

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,  
д.держ.упр., проф.  
\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТРАНСПОРТНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ  
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ»**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Ступінь вищої освіти: магістр

**Здобувач**

**Іван ЙОВЖІЙ**

**Науковий керівник,  
д.держ.упр., професор**

**Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА**

**Дніпро – 2025**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітньо-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»**Спеціальність:** 281 «Публічне управління та адміністрування»**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024р.**ЗАВДАННЯ**

на підготовку кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ ЙОВЖІЙ ІВАНУ ІВАНОВИЧУ \_\_\_\_\_**1. Тема роботи:** УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**Науковий керівник:** Крушельницька Таїсія Анатоліївна, д. держ. упр., проф.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** \_\_\_\_\_**3. Вихідні дані до роботи:** Конституція України, міжнародні документи і угоди, національне законодавство у сфері ОМС, транспортного забезпечення, наукові дослідження зарубіжних і українських авторів, статистична інформація про роботу системи управління транспортного забезпечення, власні дослідження і розробки тощо**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, Розділ 2. СТАН СИСТЕМИ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, Розділ 3 ФОРМУВАННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** Основні види інфраструктури в територіальних громадах та їх коротка характеристика, Воронка домінування країн у світових продажах електромобілів у 2022 р., Основні нормативні положення, що визначають умови функціонування і розвиток національної системи транспортного забезпечення міст, Архітектури інститутів управління системою транспортною забезпечення в територіальних громадах та реакція на ризики і виклики, Система транспортного забезпечення міста Дніпра, Оновлення парку тролейбусів у м. Дніпра упродовж 2015 – 2022 рр. та країни походження, Порівняльний аналіз видів транспорту м. Дніпра за мережею та охопленням міста, Порівняльний аналіз видів транспорту м. Дніпра за екологічністю, безпекою, надійністю та стабільністю, Порівняльний аналіз видів транспорту м. Дніпра за економічністю, Узагальнення порівняння видів транспорту за критеріями, балів, SWOT-аналіз системи транспортного забезпечення м. Дніпра у контексті ризиків війни. Алгоритм підготовчих організаційно-планових робіт реалізації сучасних підходів управління системою транспортного забезпечення на рівні міста, Компоненти моделі посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС управління системою транспортного забезпечення міста Дніпра.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 2024 \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	Березень-квітень 2025	виконано
2	Розділ 2. СТАН СИСТЕМИ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД,	Травень-червень 2025	виконано
3	Розділ 3 ФОРМУВАННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	Липень 2025	виконано
4	Формулювання висновків	Серпень -вересень 2025	виконано
5	Документальне оформлення результатів дослідження, підписання документів, підготовка презентації	Листопад-грудень 2025	виконано

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Іван ЙОВЖІЙ

\_\_\_\_\_

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА

\_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

**Тема: «Удосконалення системи транспортного забезпечення територіальних громад в умовах глобальних викликів»**

**Кваліфікаційна робота:** містить 85 сторінок, 6 рис., 8 таблиць 54 наукових джерела.

**Об'єкт дослідження** – суспільні відносини щодо публічного управління системою транспортного забезпечення територіальних громад.

**Предмет дослідження** - удосконалення системи транспортного забезпечення територіальних громад в умовах глобальних викликів.

**Метою роботи** - є теоретичне визначення сутності і підготовка практичних пропозицій щодо удосконалення системи транспортного забезпечення територіальних громад в умовах глобальних викликів.

**Методи дослідження** - у ході виконання дослідження було використано низку методів, зокрема, узагальнення теоретичних аспектів публічного управління галузі, контент-аналіз, аналіз стану транспортної інфраструктури міста Дніпра, порівняльний аналіз видів транспорту м. Дніпра за екологічністю, безпекою, надійністю та стабільністю, SWOT-аналіз системи транспортного забезпечення м. Дніпра в умовах глобальних викликів, візуалізація алгоритму, моделювання компонентів посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС управління системою транспортного забезпечення.

У першому розділі узагальнено теоретичний зміст публічного управління системою транспортного забезпечення територіальних громад та світові тенденції розвитку системи транспортного забезпечення територіальних громад в умовах глобальних викликів

У другому розділі проведено порівняльний аналіз стану системи транспортного забезпечення територіальних громад на прикладі Департаменту транспорту та транспортної інфраструктури Дніпровської міської ради.

У третьому розділі сформульовані нові підходи до організації системи транспортного забезпечення територіальних громад в умовах глобальних викликів та запропоновані компоненти моделі розвитку управління системою транспортного забезпечення на прикладі міста Дніпра.

### **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

публічне управління та адміністрування, комунальні підприємства, управління системою транспортного забезпечення, територіальні громади, сталий розвиток, компоненти моделі, комунікаційна компетентність персоналу, компоненти моделі.

### **KEYWORDS**

public management and administration, public utilities, transport system management, territorial communities, sustainable development, model components, communication competence of personnel, model components.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	10
1.1. Теоретична сутність і завдання публічного управління інфраструктурними об'єктами в територіальних громадах	10
1.2. Науковий дискурс щодо системи транспортного забезпечення і її інфраструктури в територіальних громадах	14
1.3. Систематизація світових тенденцій розвитку системи транспортного забезпечення територіальних громад в умовах глобальних викликів	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2	
СТАН СИСТЕМИ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	31
2.1. Нормативно-правова база та інституційна архітектура системи транспортного забезпечення у контексті реагування на ризики і виклики	31
2.2. Департамент транспорту та транспортної інфраструктури Дніпровської міської ради як суб'єкт управління системою транспортного забезпечення міста	38
2.3. Стан транспортної інфраструктури міста Дніпра і порівняльний аналіз видів пасажирського транспорту	44
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3	
ФОРМУВАННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	53

3.1. SWOT-аналіз системи транспортного забезпечення м. Дніпра у контексті викликів війни	53
3.2. Реформування кадрової політики органів місцевого самоврядування як чинника ефективності транспортного забезпечення громад	59
3.3. Посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС управління системою транспортного забезпечення в територіальних громадах	66
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми.** Система транспортного забезпечення територіальних громад в Україні сьогодні перебуває у точці глибоких трансформацій, які визначаються не лише внутрішніми чинниками розвитку держави, а й масштабними зовнішніми потрясіннями глобального характеру. Саме тому комплексне дослідження механізмів її удосконалення в умовах сучасних глобальних викликів набуває особливої актуальності. Актуальність теми посилюється тим, що транспортна інфраструктура в територіальних громадах і в країні в цілому є основою функціонування територіальних громад, оскільки забезпечує мобільність населення, доступ до соціальних послуг, економічну активність, інтеграцію локальних ринків праці та залучення інвестицій. У контексті реформи децентралізації та розширення повноважень громад, саме на місцевий рівень покладено відповідальність за організацію пасажирських перевезень, утримання доріг місцевого значення, розвиток транспортних мереж та логістичних зв'язків. Водночас більшість громад стикається з обмеженістю фінансових ресурсів, кадровим дефіцитом та застарілими підходами до планування транспортної системи, що знижує їх спроможність забезпечувати якісні транспортні послуги.

