

УДК 656.13:005.5:339

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V58\(2026\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V58(2026)-20)

Коба В. Г., доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-1157-8735

e-mail: koba250944@gmail.com

Семенчук Т. Б., кандидат економічних наук, професор, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0001-7834-1655

e-mail: lopatyuk_t@ukr.net

Малицький П. Б., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

ORCID: 0009-0002-6446-8940

e-mail: slid_pm@ukr.net

Євроінтеграційні напрями вдосконалення управління автотранспортними підприємствами України

Анотація. У статті розглянуто особливості функціонування автотранспортних підприємств України у післявоєнний період, що характеризується масштабними руйнуваннями транспортної інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом технічних ресурсів і необхідністю модернізації управлінських процесів. Визначено ключові виклики розвитку галузі, серед яких недостатній рівень цифровізації, застарілі технології управління, невідповідність рухомого складу технічним та екологічним стандартам ЄС, а також складність регуляторних, митних і прикордонних процедур.

Проаналізовано вимоги Європейського Союзу, виконання яких є передумовою доступу українських перевізників до внутрішнього ринку ЄС. Показано, що інтеграція передбачає імплементацію європейських норм щодо доступу до професії перевізника, режимів праці водіїв, технічного стану та екологічних параметрів транспортних засобів, цифрового контролю й безпеки перевезень. Наголошено, що сучасний стан транспортної інфраструктури та затримки на кордоні створюють додаткові бар'єри для ефективної роботи українських компаній.

Зазначено, що відбудова транспортної інфраструктури та її модернізація є критично важливими для інтеграції України до європейських логістичних мереж. Визначено пріоритетні напрями відновлення, зокрема модернізацію прикордонної інфраструктури, ремонт автомобільних доріг і мостів, розширення співпраці в межах «Шляхів солідарності» та залучення міжнародної фінансової підтримки. Особливу увагу приділено розвитку людського капіталу, насамперед упровадженню системи професійної сертифікації CPC та вдосконаленню підготовки кадрів відповідно до європейських вимог.

Обґрунтовано, що цифровізація управління транспортними процесами, створення інтегрованих інформаційних систем і автоматизація процедур сприятимуть підвищенню прозорості, зниженню корупційних ризиків та ефективності діяльності перевізників. Узагальнено, що комплексна модернізація інфраструктури, гармонізація законодавства з нормами ЄС, розвиток людського капіталу та цифрових технологій формують основу конкурентоспроможності українських автотранспортних підприємств і забезпечують умови їх повноцінної інтеграції до європейського транспортного простору.

Ключові слова: євроінтеграція, післявоєнний період, управління, автотранспортне підприємства, Україна, розвиток.

Koba Vyacheslav, Doctor of Science in Economics, Professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine

Semenchuk Tetiana, PhD in Economics, Associate Professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine

Malytskyi Pavlo, applicant for the third (educational and scientific) level of higher education, National Transport University, Kyiv, Ukraine

European Integration Directions for Improving the Management of Motor Transport Enterprises in Ukraine

¹Стаття надійшла до редакції: 07.07.2026

Received: 07 July 2026

Abstract. Introduction. The article examines the functioning of Ukrainian motor transport enterprises in the post-war period, characterized by large-scale infrastructure destruction, disrupted logistics chains, shortages of technical resources, and the urgent need to modernize management processes. Particular attention is paid to the challenges associated with low levels of digitalization, outdated management practices, non-compliance of rolling stock with European technical and environmental standards, and the complexity of customs, border, and regulatory procedures that limit the competitiveness of Ukrainian carriers in the European market.

Purpose. The purpose of the study is to identify the key directions for modernizing the management of Ukrainian motor transport enterprises in the context of post-war recovery and European integration, as well as to determine the priority measures required for their successful integration into the European transport system.

