. Ст. 536. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17> (дата звернення: 07.10.2025)
35. Положення про Державну службу України з безпеки на транспорті (Укртрансбезпека): затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2015 р. № 103. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103-2015-п#Text>
36. Положення про капітана морського порту та службу капітана морського порту: затверджено наказом Міністерства інфраструктури України від 22.11.2021 р. № 622. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1590-21#Text>
37. Положення про Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України: затверджено постановою Кабінету Міністрів України

від 30.06.2015 р. № 460 (у редакції). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/460-2015-п#Text>

38. Положення про навігаційно-гідрографічне забезпечення мореплавства у внутрішніх морських водах, територіальному морі та виключній (морській) економічній зоні України: затверджено наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 29.05.2006 р. № 701. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0708-06#Text>

39. Положення про систему управління безпекою судноплавства на морському і річковому транспорті: затверджено наказом Міністерства транспорту України від 20.11.2003 р. № 7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1193-03#Text>

40. Порядок ведення Реєстру морських портів України: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 р. № 496. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/496-2013-п#Text>

41. Порядок проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 03.12.2008 р. № 1081. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1081-2008-п#Text>

42. Порядок функціонування системи екстреної допомоги населенню за єдиним телефонним номером 112: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 17.10.2012 р. № 1031. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1031-2012-п#Text>

43. Правила надання послуг у морських портах України: затверджено наказом Міністерства інфраструктури України від 05.06.2013 р. № 721. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1401-13#Text>

44. Правила надання послуг пасажирського автомобільного транспорту: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 18.02.1997 р. № 176. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-97-п#Text>

45. Правила перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні: затверджено наказом Міністерства транспорту України від 14.10.1997 р. № 363. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98#Text>

46. Правила перевезення вантажів, пасажирів і багажу внутрішнім водним транспортом: затверджено наказом Міністерства інфраструктури України від 21.03.2022 р. № 149. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0644-22#Text>

47. Правила перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України: затверджено наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 27.12.2006 р. № 1196. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-07#Text>

48. Правила польотів державної авіації в повітряному просторі України: затверджено наказом Міністерства оборони України від 08.12.2015 р. № 660. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1622-15#Text>

49. Правила сертифікації аеропортів: затверджено наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 13.06.2006 р. № 740. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0740-06#Text>

50. Правила технічної експлуатації залізниць України: затверджено наказом Міністерства транспорту України від 20.12.1996 р. № 411. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0050-97#Text>

51. Про автомобільний транспорт: Закон України від 05 квіт. 2001 р. № 2344-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 22. Ст. 105. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14> (дата звернення: 08.10.2025).

52. Про внутрішній водний транспорт: Закон України від 03 груд. 2020 р. № 1054-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-20> (дата звернення: 09.10.2025).

53. Про дорожній рух: Закон України від 30 черв. 1993 р. № 3353-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12> (дата звернення: 10.10.2025).

54. Про залізничний транспорт: Закон України від 04 лип. 1996 р. № 273/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 40. Ст. 183. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-вр> (дата звернення: 11.10.2025).

55. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16 лист. 2021 р. № 1882-IX. Відомості Верховної Ради. 2023. № 5. Ст. 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20> (дата звернення: 12.10.2025).

56. Про морські порти України: Закон України від 17 трав. 2012 р. № 4709-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17> (дата звернення: 13.10.2025).

57. Про мультимодальні перевезення: Закон України від 17 лист. 2021 р. № 1887-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20> (дата звернення: 14.10.2025).

58. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 22 лют. 2024 р. № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (дата звернення: 15.10.2025).

59. Про особливості здійснення гуманітарної допомоги, яка перевозиться залізничним транспортом в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.03.2022 р. № 379. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379-2022-п#Text>

60. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025 - 2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 р. № 1550-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-р#Text>

61. Про транзит вантажів: Закон України від 20.10.1999 р. № 1172-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1172-14#Text>

62. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр#Text>

63. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 01.07.2004 р. № 1955-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>

64. Регламент (ЄС) № 561/2006 Європейського Парламенту і Ради від 15 березня 2006 року про гармонізацію певного соціального законодавства, яке стосується дорожнього транспорту, та про внесення змін до Регламентів Ради (ЄЕС) № 3821/85 і (ЄС) № 2135/98 та скасування Регламенту Ради (ЄЕС) № 3820/85. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_761

65. Садчикова І. Концептуальні положення обґрунтування сутності категорії «інфраструктура». *Проблеми і перспективи економіки та управління*.

2021. № 4(24). С. 155–169. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-155-169](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-155-169).

66. Схема планування території Дніпропетровської області. Том 1. УкрНДПІмістобудування "Діпромісто". Київ, 2009. (PDF файл Plan territ_tom1.pdf)

67. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ: Наш формат, 2018. 736 с.

68. СТП 10-005:2022. Система управління якістю. Ощадливе виробництво. Основні положення та словник термінів: Стандарт акціонерного товариства «Українська залізниця» : Затв. рішенням Правління АТ «Укрзалізниця» від 17.10.2022 р. № Ц-54/88 Ком.т. Київ : АТ «Укрзалізниця», 2022. 33 с.