Вивченню теоретико-прикладних питань щодо системи управління інфраструктурою територіальних громад, розвитку інфраструктури у цілому і транспортної інфраструктури присвячені роботи багатьох іноземних і українських дослідників. Так, до представників сучасної європейської школи регіонального розвитку, що досліджують питання управління інфраструктурою, і є прихильниками інституційного підходу Пітер Голл [1], Андрес Родрігес-Розе досліджує розвиток регіональних кластерів та роль інфраструктури у формуванні локальних економік з фокусом на інноваційні регіони, транспортну доступність, вплив інфраструктури на зайнятість [2]. Карло Секкі, науковий керівник досліджень щодо розвитку мережі TEN-T спеціалізується саме на транспортній інфраструктурі та логістиці в Європі. Ці та інші учені

сформували теоретичні основи сучасної регіональної політики ЄС, включно з управлінням транспортною та соціальною інфраструктурою.

Серед українських дослідників назвемо А. Зайцева, В. Ауліна, С. Лисенко, В. Гудь та ін, які визначали сутність та організаційні принципи системи управління транспортного забезпечення, також наведемо роботи О. Атамаса, Н. Бондара, В. Демчина, М. Когута, Р. Содома та ін, які узагальнили теоретичне розуміння і напрями практичного застосування терміну «інфраструктура» роботи в різних галузях.

Попри широке коло досліджень проблемні питання функціонування системи транспортного забезпечення та питання удосконалення системи транспортного забезпечення територіальних громад в умовах глобальних викликів в наукових дослідженнях розкрито недостатньо.

**Об'єкт дослідження** – суспільні відносини щодо публічного управління системою транспортного забезпечення територіальних громад.

**Предмет дослідження** – удосконалення системи транспортного забезпечення територіальних громад в умовах глобальних викликів.

**Метою роботи** є теоретичне визначення сутності і підготовка практичних пропозицій щодо удосконалення системи транспортного забезпечення територіальних громад в умовах глобальних викликів.

Нами поставлені такі завдання:

- визначити теоретичну сутність публічного управління інфраструктурними об'єктами в територіальних громадах
- сформулювати теоретичну сутність системи транспортного забезпечення і складу інфраструктури в територіальних громадах;
- систематизувати світові тенденції розвитку системи транспортного забезпечення територіальних громад в умовах глобальних викликів;
- узагальнити положення нормативно-правових актів та інституційну архітектуру системи транспортного забезпечення у контексті реагування на ризики і виклики;

- надати характеристику Департаменту транспорту та транспортної інфраструктури Дніпровської міської ради як суб'єкту управління системою транспортного забезпечення міста;
- провести аналіз стану транспортної інфраструктури міста Дніпра і порівняльний аналіз видів пасажирського транспорту;
- провести SWOT-аналіз системи транспортного забезпечення м. Дніпра з урахуванням впливу глобальних викликів;
- визначити напрями трансформація кадрової політики органів місцевого самоврядування як чинника ефективності транспортного забезпечення громад;
- розробити пропозиції щодо посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС управління системою транспортного забезпечення в територіальних громадах.

**Методи дослідження:** у ході виконання нашого дослідження було використано низку методів, зокрема, узагальнення теоретичних аспектів публічного управління галузі, контент-аналіз, аналіз стану транспортної інфраструктури міста Дніпра, порівняльний аналіз видів транспорту м. Дніпра за екологічністю, безпекою, надійністю та стабільністю, SWOT-аналіз системи транспортного забезпечення м. Дніпра з урахуванням впливу глобальних викликів, візуалізація алгоритму, моделювання компонентів посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС управління системою транспортного забезпечення.

**Інформаційною базою** для нашого дослідження стали Конституція України, міжнародні нормативні документи і угоди, національне законодавство у сфері ОМС, транспортного забезпечення, наукові дослідження зарубіжних і українських авторів, статистична інформація про роботу системи управління транспортного забезпечення, власні дослідження і розробки тощо.

**Наукова новизна** дослідження розкрита у таких положеннях:

*удосконалено:*

- перелік компонентів моделі посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС управління системою транспортного забезпечення на рівні міста з урахуванням реалізації сучасних підходів управління

– обґрунтування доцільності посилення комунікаційних компетентностей посадових осіб системи транспортного забезпечення ОМС для формування мережі комунікацій щодо управління системою транспортного забезпечення ОМС і посилення спроможності протистояння глобальним викликам.

**Апробація.** Результати нашого дослідження опубліковані у науковій статті «Трансформація кадрової політики органів місцевого самоврядування як детермінанти ефективності інфраструктурного розвитку громад» в Електронному науковий журнал «Суспільство та національні інтереси» (2025) та апробовані на XIII Науково-практичної інтернет-конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (Дніпро, листопад 2025).

**Структура роботи.** Робота містить 85 сторінок, 6 рис., 8 таблиць 54 літературних джерела, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

### 1.1. Теоретична сутність і завдання публічного управління інфраструктурними об'єктами в територіальних громадах

Публічне управління інфраструктурними об'єктами в територіальних громадах є одним із ключових напрямів розвитку місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Саме якість управління об'єктами соціальної, транспортної, комунальної, освітньої, культурної та іншої інфраструктури значною мірою визначає рівень життя населення, інвестиційну привабливість території та ефективність використання територіальних ресурсів. Теоретично публічне управління в цій сфері розглядається як комплекс процесів, рішень та механізмів, що реалізуються органами місцевої влади для створення, модернізації, утримання та забезпечення функціонування інфраструктурних об'єктів з урахуванням інтересів громади та держави. Воно ґрунтується на принципах законності, системності, відкритості, ефективності, участі населення та раціонального використання бюджетних коштів.

Теоретична сутність управління інфраструктурою полягає у гармонізації трьох ключових компонентів: організаційно-регуляторного забезпечення, фінансово-економічного механізму та соціально-орієнтованого результату. Органи місцевого самоврядування виступають суб'єктами управління, тоді як інфраструктурні об'єкти є стратегічними ресурсами, що створюють умови для реалізації базових потреб населення і економічного розвитку громади. У цьому контексті інфраструктурне управління є не лише технічно-операційною діяльністю, а й формою стратегічної політики, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку території.

У науковій літературі значущість інфраструктурних об'єктів для розвитку регіонів і громад є предметом активної полеміки. Так, прихильники

інституційного підходу (зокрема, представники сучасної європейської школи регіонального розвитку, Peter Hall і Mark Tewdwr-Jones) наголошують, що інфраструктура є базою для формування «простору можливостей» [1] та визначає швидкість економічного розвитку, мобільність ресурсів та економічну інтегрованість територій. На їх думку, без належної якості інфраструктури громада не здатна забезпечити ані інвестиційну привабливість, ані рівні можливості для населення та бізнесу. У 2010-ті та 2020-ті роки, суспільство спостерігає застосування нових розумніших технологій, обчислювальної інженерії міських систем, додатків та цифрових інструментів для управління міським життям. Тож, на думку авторів «цифрова революція трансформувє використання транспорту та мобільність, державні послуги, споживацтво та навіть інфраструктуру та комунальні послуги, як загальноміські, так і процеси відкритого доступу до даних, надання та регулювання послуг, а також персональну взаємодію людини з комп'ютером (HCI) через смартфони та інші пристрої» [1, с. 7].