Results. The study analyzes the European Union requirements that must be fulfilled by Ukrainian carriers to gain access to the EU internal transport market. It is established that successful integration requires harmonization with European standards regulating access to the transport profession, drivers' working conditions, vehicle technical and environmental compliance, digital monitoring, and transport safety. The research demonstrates that the current condition of transport infrastructure and border crossing delays remain significant obstacles to the effective operation of transport enterprises. It is substantiated that the reconstruction and modernization of transport infrastructure are essential for integrating Ukraine into European logistics networks. The estimated infrastructure recovery needs for 2025 amount to USD 17.3 billion, while secured financing covers only USD 7.4 billion, highlighting the necessity of continued international support. Particular attention is given to the priorities of the RDNA4 recovery framework, including modernization of border infrastructure, reconstruction of roads and bridges, and expansion of cooperation through the Solidarity Lanes initiative. The study also emphasizes the importance of improving professional competencies through the implementation of the CPC certification system and strengthening cooperation among government institutions, educational organizations, and professional associations. Furthermore, digitalization is identified as a strategic priority, with integrated information systems and automated management processes contributing to greater transparency, lower corruption risks, and higher operational efficiency.

Conclusions. The study concludes that the sustainable development and international competitiveness of Ukrainian motor transport enterprises depend on comprehensive infrastructure modernization, harmonization of national legislation with EU requirements, accelerated digital transformation, and the development of human capital. The implementation of these measures will strengthen the resilience of the road transport sector and facilitate its full integration into the European transport area.

Keywords: European integration, post-war period, management, motor transport enterprises, Ukraine, development.

JEL Classification: F15, L91, M10, R40.

Постановка проблеми. У післявоєнний період автотранспортні підприємства України функціонують у надзвичайно складному середовищі, що характеризується поєднанням внутрішніх структурних дисбалансів та зовнішніх інтеграційних викликів. Масштабні руйнування транспортної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит технічних ресурсів та необхідність оперативної перебудови управлінських процесів істотно обмежують можливості галузі ефективно забезпечувати вантажні та пасажирські перевезення. Ситуація ускладнюється стратегічним курсом України на вступ до Європейського Союзу, що передбачає глибоку адаптацію галузевого законодавства, технічних стандартів і управлінських практик до європейських норм [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У працях Е. Лопеса, А. Монзона, Е. Ортеги, С. Мансебо Кінтани та Е. Медейроса [2-4] підкреслюється важливість логістично-транспортних факторів для посилення інтеграційних процесів, зокрема через реалізацію транскордонних інфраструктурних проєктів у ЄС. На думку дослідників, ефективна логістично-транспортна інтеграція здатна сприяти не лише зближенню України з ЄС, а й оптимальному використанню її транзитного потенціалу, інтеграції у локальні, регіональні та глобальні ланцюги вартості, підвищенню конкурентоспроможності продукції, підприємств та регіонів [5].

Однак, незважаючи на визнану важливість логістично-транспортної інтеграції для зближення

України з ЄС, існує низка невирішених проблем, що перешкоджають повноцінній євроінтеграції автотранспортного сектору.

Сучасний стан транспортно-логістичної інфраструктури країни, зокрема прикордонних переходів, внутрішніх транспортних коридорів та систем управління перевезеннями, не відповідає вимогам європейських стандартів. Масштабні руйнування дорожньої мережі та об'єктів інфраструктури внаслідок військової агресії РФ значно посилили ці виклики.

Відсутність ефективних механізмів адаптації підприємств до норм ЄС, обмежена цифровізація управлінських процесів та потреба у модернізації рухомого складу ускладнюють інтеграцію українських перевізників у європейський транспортний простір, обмежують їхню конкурентоспроможність і стримують розвиток міжнародних перевезень.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є обґрунтування та розроблення євроінтеграційних напрямів удосконалення системи управління автотранспортними підприємствами України, спрямованих на підвищення їх відповідності вимогам Європейського Союзу, забезпечення конкурентоспроможності на ринку міжнародних перевезень та формування сучасної моделі розвитку галузі в післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наявна система управління автотранспортними підприємствами значною мірою орієнтована на застарілі підходи, не повністю відповідає вимогам

директив і регламентів ЄС, а техніко-експлуатаційна база підприємств часто не забезпечує потрібного рівня безпеки, екологічності та ефективності. Значна частина рухомого складу перевізників не відповідає сучасним екологічним стандартам (EURO 4–EURO 6), що формує ризики недопуску транспортних засобів до ринку ЄС, підвищення вартості користування інфраструктурою та зростання витрат підприємств.