69. Третьак В. Д. Особливості розвитку логістичної інфраструктури Французької Республіки: кваліфікаційна робота бакалавра. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Харків, 2024. 59 с.

70. Угода між Україною та Європейським Союзом про вантажні перевезення автомобільним транспортом. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-22#Text

71. Угода між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншої сторони, про спільний авіаційний простір. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_004-21#Text

72. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

73. Ухвала Львівської міської ради № 6293 від 13.02.2020 Про затвердження Плану сталої міської мобільності м. Львова. URL: <https://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/9315c344519dd559c2256bb50042bc5c/3c1ce1da7327e2cfc2258512002f9a87?OpenDocument>

74. Фалович В.А. Використання засобів логістичної інфраструктури в ланцюгу поставок. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 389–395. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/68.pdf.
75. Фокіна І. В. Інституціональна база ринкової інфраструктури. Сталий розвиток економіки. 2013. № 4. С. 68–70.
76. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
77. Шандова Н. В. Роль транспортної інфраструктури в розвитку національної економіки. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. № 2 (64). С. 165–167. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6228/165.pdf>.
78. Annex 3: Indicative maps of the indicative extension of the European Transport Corridors to neighbouring third countries. European Commission (?). [Б. р.]. (PDF файл Annex3_alignment_EuropeanTransportCorridors.pdf)
79. Bowersox Donald J., Kloss David J. Logistical management. The integrated supply chain process. 2nd ed. 2017. 640 p.
80. Bundesministerium für Digitales und Verkehr. Bundesverkehrswegeplan 2030. URL: https://masterplan-freizeitschiffahrt.bund.de/downloads/publications/0/17_bundesverkehrswegeplan-2030-gesamtplan.pdf.
81. Commission Implementing Regulation (EU) 2024/1975 of 19 July 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_impl/2024/1975/oj/eng
82. Commission Staff Working Document Impact Assessment Report accompanying the Proposal for a Regulation... on ensuring a level playing field for sustainable air transport. SWD/2021/633 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=SWD:2021:633:FIN>
83. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The World Bank. Washington, DC, 2023. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf

84. Directive 2009/16/EC of the European Parliament and of the Council of 23 April 2009 on port State control (Recast). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02009L0016-20250105#M1-1>

85. EMSA Single Programming Document 2023-2025. European Maritime Safety Agency. 2023. URL: <https://www.emsa.europa.eu/damage-stability-study/items.html?cid=99&id=4892>

86. EMSA Single Programming Document 2024-2026. European Maritime Safety Agency. 2024. URL: <https://www.emsa.europa.eu/damage-stability-study/items.html?cid=99&id=5120>

87. EMSA Single Programming Document 2025-2027. European Maritime Safety Agency. 2025. URL: <https://www.emsa.europa.eu/damage-stability-study/items.html?cid=99&id=5397>

88. European Commission: Directorate-General for Mobility and Transport. EU transport in figures : Statistical pocketbook 2025. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2832/2584130>. DOI: 10.2832/2584130.

89. ITC Strategy until 2030. United Nations Economic Commission for Europe. Inland Transport Committee. Geneva, 2019 (?). (PDF файл ITC Strategy until 2030.pdf)

90. Lugano Declaration: Outcome Document of the Ukraine Recovery Conference URC2022. Lugano, 4–5 July, 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/2022/05.07/Lugano%20Declaration%20URC2022.pdf>

91. Stratégie pour le développement de la mobilité propre / Ministère de la Transition écologique et solidaire. Octobre 2016. URL: <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/Strat%C3%A9gie%20d%C3%A9veloppement%20mobilit%C3%A9%20propre.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).

92. Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju. Grudzień 2019. URL:

https://www.pois.gov.pl/media/121863/POiS_ver_25_0.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

93. Regulation (EU) No 1315/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32013R1315>

94. Regulation (EU) 2021/1153 of the European Parliament and of the Council of 7 July 2021 establishing the Connecting Europe Facility. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1153/oj>

95. Report on the Feasibility of a Long-Term Aspirational Goal (LTAG) for International Civil Aviation CO2 Emission Reductions. ICAO Committee on Aviation Environmental Protection (CAEP). March 2022. URL: https://www.icao.int/sites/default/files/sp-files/environmental-protection/LTAG/Documents/REPORT%20ON%20THE%20FEASIBILITY%20OF%20A%20LONG-TERM%20ASPIRATIONAL%20GOAL_en.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

96. Seafarer statistics in the EU 2022. EMSA. Infographic. URL: <https://www.emsa.europa.eu/newsroom/infographics/item/5219-seafarer-statistics-in-the-eu-2022.html>

97. Seafarer statistics in the EU 2023. EMSA. Infographic. URL: <https://www.emsa.europa.eu/newsroom/infographics/item/5473-seafarer-statistics-in-the-eu-2023.html>

98. Timeline - EU sanctions against Russia. Council of the EU. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions-against-russia/timeline-sanctions-against-russia/>

99. Waypoint 2050. Air Transport Action Group (ATAG). Second Edition: September 2021. URL: https://aviationbenefits.org/media/167417/w2050_v2021_27sept_full.pdf (дата звернення: 19.10.2025).