Водночас інші дослідники (переважно представники критичного соціально-економічного напрямку) застерігають, що інфраструктурні проекти можуть перетворюватися на ресурсоємні та політично вмотивовані програми без реального підвищення соціальної ефективності. Вони наголошують, що інфраструктурний розвиток має бути обґрунтованим з позицій фактичної потреби громади, пропорційності бюджетних витрат і оцінки довгострокових соціальних результатів. Окремі науковці підкреслюють, що надмірне акцентування на інфраструктурних інвестиціях може відволікати ресурси від “м'яких” напрямів розвитку – людського капіталу, інновацій, розвитку громадянського суспільства, які забезпечують не менш важливий соціальний ефект. Так, Енріко Моретті (Enrico Moretti, Італія/США) досліджує розвиток регіональних кластерів та роль інфраструктури у формуванні локальних економік, фокус його наукової уваги спрямований на інноваційні регіони, транспортну доступність, вплив інфраструктури на зайнятість. Автор зазначав, що «успішні міста (території) приваблюють не лише інноваційні фірми та їхню

високоосвічену та кваліфіковану робочу силу, але й пов'язані підприємства, що пропонують високу заробітну плату» [2].

Натомість низка сучасних дослідників адміністративного менеджменту відстоюють інтегрований підхід, відповідно до якого інфраструктура є не самодостатньою цінністю, а елементом комплексної моделі місцевого розвитку. На їх думку, значущість інфраструктурних проєктів визначається тим, наскільки вони пов'язані з іншими компонентами локальної політики – екологічною, економічною, соціальною, цифровою та інституційною. Наприклад, Андре Торрес (Andrés Rodríguez-Pose, Іспанія), провідний європейський регіоналіст, праці якого присвячені регіональній політиці ЄС, інфраструктурному розвитку, просторовим диспропорціям, ролі місцевого управління у розвитку інфраструктури [3].

Серед українських дослідників питання регіонального розвитку через розвиток інфраструктури піднімали І. Молоток [4], М. Когут, Р. Содома та В. Демчина [5] та ін. досліджували розвиток транспортної інфраструктури, вважаючи її фактором підвищення глобальної конкурентоспроможності, Т. Лучникова, І. Тарновська, Є. Воробйов досліджували шляхи «адаптації транспортних підприємств України до умов воєнного стану» [6].

Отже, публічне управління інфраструктурними об'єктами у територіальних громадах має стратегічну важливість у контексті забезпечення сталого розвитку, підвищення якості життя населення та зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування. Ефективність цього управління залежить від поєднання науково обґрунтованих підходів, сучасних управлінських інструментів, фінансової дисципліни та активної участі громадян, що дозволяє територіальним громадам розвиватися як самодостатні та конкурентоспроможні соціально-економічні системи.

Відповідно, сутність публічного управління інфраструктурними об'єктами в територіальних громадах можемо визначити як систему цілеспрямованої діяльності органів місцевого самоврядування та інших уповноважених суб'єктів, спрямована на планування, створення, утримання, розвиток та ефективне функціонування об'єктів соціальної, транспортної,

комунальної, освітньої, культурної, інформаційної та іншої інфраструктури з метою забезпечення потреб населення та сталого розвитку громади.

Публічне управління інфраструктурними об'єктами в територіальних громадах включає такі напрями діяльності:

- формування нормативно-правової та програмної бази розвитку інфраструктури;
- раціональне планування і розподіл ресурсів;
- організацію фінансування та інвестиційної підтримки;
- впровадження сучасних методів управління (цифровізація, проєктний та стратегічний менеджмент, державно-приватне партнерство тощо);
- професійне кадрове забезпечення і формування кадрового потенціалу;
- моніторинг якості послуг та залучення громадськості до прийняття управлінських рішень.

Таким чином, це комплексний управлінський процес, який забезпечує створення комфортного, безпечного та конкурентоспроможного життєвого середовища на рівні територіальної громади.

Мета публічного управління інфраструктурними об'єктами в органах місцевого самоврядування (далі - ОМС) особливо в умовах війни і ризиків, викликаних нею, полягає у забезпеченні ефективного, безперервного та збалансованого функціонування і розвитку об'єктів інфраструктури територіальної громади з метою підвищення якості життя населення, створення сприятливих умов для соціально-економічного розвитку та зміцнення спроможності місцевого самоврядування.

Іншими словами, головна мета полягає у тому, щоб інфраструктура громади – транспортна, соціальна, комунальна, інформаційна, культурна та інша – відповідала потребам населення, сприяла розвитку громади, забезпечувала належний рівень послуг і раціонально використовувала ресурси.

Основними завданнями публічного управління інфраструктурними об'єктами є:

- стратегічне планування розвитку громади з урахуванням інфраструктурного забезпечення;

- формування нормативної бази та програм модернізації об'єктів інфраструктури;
- забезпечення прозорого бюджетного фінансування утримання і відновлення інфраструктурних об'єктів;
- впровадження сучасних підходів управління, включаючи адаптивність до викликів, цифровізацію, енергозбереження та державно-приватне партнерство;
- формування дієвої кадрової політики для забезпечення інфраструктурного комфорту і безпеки.

Важливим напрямом управління інфраструктури є залучення громади до процесу прийняття рішень, адже саме населення є кінцевим споживачем інфраструктурних послуг і здатне оцінювати їх якість і необхідність.

Отже, публічне управління інфраструктурними об'єктами в територіальних громадах є багатовимірним процесом, що поєднує стратегічні, економічні та соціальні аспекти. Попри наукові дискусії щодо ступеня та пріоритетності інфраструктурних інвестицій, загальним є визнання того, що інфраструктура виступає фундаментом сталого розвитку громади, підвищення її інституційної спроможності та формування якісного життєвого простору для населення.

## **1.2. Науковий дискурс щодо системи транспортного забезпечення і її інфраструктури в територіальних громадах**

Система транспортного забезпечення виступає ключовою складовою розвитку територіальних громад, оскільки визначає рівень їх просторової доступності, економічної привабливості та соціальної інтегрованості.

Система транспортного забезпечення територіальних громад і інфраструктура, яка його забезпечує має важливе соціально-економічне і безпекове значення, оскільки створює матеріальну та організаційну основу для життєдіяльності населення і розвитку місцевої економіки. Саме тому організація роботи системи транспортного забезпечення, теоретична сутність

транспортного забезпечення знаходяться у постійному науковому дискусії. Так сутність, принципи системи транспортного забезпечення розглядали А. Зайцев, В. Аулін, С. Лисенко, В. Гудь [47]. У сучасних умовах транспортна система громади розглядається не лише як сукупність технічних засобів і інфраструктурних об'єктів, а як складний соціально-економічний механізм, що забезпечує мобільність населення, доступ до послуг, ринків праці та адміністративних центрів.