Разом із цим спостерігається низький рівень цифровізації управлінських та логістичних процесів, недостатня прозорість регуляторних процедур, складність проходження митного та прикордонного контролю, що формує додаткові бар'єри для інтеграції українських перевізників до європейського транспортного простору. Нерозвиненість прикордонної інфраструктури, нестача спеціалізованих смуг руху та сучасних логістичних хабів призводять до затримок перевезень, черг і втрати конкурентоспроможності українських транспортних компаній. Водночас вступ до ЄС передбачає автоматичне скасування чинних двосторонніх угод у сфері автоперевезень та перехід на повне застосування загальноєвропейського законодавства. Це потребує негайної гармонізації національного правового поля з правом ЄС, впровадження європейських норм щодо доступу до професії перевізника, режимів праці та відпочинку водіїв, технічних вимог до транспортних засобів, використання цифрових тахографів, екологічних стандартів та норм безпеки [1].

У цих умовах виникає потреба у науковому обґрунтуванні пріоритетних євроінтеграційних напрямів оновлення та вдосконалення управління автотранспортними підприємствами України. Це дасть змогу забезпечити їхню адаптацію до європейських стандартів, підвищити ефективність функціонування в умовах післявоєнного відновлення та створити передумови для повноцінної інтеграції у внутрішній ринок Європейського Союзу.

Україна, проголосивши свою готовність до правової та організаційної інтеграції з Європейським Союзом, має здійснити комплексну підготовчу роботу у сфері автомобільного транспорту. Це необхідно для того, щоб українські перевізники могли впевнено засвідчити відповідність усім європейським вимогам щодо здійснення транспортних операцій на території держав-членів ЄС.

Варто враховувати, що після вступу України до ЄС чинність усіх двосторонніх угод із окремими країнами Союзу буде автоматично припинена. Єдиною нормативною базою для діяльності українських транспортних компаній стане законодавство ЄС, за винятком тих положень, які можуть діяти в межах узгоджених перехідних періодів.

Підготовча робота має охоплювати передусім гармонізацію українського законодавства зі стандартами ЄС, вирішення питань, пов'язаних із модернізацією та відновленням прикордонної інфраструктури, усуненням пошкоджень дорожньої мережі, завданих російською агресією, а також виконанням усіх технічних норм і процедур. Реалізація цих заходів має забезпечити рівні умови конкуренції та збалансовані двосторонні відносини між українськими і польськими автоперевізниками.

Українським перевізникам, які готуються працювати на ринку ЄС, потрібно зважати на те, що значна частина їхніх транспортних засобів уже на момент придбання не відповідала сучасним екологічним і безпековим вимогам. В Україні стандарти EURO 3, EURO 4, а згодом і EURO 5 та EURO 6 запроваджувалися із суттєвим запізненням порівняно з країнами ЄС. Через це екологічний стандарт автомобіля часто не відповідає його році першої реєстрації, як це прийнято в Євросоюзі.

Після вступу України до ЄС така невідповідність може створити серйозні труднощі: транспорт може не пройти екологічний контроль щодо рівня викидів чи шуму, а також потрапити під підвищені ставки плати за користування дорожньою інфраструктурою.

У процесі підготовки до вступу Україна має повністю врахувати європейські правила щодо доступу до ринку перевезень і вимог до професійної діяльності перевізників. Ключове завдання - максимально швидко й точно адаптувати національне законодавство до норм ЄС.

Країни-кандидати зобов'язані застосовувати ті європейські норми, які підлягають прямій дії, та гармонізувати своє законодавство з європейськими директивами. Фактично необхідно переносити відповідні положення ЄС у внутрішнє правове поле, щоб національна система законодавства працювала за єдиними з Євросоюзом правилами.

Право ЄС є невід'ємною частиною інтеграційного процесу і поступово поєднується з національними правовими системами держав-членів - цей процес називається імплементацією. Тільки за умови якісної та ефективної імплементації законодавства країна-член може повністю скористатися перевагами членства в Європейському Союзі.

Українським транспортним компаніям необхідно зважати на те, що перехідний період додаткових прав і тимчасових процедурних послаблень, наданих Україні через наслідки російської агресії, невдовзі завершиться. Після його закінчення українські перевізники працюватимуть на загальних для всіх учасників ринку правилах, тож адаптація до норм і стандартів ЄС є неминучою. Саме тому вже зараз варто розпочати всебічну підготовку за кількома ключовими напрямками (рис.1) [1].