Насамперед зазначимо, що система транспортного забезпечення – це комплекс взаємопов'язаних організаційних, інженерно-технічних, інфраструктурних, нормативно-правових та управлінських елементів, спрямованих на забезпечення безпечного, ефективного, доступного й безперервного переміщення населення, товарів і ресурсів у межах певної території. Вона охоплює транспортну інфраструктуру, транспортні засоби, логістичні потоки, управлінські механізми, цифрові технології, правила організації руху та суб'єктів, які здійснюють транспортне обслуговування.

Значущість система транспортного забезпечення визначається декількома чинниками. По-перше, ефективна транспортна система є фундаментом економічної конкурентоспроможності громади, оскільки забезпечує логістичну підтримку бізнесу, формує умови для розвитку підприємництва, сприяє інвестиційній привабливості та зменшує транзакційні витрати. Регіони з розвиненим транспортним забезпеченням демонструють вищі темпи економічного зростання, стабільність ринку праці та більшу інтенсивність міжтериторіальних зв'язків.

По-друге, система транспортного забезпечення має вирішальне значення для якості життя населення. Вона визначає доступність соціальних послуг — освіти, охорони здоров'я, адміністративних, культурних та гуманітарних сервісів. Ефективний громадський транспорт забезпечує соціальну справедливість, оскільки дає змогу мобільним і маломобільним групам населення користуватися суспільними благами на рівних умовах.

По-третє, транспортна система є критично важливим чинником просторової інтеграції громади, формування внутрішніх та зовнішніх

комунікаційних потоків. Забезпечення якісного транспортного зв'язку між населеними пунктами громади зміцнює соціальну згуртованість, підвищує мобільність трудових ресурсів і сприяє оптимальному використанню територіального потенціалу.

По-четверте, у контексті України, яка перебуває в умовах війни, система транспортного забезпечення набуває додаткового значення як інструмент цивільного захисту та стійкості територій. Вона забезпечує евакуацію населення, постачання гуманітарних вантажів, оперативне реагування на надзвичайні ситуації та підтримання критичних логістичних потоків. Надійна транспортна інфраструктура є елементом національної безпеки та стійкості громад.

Нарешті, сучасні тенденції цифровізації та сталого розвитку зумовлюють необхідність формування інноваційно орієнтованої транспортної системи, що базується на інтелектуальних системах керування рухом, екологічно чистому транспорті, енергоефективності та інтеграції з концепцією “розумних громад” (smart communities). Це сприяє підвищенню ефективності комунікацій, зменшенню екологічного навантаження та забезпеченню довгострокової стійкості територій.

Таким чином, система транспортного забезпечення є стратегічним інструментом реалізації місцевої політики розвитку, підвищення конкурентоспроможності та соціальної інклюзії територіальних громад. Вона формує основу для економічної динаміки, забезпечує просторову цілісність громади, сприяє соціальній стабільності та відіграє ключову роль у зміцненні стійкості місцевих систем управління в умовах сучасних викликів. Вона забезпечує доступ громадян до базових послуг – освіти, медицини, транспорту, комунального обслуговування, енергопостачання, зв'язку, культурних та соціальних сервісів, що безпосередньо впливає на якість і комфорт життя. Розвинена інфраструктура сприяє формуванню сприятливого бізнес-клімату, підвищує інвестиційну привабливість території, стимулює зайнятість, мобільність трудових ресурсів та збільшує економічну активність громади.

Крім того, основною складовою системи транспортного забезпечення є інфраструктура, відповідно, інфраструктурні об'єкти є індикатором рівня розвитку місцевого самоврядування та його спроможності ефективно використовувати бюджетні та позабюджетні ресурси. Вони забезпечують соціальну стабільність, створюють можливості для інтеграції громади у регіональні й національні процеси, сприяють цифровізації, модернізації муніципального середовища та впровадженню інновацій. Таким чином, інфраструктура виступає стратегічним ресурсом, без якого неможливо забезпечити сталий розвиток, конкурентоспроможність території та підвищення добробуту її мешканців. Саме тому інфраструктура територіальних громад і її види постійно знаходяться у науковому дискурсі.

Та, насамперед, маємо дійти розуміння сутності категорії інфраструктура. О. Атамас зазначає, що «інфраструктура» як теоретична категорія «вперше зустрічається у працях західних економістів початку ХХ ст. в економічному аналізі діяльності збройних сил» [9, с.11]. І уже тоді цей термін мав декілька тлумачень. Так, під інфраструктурою розуміли «позначення комплексу побутових об'єктів і споруд, які забезпечують нормальну діяльність збройних сил. Тому генеалогія цього терміну у світовій економічній літературі прослідковується у двох напрямках: 1) у військовій справі; 2) у будівництві (фундамент, безперервний цикл будівель)» [9, с. 11].

Питання визначення теоретичної сутності «інфраструктура» є також в роботах Б. Брунець [10], І. Садчикової [11] та ін. Таким чином, інфраструктура - це системна категорія, що поєднує матеріально-технічні засоби, послуги та інститути, які у взаємодії забезпечують стабільність та прогрес суспільного розвитку.

Додамо, що сьогодні теоретичний зміст категорії «інфраструктура» визначається у галузевому контексті фінансова інфраструктура житлово-комунальна, логістична, страхова, інформаційна, банківська, туристична тощо. Це зрозуміло, адже інфраструктура – це сукупність об'єктів, що забезпечують певний вид діяльності.

У наукових дослідженнях сутність роль інфраструктури територіальних громад висвітлюється як багатовимірне явище, що поєднує економічні, соціальні, управлінські та просторові аспекти розвитку території. Більшість дослідників розглядають інфраструктуру не просто як сукупність матеріальних об'єктів, а як структурний компонент системи місцевого розвитку, який визначає можливості територіальних громад у забезпеченні життєвих потреб населення та формуванні конкурентних переваг.

У працях економістів інфраструктура трактується як базовий фактор соціально-економічного зростання: наявність якісних доріг і побудова якісної системи логістичних зв'язків [12], комунальних мереж, освітніх та медичних закладів, логістичних центрів і сервісних об'єктів створює умови для розвитку малого й середнього бізнесу, підвищення продуктивності праці та залучення інвестицій. Окрема увага в наукових роботах приділяється її мультиплікативному ефекту: розвиток інфраструктури стимулює зростання суміжних галузей економіки, формує додаткові робочі місця та покращує бюджетну спроможність громади.

Соціологи та представники гуманітарних наук акцентують увагу на впливі інфраструктури на рівень і якість життя громадян. У їхніх дослідженнях підкреслюється, що доступ до комунальних, освітніх, культурних, транспортних, медичних та інформаційних послуг визначає рівень соціальної рівності, соціальної мобільності та інтегрованості населення. Розвинена інфраструктура розглядається як чинник соціальної стабільності, запобігання депопуляції та міграційного відтоку.

Загалом, інфраструктура це сукупність базових матеріальних, організаційних та інституційних структур і систем, які забезпечують функціонування та розвиток економіки, суспільства й територій, створюючи умови для виробництва, транспортування, обміну та споживання благ. Вона охоплює мережі й об'єкти, що виконують підтримувальні, сервісні та інтеграційні функції, виступаючи фундаментом для здійснення господарської діяльності, соціального відтворення та просторової взаємодії.

У галузі публічного управління науковці зосереджуються на організаційно-правових і фінансово-економічних механізмах розвитку інфраструктури громади. Досліджуються інструменти стратегічного планування, місцеві програми, моделі державно-приватного партнерства, можливості залучення інвестицій та інновацій (зокрема цифрових технологій, smart-рішень, енергоефективних проєктів). Значна увага приділяється участі громадян у плануванні розвитку інфраструктурних об'єктів та відкритості органів влади, адже сучасні наукові концепції підкреслюють, що ефективне управління неможливе без врахування інтересів мешканців.

Загалом, у науковому дискурсі інфраструктура територіальних громад розглядається у таких контекстах:

- як основа економічного зростання, що формує продуктивність і конкурентоспроможність територій;
- як елемент просторової організації, який визначає рівень доступності, мобільності та взаємозв'язків;
- як комплекс публічних послуг, що забезпечується державою або за участі держави.

Таким чином, у наукових дослідженнях роль інфраструктури територіальних громад розглядається комплексно – як основа соціально-економічного розвитку, показник ефективності місцевого самоврядування, інструмент підвищення якості життя населення та ключовий фактор формування конкурентоспроможності територій у сучасних умовах. Більше того, різноманіття власних і делегованих функцій ОМС потребує й створення різноманітних інфраструктурних об'єктів, за допомогою яких ці функції будуть реалізовані.

Отже, природньо, що інфраструктура громади є багатокomпонентною системою, яка формує матеріальну основу життєдіяльності населення, розвиток економіки та підвищення конкурентоспроможності території. Основні види інфраструктури в територіальних громадах та їх коротка характеристика узагальнена нами в табл. 1.1.

## Основні види інфраструктури в територіальних громадах та їх коротка характеристика

Вид інфраструктури	Склад об'єктів	Призначення
Транспортна	Транспортні комунікації: автомобільні дороги, мости, тунелі, трамвайні колії, громадський транспорт, зупинки, стоянки, велоінфраструктура, інформаційне забезпечення щодо руху транспорту, логістичні вузли тощо.	Забезпечує мобільність населення і вантажів, доступність об'єктів і територій, впливає на інвестиційну привабливість громади
Інженерна інфраструктура	Енергетичні мережі, електростанції, підстанції, інженерні мережі, лінії живлення електро транспорту та інші технічні споруди тощо.	Забезпечує роботу усіх об'єктів економіки та життєзабезпечення населення
Господарсько-виробнича інфраструктура	Промислові майданчики, виробничі приміщення, промзони, індустріальні та інноваційні парки, ринки, складські комплекси	Забезпечує умови для функціонування бізнесу, підприємництва та створення робочих місць
Комунально-побутова (житлово-комунальна) інфраструктура	Житловий фонд і комплекс інженерних, технічних, технологічних та сервісних систем життєзабезпечення (системи водопостачання і водовідведення, тепло- і електропостачання, газифікації, вуличного освітлення, сміттєзбору та благоустрою тощо	Забезпечує належні умови проживання населення і санітарну безпеку населення.
Соціальна інфраструктура	Заклади освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культурні та спортивні об'єкти тощо.	Забезпечує базові соціальних потреб громади, підвищення якості життя та розвиток людського потенціалу
Туристична і рекреаційно-побутова	Включає туристичні маршрути, готелі, рекреаційні зони, музеї, історичні пам'ятки, заклади відпочинку, будинки та бази відпочинку, дитячі оздоровчі табори, парки, міські сади, суспільні простори, пляжі, об'єкти торгівлі і громадського харчування тощо	Сприяє розвитку туризму, створенню додаткових джерел доходів для громади та створює умови для відтворення здоров'я людини, задоволення її потреб у належних умовах життя
Інформаційно-комунікаційна інфраструктура	Засоби інтернет-зв'язку, теле-комунікаційні системи, цифрові сервіси органів влади, пункти публічного доступу до мережі тощо	Забезпечує доступ до інформаційних ресурсів, е-управління та розвиток цифрових технологій
Екологічна (природоохоронна)	Очисні споруди, полігони ТПВ, сортувальні станції, природоохоронні зони, лісосмуги тощо	Забезпечує раціональне використання природних ресурсів і зменшення негативного впливу на довкілля.
Цивільного захисту	Захисні споруди цивільного захисту (наприклад, сховища та протирадіаційні укриття), споруди подвійного призначення (наприклад, станції метро, підземні паркінги, торговельні центри), Найпростіші укриття (наприклад, підвальні приміщення, підземні переходи).	є засобами колективного захисту

Джерело: узагальнено автором на підставі [5, 12-16].

На перший план ми поставили транспортну інфраструктуру але не лише тому, що вона є об'єктом нашого дослідження, а й тому, що саме транспортна інфраструктура забезпечує мобільність населення і вантажів, доступність об'єктів і територій, забезпечує виробництво і торгівлю, сприяє економічному розвитку, впливає на інвестиційну привабливість громади тощо.

Саме транспортна інфраструктура є важливим фактором економічного і соціального розвитку, що формує «інвестиційний клімат держави», що відбивається через «стан її інфраструктури» [16]. А. Устименко так визначає сутність транспортної інфраструктури в широкому сенсі: «сукупність об'єктів, споруд, компонентів, що забезпечують функціонування та експлуатацію різних видів транспорту, що становить єдину транспортну систему держави» [17, с. 133]. Отже, транспортна інфраструктура - це сукупність технічних, технологічних, організаційних та управлінських елементів, які забезпечують безперервне, безпечне та ефективне переміщення людей, товарів, ресурсів і інформації у просторі. Вона включає транспортні мережі (автомобільні дороги, залізниці, повітряні та водні шляхи), вузли та вузлові комплекси (термінали, станції, порти, аеропорти), рухомий склад, системи управління рухом та логістичні платформи.

Як наукова категорія, транспортна інфраструктура є:

- ключовим компонентом регіонального та просторового розвитку, що формує доступність і конкурентоспроможність територій і впливає на їх соціально-економічну активність;
- фактором інтеграції ринків і забезпечення конкурентоспроможності економіки;
- елементом державної політики, що характеризується високим рівнем капіталоемності, тривалістю циклу розвитку та стратегічним значенням для національної безпеки.

Тож, у широкому розумінні транспортна інфраструктура - це багаторівнева система, яка поєднує матеріально-технічну базу, інституційну підтримку та цифрові технології для забезпечення мобільності та логістичної взаємодії в сучасній економіці. М. Когут, Р. Содома та В. Демчина визначили мету розвитку транспортної інфраструктури в т громадах як «створення ефективної, надійної та сталої системи для переміщення людей та товарів, яка сприяє економічному зростанню, соціальному прогресу та екологічній стійкості» [5].

Ми узагальнили сутність транспортної інфраструктури в територіальних громадах як сукупність матеріально-технічних, інженерних, управлінських та сервісних елементів, які забезпечують мобільність населення, доступність територій, переміщення товарів і послуг, формування просторових зв'язків та інтеграцію громади у регіональний і національний транспортний простір, створюючи умови для соціально-економічного розвитку та підвищення якості життя населення.