Рисунок 1. Ключові напрями адаптації українських транспортних компаній до норм і стандартів ЄС

Джерело: [1]

1. Модернізація та розширення прикордонної інфраструктури. Сучасні пункти пропуску на українсько-польському кордоні неспроможні впоратися з високою інтенсивністю транспортних потоків. Український уряд за підтримки польських партнерів та європейських інституцій має першочергово зосередитися на розбудові нових та модернізації наявних пунктів пропуску, щоб забезпечити ефективне управління рухом. Важливо передбачити окремі смуги для вантажного транспорту, автобусів і легкових автомобілів, що дозволить оптимізувати митні процедури. На сьогодні на кордоні України з ЄС діє 21 міжнародний пункт пропуску для вантажних перевезень: 11 з них призначені для автомобільного транспорту, а 10 – для залізничного [6]. Додатковим стимулом до прискорення оформлення стане створення сучасних логістичних хабів з комплексною інфраструктурою: митними зонами, приміщеннями для перевірки документів, сервісами для водіїв. Не менш актуальним є збільшення кадрового складу на кордоні.

Розширення штату митників, прикордонних інспекторів, а також фахівців ветеринарного та санітарного контролю сприятиме скороченню черг і зменшенню часу обробки вантажів, що особливо важливо для швидкопсувних товарів.

2. Гармонізація нормативно-правової бази з вимогами ЄС. Приведення українського законодавства у повну відповідність до європейських стандартів є

ключовою передумовою майбутнього членства в ЄС і безперешкодної роботи українських перевізників на єдиному ринку. Йдеться про узгодження вимог щодо транспортної документації, режимів праці та відпочинку водіїв, впровадження новітніх цифрових тахографів, а також дотримання екологічних стандартів і норм щодо низьковикидного транспорту. За умови оновлення національного законодавства та отримання підтримки з боку ЄС після виконання визначених вимог держава може розраховувати на можливість вступу до Європейського Союзу. Водночас це не обов'язково є її ключовою метою, адже значний інтерес становить також приєднання до Внутрішнього ринку ЄС [7].

Окремо слід посилити державний регуляторний контроль, щоб забезпечити рівні умови конкуренції та запобігти недобросовісним практикам. Перевізники, які прагнуть успішно працювати в ЄС, мають вже зараз орієнтуватися на європейські правила, впровадлюючи трудові, технічні та екологічні стандарти, що відповідають вимогам Союзу.

Упровадження цих кроків дозволить українським транспортним компаніям безперешкодно інтегруватися в європейський транспортний простір і зміцнити свої позиції на спільному ринку.

3. Відбудова та модернізація внутрішньої дорожньої інфраструктури. Масштабні руйнування дорожньої мережі й мостів, особливо в Донецькій, Херсонській та Запорізькій областях, потребують

оперативного та системного плану відновлення. Відбудова має включати не лише ремонт пошкоджених об'єктів, а й створення сучасних транспортних коридорів, які забезпечать ефективне переміщення товарів усередині країни та їх безперешкодний транзит до Польщі та інших держав ЄС. Потреби України у відновленні на 2025 рік оцінюються у 17,3 млрд доларів, водночас нині забезпечено лише 7,4 млрд доларів фінансування, що включає ресурси державного бюджету, а також кредити й гранти від міжнародних партнерів. Це свідчить про значний дефіцит коштів і необхідність подальшого залучення фінансування для реалізації великої кількості проєктів.

У документі RDNA4 серед ключових пріоритетів у транспортній сфері визначено модернізацію прикордонної дорожньої інфраструктури та залізничних шляхів, ремонт автодоріг і мостів, а також поглиблення співпраці в рамках ініціативи «Шляхи солідарності» [8].

Поглиблення партнерства з Європейським Союзом є критичним для фінансування, управління й координації таких проєктів, щоб гарантувати інтеграцію України в європейські логістичні мережі. Це набуває особливого значення в умовах відкриття кордонів після вступу України до ЄС.