### **1.3. Систематизація світових тенденцій розвитку системи транспортного забезпечення територіальних громад в умовах глобальних викликів**

Сучасні системи транспортного забезпечення територіальних громад і транспортна інфраструктура залишається одним із ключових чинників економічного розвитку, соціальної інтеграції та геополітичної стійкості і конкурентоспроможності держав. У XXI столітті характер еволюції транспортної інфраструктури визначають не тільки технологічні інновації, а й комплексні глобальні виклики: кліматичні зміни, урбанізація, цифровізація, SMART-підходи, зміни структури виробництва, торгівлі та логістики, а також зростання ризиків безпеки (включно з геополітичними конфліктами, війною й кіберзагрозами). У цьому есе проаналізовано основні світові тенденції розвитку транспортної інфраструктури, їхні взаємозв'язки та наслідки для політики, планування і досліджень.

За даними Світового банку, попит на пасажирські перевезення до 2050 року може зрости майже на 75%, що створює значний тиск як на інфраструктуру, так і на довкілля [18]. Водночас, за оцінками SLOCAT, транспорт залишається одним із секторів з найшвидшим зростанням викидів парникових газів [19]. Це змушує країни переглядати підходи до планування та фінансування інфраструктурних проєктів.

Систематизація основних сучасних світових тенденцій розвитку транспортної інфраструктури з акцентом на особливості розвитку в умовах

глобальних викликів привела нас до короткого списку таких тенденцій розвитку транспортної інфраструктури у провідних країнах світу у відповідь на виклики глобалізації, урбанізації, воєн і конфліктів:

- декарбонізація та «зелену» модернізація інфраструктури і транспортних засобів;
- цифровізація, інтелектуальні транспортні системи (ITS) і дані як ресурс;
- розвиток інфраструктури електромобільності;
- посилення стійкості до кліматичних та геополітичних ризиків;
- урбанізація та розвиток мобільності у містах;
- технології автономного руху (автопілоти для автомобілів, безпілотні вантажівки, дрони);
- створення глобальних транспортних мереж, мульти- і інтрамодальність як інтеграція логістичних ланцюгів.

Декарбонізація та екологічна трансформація транспортної інфраструктури як одна з найпомітніших світових тенденцій є системним переходом транспортної інфраструктури до низьковуглецевих рішень. «Сьогодні на міста припадає понад 70% світових викидів вуглекислого газу, і приватні автомобілі, що працюють на викопному паливі, є основним фактором. ...Попит на пасажирські перевезення, як очікується, зросте майже на 75% до 2050 року, містам терміново необхідно правильно встановити основи міського транспорту, щоб уникнути катастрофічних довгострокових наслідків» [18]. Тож, цілі декарбонізації транспорту, міжнародні кліматичні зобов'язання та економічні стимули формують попит на електрифікацію транспортних мереж (електромобілі, електричні автобуси, електрифіковані залізниці), розвиток інфраструктури зарядних станцій, а також на інфраструктурні рішення для альтернативних видів палива (водень, біопаливо). Водночас екологічний підхід розширюється: він включає не лише зменшення викидів, а й оцінку життєвого циклу інфраструктурних проєктів, критерії стійкого будівництва, відновлення та переробку матеріалів. Проблеми зміни клімату стимулюють країни ЄС переходити на екологічно чисті види транспорту. Основні напрями розвитку

включають: електромобільність (EV); розвиток громадського транспорту з низьким рівнем викидів; декарбонізацію логістичних ланцюгів; інвестиції в залізничний транспорт як альтернативу авіаційним та автомобільним перевезенням.

Згідно з Міжнародним енергетичним агентством (IEA), кількість електромобілів у світі у 2023 році перевищила 40 млн одиниць, і тенденція до зростання продовжується [19]. Упродовж 2022-2023 ринок електромобілів демонструє експоненціальне зростання, оскільки «продажі перевищили 10 мільйонів у 2022 році. Загалом 14% усіх проданих нових автомобілів були електричними у 2022 році, що більше порівняно з приблизно 9% у 2021 році та менш ніж 5% у 2020 році» [19, с. 8]. Три ринки домінували у світових продажах: Китай знову став лідером, на його частку припадає близько 60% світових продажів електромобілів.

У Європі, другому за величиною ринку, продажі електромобілів зросли на понад 15% у 2022 році, у Сполучених Штатах – третьому за величиною ринку – зросли на 55% у 2022 році, досягнувши частки продажів у 8%. Продажі електромобілів загалом низькі поза основними ринками, але 2022 рік був роком зростання в Індії (3%), Таїланді та Індонезії (разом 1,5%) (рис. 1.1) [19, с. 8].

Таке домінування на ринку електроавтомобілів можливе завдяки державній підтримці. Так, в Індії виробництво електромобілів та компонентів зростає завдяки урядовій програмі стимулювання на суму 3,2 мільярда доларів США, яка залучила інвестиції на загальну суму 8,3 мільярда доларів США. Таїланд та Індонезія також посилюють свої схеми політичної підтримки, потенційно надаючи цінний досвід іншим країнам [19, с. 8]. Згідно зі сценарієм заявленої політики MEA (STEPS), глобальний прогноз щодо частки продажів електромобілів на основі існуючої політики та твердих цілей збільшився до 35% у 2030 році [19, с. 9].

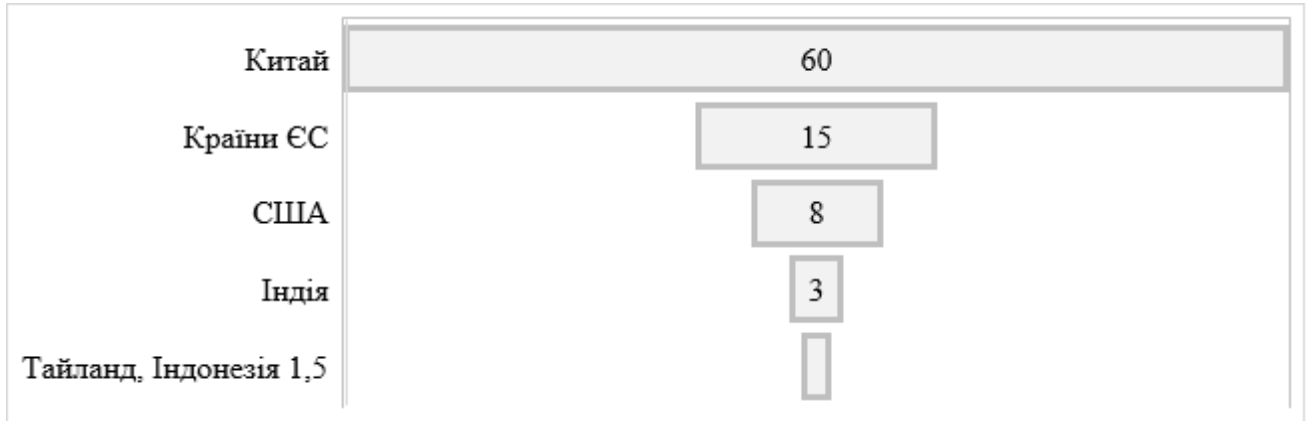


Рис. 1.1. Воронка домінування країн у світових продажах електромобілів у 2022 р., %

Джерело: візуалізовано автором за [19, с. 8].