4. Підвищення професійної компетентності персоналу. Для успішної інтеграції українських автотранспортних підприємств до європейського ринку вкрай важливо забезпечити високий рівень підготовки працівників, які безпосередньо здійснюють перевезення та організовують логістичні процеси. Україні необхідно системно інвестувати у навчальні програми для водіїв, транспортних менеджерів, логістів, фахівців із безпеки перевезень та іншого персоналу, щоб їхня кваліфікація відповідала вимогам та стандартам ЄС. Йдеться не лише про базові знання, а й про освоєння сучасних технологій управління транспортом, цифрових інструментів моніторингу, екологічних норм та правил безпеки.

Особливої уваги потребує впровадження європейської системи професійної сертифікації - отримання сертифікатів професійної компетентності (CPC), що є обов'язковими для здійснення міжнародних автомобільних перевезень у межах ЄС. Вони підтверджують, що водій чи менеджер володіє актуальними знаннями щодо технічних вимог, режимів праці та відпочинку, охорони праці, екологічних норм та відповідних положень транспортного законодавства.

Створення ефективної системи професійної підготовки можливе за умови активної співпраці державних органів із закладами професійної та післядипломної освіти, профільними асоціаціями та міжнародними партнерами. Така взаємодія сприятиме розробленню сучасних навчальних програм, оновленню навчально-методичної бази, залученню європейських експертів, а також створенню

інфраструктури для практичного навчання [9]. У результаті автотранспортні підприємства отримають кваліфікований персонал, здатний працювати відповідно до стандартів ЄС, що підвищить їхню конкурентоспроможність та сприятиме успішній євроінтеграції галузі.

5. Розвиток сучасних систем управління транспортними процесами. Одним із ключових напрямів євроінтеграційних змін у сфері автотранспорту має стати масштабне впровадження сучасних цифрових систем управління транспортними процесами. Йдеться про діджиталізацію всього циклу діяльності перевізників - від ліцензування та реєстрації транспортних засобів до процедур митного оформлення, контролю перевезень, моніторингу маршрутів та обліку логістичних операцій.

Особливого значення набуває створення інтегрованих інформаційних платформ, які забезпечуватимуть автоматизований обмін даними між автотранспортними підприємствами, контролюючими органами, митними структурами, пунктами пропуску та іншими зацікавленими інституціями. Такі системи мають бути високонадійними, захищеними від кібератак, зручними у використанні для бізнесу та сумісними з європейськими цифровими сервісами у сфері транспорту.

Впровадження сучасних IT-рішень сприятиме оперативному доступу до достовірної інформації для всіх учасників транспортного процесу, що підвищить прозорість адміністративних процедур, зменшить людський фактор та мінімізує можливості для зловживань. Це, у свою чергу, покращить якість управління автотранспортною діяльністю, прискорить проходження контрольних процедур та зміцнить довіру між бізнесом і державними структурами. Враховуючи те, що корупційні ризики залишаються актуальною проблемою галузі, діджиталізація виступає одним із найефективніших шляхів їх зниження [10].

6. Спільні зусилля для зміцнення конкурентоспроможності автотранспортного сектору. Зміцнення позицій українського автотранспортного сектору в контексті євроінтеграції неможливе без поєднання зусиль держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Комплексна модернізація транспортної інфраструктури, впровадження цифрових технологій, гармонізація нормативно-правової бази та розвиток людського капіталу створюють фундамент для підвищення ефективності й конкурентоспроможності галузі. Ці кроки дозволять автотранспортним підприємствам України працювати за правилами, прийнятими в ЄС, та успішно конкурувати на європейському ринку перевезень.

Особливої ваги набуває співпраця з Польщею як ключовою транзитною державою та стратегічним партнером України в питаннях транспортної інтеграції. Спільні ініціативи у сфері модернізації пунктів

пропуску, синхронізації митних процедур, оптимізації логістичних потоків та врегулювання транскордонних питань сприятимуть зниженню адміністративних бар'єрів та уникненню конфліктних ситуацій між перевізниками двох держав.

Важливим елементом є й формування єдиного розуміння стратегічних цілей: Україна має розглядати інтереси європейського бізнесу та загальноєвропейські підходи до організації ринку перевезень як такі, що доповнюють її власні національні інтереси. З урахуванням цього польські перевізники, галузеві об'єднання та фахові експерти вже нині демонструють відкритість до діалогу та прагнення підтримати українську сторону на шляху до глибшої інтеграції у транспортний простір ЄС [11].

Реалізація зазначених ключових напрямів адаптації є стратегічно важливою для підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських автотранспортних підприємств у післявоєнний період. Модернізація прикордонної та внутрішньої інфраструктури, гармонізація нормативно-правової бази з європейськими стандартами, впровадження сучасних цифрових систем управління та підвищення професійної компетентності персоналу створюють передумови для безперешкодної інтеграції України у європейський транспортний простір. Ці заходи не лише забезпечують відповідність вимогам ЄС, а й формують стійку систему управління, здатну швидко реагувати на виклики воєнного та післявоєнного періодів, оптимізувати логістичні процеси, підвищувати безпеку й екологічність перевезень.

Комплексний підхід до вдосконалення управління автотранспортними підприємствами сприяє зміцненню їх конкурентних позицій на міжнародному ринку та створює умови для довгострокового розвитку галузі. Таким чином, запропоновані напрямки є базою для подальшого наукового обґрунтування стратегії розвитку автотранспортного сектору України у контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення.

Висновки. У дослідженні встановлено, що ефективна євроінтеграція автотранспортних підприємств України потребує комплексного оновлення управлінських підходів, модернізації інфраструктури та гармонізації нормативно-правової бази зі стандартами ЄС.

Серед ключових напрямів удосконалення визначено: імплементацію європейських регламентів у сфері безпеки та екологічності автоперевезень; розвиток цифрових систем управління та моніторингу транспортних процесів; оновлення технічного парку відповідно до екологічних і технічних вимог ЄС; удосконалення логістичної взаємодії на кордонах; підтримку конкурентного середовища та підвищення ефективності операційної діяльності підприємств.

Реалізація окреслених напрямів сприятиме формуванню стійкої, конкурентоспроможної та інтегрованої в європейський ринок системи автотранспортних перевезень України, що є критично важливим для економічного відновлення та довгострокового розвитку держави.

Література:

1. Український шлях до Європейського Союзу. Польський досвід. Транспортний сектор. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/Ukraine%20Path%20to%20EU/Transport_sector.pdf.
2. López E., Monzón A., Ortega E., Mancebo Quintana S. Assessment of Cross-Border Spillover Effects of National Transport Infrastructure Plans: An Accessibility Approach. *Transport reviews*. 2009. Vol. 29(4). pp. 515-536. <https://ideas.repec.org/a/taf/transr/v29y2008i4p515-536.html>.
3. Medeiros E. Cross-border transports and cross-border mobility in EU border regions. *Case Studies on Transport Policy*. 2018. Vol. 7(1). pp. 1-12. https://www.researchgate.net/publication/328975460_Cross-border_transports_and_cross-border_mobility_in_EU_border_regions.
4. Притула Х.М., Калат Я.Я. Розвиток євро регіонального співробітництва України та ЄС: сучасний стан та перспективи. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України 2015. Вип. 6(116). С. 27-31. [https://ird.gov.ua/sep/sep20156\(116\)/sep20156\(116\)_027_PrytulaKM,KalatYY.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20156(116)/sep20156(116)_027_PrytulaKM,KalatYY.pdf).
5. Іванов С. В., Разумова Г. В. Транспортно-логістична інтеграція України зі світовою транспортною системою на прикладі Придніпровського економічного району. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 64-68. http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/13.pdf.
6. Притула Х. М., Максименко А. О., Калат Я. Я., Кирик І. М. Розвиток логістично-транспортної інфраструктури прикордонних областей Західного регіону України в умовах поглиблення інтеграції до Європейського Союзу. *Регіональна економіка*. 2023, № 2, С.60-71 https://re.gov.ua/re202302/re202302_060_PrytulaKhM,MaksymenkoAO,KalatYaYa,KyrykIM.pdf.
7. Акіменко Ю., Харитонов Р. А. Гармонізація правової системи України до права ЄС : навч.-метод. посібник. Одеса: Фенікс, 2023. 84 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/27081>.
8. Пріоритети відновлення України на 2025: основні показники та тези звіту RDNA4 URL: https://mindev.gov.ua/news/priorytety-vidnovlennia-ukrainy-na-2025-osnovni-pokaznyky-ta-tezy-zvitu-rdna4?__cf_chl_f_tk=7pv1Yj0pzGRjOrzgDNrC3Bq5IHVtuAo6DsHOJNESX5I-1782986779-1.0.1.1-C7QA05A2BcHA.QYccb35rSausi7Qi1PZhdMY8GtfVHs.
9. Насад Н.В. Професійна компетентність – підґрунтя професійного розвитку персоналу. *Економіка і суспільство*. Вип. 13, 2017. https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/106.pdf.