Прогнозований попит на електромобілі на основних автомобільних ринках матиме глибокі наслідки для енергетичних ринків та кліматичних цілей. Виходячи з існуючої політики підтримки урядами різних країн ринку електроавтомобілів, обсяг нафти, витісненої електромобілями, перевищить 5 мільйонів барелів на день у 2030 році [19, с. 9].

Результатом цієї роботи стане проектування і будівництво інфраструктури переноситься в площину «зеленої» трансформації - від вибору матеріалів до вимог щодо енергоефективності й інтеграції відновлюваної енергетики та розбудови інфраструктури для експлуатації електромобілів, це зарядні станції, дорожнє покриття із функціями підзарядки тощо.

Ще однією важливою тенденцією еволюції транспортної інфраструктури в громадах є цифровізація транспортного процесу і логістики, особливо у містах, інтелектуальні транспортні системи (ITS) і дані як ресурс [20]. Швидке поширення цифрових технологій (сенсори, Інтернет речей, великі дані, штучний інтелект) радикально трансформує управління транспортною інфраструктурою. Інтелектуальні транспортні системи забезпечують оптимізацію руху, інтегроване управління мережею, динамічне ціноутворення, централізований моніторинг технічного стану об'єктів та прогнозування в режимі реального часу.

Цифровізація транспортної інфраструктури включає створення інтелектуальних транспортних системи (ITS). Сьогодні у великих мегаполісах світу перехід до цифрових транспортних екосистем, заснованих на великих даних (Big Data), штучному інтелекті (AI), Інтернеті речей (IoT) та автоматизованому управлінню рухом [21]. Інтелектуальні транспортні системи дозволяють оптимізувати трафік, знижувати затори, підвищувати безпеку та зменшувати викиди. У країнах ЄС активно впроваджуються системи «SMART mobility: автоматичне керування світлофорами, електронна оплата проїзду, відстеження транспорту в реальному часі. Наприклад, ініціатива EU ITS Directive спрямована на уніфікацію цифрових транспортних рішень у Європі» [22].

Дані стають критичним ресурсом: аналітика трафіку, моделювання попиту, цифрові двійники інфраструктури підвищують ефективність експлуатації і планування. Наразі в ЄС постає потреба в інститутах управління даними, виникла необхідність у підготовці відповідних фахівців, підготовці стандартів обміну інформацією, захисті приватності, а також у кібербезпеці транспортних систем. Також маємо додати важливу світову тенденцію сприяння розвитку глобальних транспортно-логістичних коридорів. У сучасній економіці спостерігається активне формування нових міжнародних логістичних маршрутів та модернізація існуючих. Найбільш значущим є розвиток Трансевропейської транспортної мережі (TEN-T), яка є «ключовим інструментом для планування та розвитку послідовної, ефективною, мультимодальною та високоякісною транспортною інфраструктурою по всьому ЄС» [23] цей проєкт регулюється Регламентом (ЄС) 2024/1679 Європейського парламенту та Ради від 13 червня 2024 [24] та передбачає інтеграцію залізничних, автомобільних, морських і повітряних шляхів в єдину європейську мережу. Є й інші глобальні транспортні проєкти, наприклад, у 2019 р. США, Японія та Австралія сформували ініціативу щодо створення мережі Blue Dot Network; протиположною є ініціатива Китаю яка і об'єднує понад 140 країн «Один пояс, один шлях» (BRI); ініціатива щодо розширення портових потужностей та інтермодальних терміналів у глобальних хабах згенерована Роттердам,

Сінгапур, Дубай тощо [23]. Навіть росія у відповідь на санкції зробила спробу створити свій «північний морський путь», щоправда він так і не став популярним через дороговизну трафіку в північних морях [23].

Отже, геополітичні фактори (торгівельні війни, санкції, регіональні конфлікти) змінюють пріоритети інвестицій у транзитні маршрути та створюють потребу в диверсифікації логістичних шляхів. Розвиток глобальних транспортно-логістичних коридорів має ключове значення, оскільки забезпечує інтеграцію національних економік у світові ринки, прискорює рух товарів і капіталів, знижує логістичні витрати, підвищує конкурентоспроможність держав, формує стійкі ланцюги постачання та сприяє гео економічній і геополітичній стабільності. Сьогодні в світі важливим стає мульти- і інтрамодальність: інтеграція логістичних ланцюгів. Сучасні транспортні системи рухаються від роздібнених мереж до інтегрованих мультимодальних ланцюгів, що поєднують різні види транспорту («останній кілометр», комбіновані вантажоперевезення, хаб-and-spoke-моделі). Це пов'язано зі зміною структури торгівлі (зростання ролі електронної комерції), необхідністю оптимізації логістики й зниження транзитних витрат. Інвестиції у міжмодальні термінали, автоматизацію перевантаження, цифрові платформи бронювання і складського управління стають пріоритетом.

Отже, інфраструктурні рішення вже не обмежуються «дорога/міст» - потрібна координація портів, залізниць, автотранспорту, а також уніфіковані правила доступу й тарифікації.

Серед тенденцій розвитку людської цивілізації, пов'язаної із розвитком транспортної інфраструктури, важливе місце посідає урбанізація та розвиток мобільності у містах. Стрімка урбанізація (понад 70% населення Європи та 56% населення світу живе у містах). Найбільший урбаністичний «прорив» здійснила Японія, в якій у «1900 роках частка міського населення становила 13%, а вже у ...2018 ...у Японії в містах проживає 91,6% населення» [25]. Тенденція до нарощення частки міського населення зростає і вона визначає потребу в нових форматах мобільності: збільшення частки метро, трамваїв, швидкісних автобусів (BRT); поява мікромобільності (електросамокати,

велосипеди); інтеграції систем «Mobility as a Service» (MaaS); будівництво транспортних наземних, підземних багаторівневих розв'язок і транспортно-пересадкових вузлів (hub-центрів).

Сьогодні урбанізація формує нові вимоги до міської транспортної інфраструктури в Європі і світі, зростає пріоритет громадського транспорту, розвиток інфраструктури для ходьби й велосипедного руху, розгортання мережі зарядних пунктів для мікромобільності. Дедалі важливіше стає поняття «15-хвилинного міста», де базові послуги доступні в межах короткої пішої чи велосипедної відстані. Ці підходи змінюють параметри інвестицій місцевих урядів і підвищують значення інтегрованого просторового планування.

Таким чином, відбувається перерозподіл фінансування від будівництва автодоріг до розвитку громадського транспорту, інфраструктури для пішоходів/велосипедистів і сервісів спільного користування.