10. Головіна, О. (2023). Сучасні технології в управлінні транспортною логістикою. Міжнародний науковий журнал з менеджменту, економіки та фінансів, 2 (3), 35-42. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/403>.
11. Сковчелас Д., Пилипчук М. Особливості конкурентоспроможності автотранспортних підприємств. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44544/2/MTEMSTE_2023_Skovchelas_D-Features_of_the_competitiveness_45-46.pdf.

References:

1. Ukraine's Path to the European Union: Lessons from Poland. The Transportation Sector. http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/Ukraine%20Path%20to%20EU/Transport_sector.pdf.
2. López E., Monzón A., Ortega E., Mancebo Quintana S. (2009). Assessment of Cross-Border Spillover Effects of National Transport Infrastructure Plans: An Accessibility Approach. *Transport reviews*. 29(4). 515-536. <https://ideas.repec.org/a/taf/transr/v29y2008i4p515-536.html>.
3. Medeiros E. (2018). Cross-border transports and cross-border mobility in EU border regions. *Case Studies on Transport Policy*. 7(1). 1-12. https://www.researchgate.net/publication/328975460_Cross-border_transports_and_cross-border_mobility_in_EU_border_regions.
4. Prytula Kh.M., Kalat Ya.Ya. (2015). The Development of Euroregional Cooperation Between Ukraine and the EU: Current Status and Prospects. *Socio-Economic Challenges in Contemporary Ukraine* 6(116). 27-31. [https://ird.gov.ua/sep/sep20156\(116\)/sep20156\(116\)_027_PrytulaKM,KalatYY.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20156(116)/sep20156(116)_027_PrytulaKM,KalatYY.pdf).
5. Ivanov S. V., Razumova H. V. (2022). Transport and Logistics Integration of Ukraine into the Global Transport System: The Case of the Dnipro Economic Region. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the Global Economy*. 42. 64-68. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/13.pdf.
6. Prytula Kh.M., Maksymenko A.O., Kalat Ya.Ya., Kyryk I.M. (2023). The Development of Logistics and Transportation Infrastructure in the Border Regions of Western Ukraine in the Context of Deepening Integration with the European Union. *Regional Economics*. 2, 60-71. https://re.gov.ua/re202302/re202302_060_PrytulaKhM,MaksymenkoAO,KalatYaYa,KyrykIM.pdf.
7. Akimenko Yu., Kharytonov R. A. (2023). Harmonization of Ukraine's legal system with EU law. Odessa: Phoenix. <https://hdl.handle.net/11300/27081>.
8. Priorities for Ukraine's Recovery by 2025: Key Indicators and Key Points from the RDNA4 Report. https://mindev.gov.ua/news/priorytety-vidnovlennia-ukrainy-na-2025-osnovni-pokaznyky-ta-tezy-zvitu-rdna4?__cf_chl_f=tk=7pv1YjOpzGRjOrzgDNrC3Bq5IHVtuAo6DsHOJNESX5I-1782986779-1.0.1.1-C7QA05A2BcHA.QYccb35rSausis7Qi1PZhdMY8GtfVHs.
9. Nasad, N.V. (2017). Professional competence is the foundation of staff professional development. *Economy and Society*. 13. https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/106.pdf.
10. Holovina, O. (2023). Modern Technologies in Transportation Logistics Management. *International Scientific Journal of Management, Economics, and Finance*, 2 (3), 35-42. <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/403>.
11. Skochelias, D., Pylypchuk, M. (2023). Characteristics of the Competitiveness of Motor Transport Companies. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44544/2/MTEMSTE_2023_Skovchelas_D-Features_of_the_competitiveness_45-46.pdf.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License