Швидше за все міська мобільність майбутнього буде мультимодальною та з використанням автономних транспортних засобів. Тож, урбанізація впливає на розвиток транспортної інфраструктури, стимулюючи її масштабування, модернізацію та інтеграцію нових технологій, оскільки зростання концентрації населення в містах підвищує попит на мобільність, потребує ефективних систем громадського транспорту, оптимізації трафіку, розвитку мультимодальних рішень і формування стійких, екологічно орієнтованих транспортних моделей. Після пандемії COVID-19 та початку повномасштабних військових дій в Україні у Європі актуальними стали проекти з диверсифікації маршрутів, модернізації портів і залізниць та посилення контролю над логістичними ланцюгами.

На цьому тлі виникають різні інструменти для мінімізації впливу щільності транспорту на вулицях міст, зокрема пропонується автономний транспорт і безпілотні системи. Безпілотні автомобілі та дрони є перспективними технологіями, що здатні змінити логістику та пасажирські перевезення. Вже сьогодні: Amazon і UPS тестують доставки дронами; Waymo та Cruise запускають безпілотні таксі у США; морські компанії розробляють безпілотні судна для автоматизованих вантажоперевезень.

Хоча широке впровадження автоматизованого транспорту потребує оновлення законодавства, технологічний прогрес пришвидшується. Технології автономного руху (автопілоти для автомобілів, безпілотні вантажівки, дрони) мають потенціал змінити параметри інфраструктури: зниження потреби в паркувальних місцях, інша конфігурація дорожніх смуг, інфраструктура для керування безпілотниками тощо.

Сучасні світові тенденції розвитку транспортної інфраструктури демонструють перехід до цифрових, сталих, інтегрованих і високотехнологічних систем перевезень. Основними драйверами змін є цифровізація, екологічні вимоги, глобалізація та урбанізація. Країни, які адаптують свої транспортні мережі до цих трендів, отримують конкурентні переваги. Глобальні ризики (кліматичні екстремуми, пандемії, воєнні дії, розриви ланцюгів поставок) висувають вимогу підвищення стійкості інфраструктури, тобто резильєнтне будівництво як здатність інфраструктури протистояти руйнуванню передбачає надлишкові потужності, резервні маршрути, адаптивну інженерію (водовідвідні системи, захист від повеней), диверсифікацію постачань і планування на випадок надзвичайних ситуацій. У зонах конфліктів і постконфліктного відновлення транспорт служить одночасно економічною й безпековою інфраструктурою.

## **Висновки до розділу 1**

На підставі дослідження можемо зробити такі висновки:

1. Визначено теоретичну сутність публічного управління інфраструктурними об'єктами в територіальних громадах можемо визначити як систему цілеспрямованої діяльності органів місцевого самоврядування та інших уповноважених суб'єктів, спрямована на планування, створення, утримання, розвиток та ефективне функціонування об'єктів соціальної, транспортної, комунальної, освітньої, культурної, інформаційної та іншої інфраструктури з метою забезпечення потреб населення та сталого розвитку громади.

Узагальнено такі основні завданнями публічного управління інфраструктурними об'єктами в територіальних громадах: стратегічне планування розвитку громади з урахуванням інфраструктурного забезпечення, формування нормативної бази та програм модернізації об'єктів інфраструктури, забезпечення прозорого бюджетного фінансування утримання і відновлення інфраструктурних об'єктів, впровадження сучасних підходів управління, включаючи цифровізацію, енергозбереження та державно-приватне партнерство, формування дієвої кадрової політики для забезпечення інфраструктурного комфорту і безпеки.

2. Визначена теоретична сутність транспортної інфраструктури в територіальних громадах як сукупність матеріально-технічних, інженерних, управлінських та сервісних елементів, які забезпечують мобільність населення, доступність територій, переміщення товарів і послуг, формування просторових зв'язків та інтеграцію громади у регіональний і національний транспортний простір, створюючи умови для соціально-економічного розвитку та підвищення якості життя населення.

3. Систематизовано основні сучасні світові тенденції розвитку транспортної інфраструктури з акцентом привела нас до короткого списку таких тенденцій розвитку транспортної інфраструктури у провідних країнах світу у відповідь на виклики глобалізації, урбанізації:

- декарбонізація та «зелена» модернізація інфраструктури і транспортних засобів, розвиток інфраструктури електро мобільності;
- цифровізація, інтелектуальні транспортні системи (ITS) і дані як ресурс;
- посилення стійкості до кліматичних та геополітичних ризиків;
- урбанізація та розвиток мобільності у містах викликали потребу запровадження технології автономного руху (автопілоти для автомобілів, безпілотні вантажівки, дрони);
- створення глобальних транспортних мереж, мульти- і інтрамодальність як інтеграція логістичних ланцюгів і управління пасажиропотоками.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН СИСТЕМИ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### **2.1. Нормативно-правова база та інституційна архітектура системи транспортного забезпечення у контексті реагування на ризики і виклики**

Система транспортного забезпечення сучасних держав є складним багаторівневим утворенням, що охоплює взаємодію правових норм, інституцій, стратегічних документів, процедур регулювання та механізмів управління інфраструктурними процесами. У глобалізованому та високотехнологічному світі транспорт перестає бути лише сектором економіки, перетворюючись на ключовий елемент формування сталого розвитку, регіональної конкурентоспроможності та безпеки. Саме тому нормативно-правове та інституційне забезпечення відіграє визначальну роль, задаючи рамкові умови для функціонування й модернізації транспортних систем, контролюючи процеси інтеграції до міжнародних логістичних просторів та відповідаючи на виклики війни, кіберзагроз, урбанізації, зміни клімату й цифрової трансформації.

Нормативно-правова база транспортної сфери формується як ієрархічна система правових документів, що регламентують організацію перевезень, стандарти безпеки, розвиток інфраструктури, інвестиційні механізми, взаємодію між рівнями влади та дотримання прав громадян. Її фундамент становлять положення Конституції України [26] про повноваження держави щодо управління інженерними мережами та стратегічними видами інфраструктури. На цьому рівні визначаються базові принципи: загальнодоступність транспортних послуг, безпека, збалансованість інтересів громадян і держави, раціональне використання ресурсів та відповідальність за об'єкти критичної інфраструктури.

Серед міжнародних документів, ратифікованих в Україні назвемо «Європейську хартію місцевого самоврядування» (далі – Хартія) [27]. Це

фундаментальний документ, з основних положень місцевого самоврядування, і хоча він не містить окремих статей, присвячених транспортному забезпеченню чи житлово-комунальним послугам, він визначає загальні принципи, які прямо стосуються цих сфер. Так, Хартія встановлює, що місцеві влади мають право і спроможність самостійно управляти значною частиною публічних справ, до яких належать і транспортні послуги, і комунальне господарство (ст. 3, 4) [27]. Вона підкреслює, що громади повинні мати достатні повноваження, ресурси та свободу дій для організації та надання місцевих послуг, включно з міським транспортом, водопостачанням, теплом, благоустроєм. Хартія зобов'язує державу гарантувати фінансову самостійність місцевого самоврядування, щоб забезпечити належний рівень таких послуг (ст. 9) [27]. Також акцентується принцип близькості до громадян, що означає, що питання транспорту та ЖКГ мають вирішуватися на місцевому рівні як найближчому до споживача таких послуг (принцип субсидіарності) [27]. Отже, Хартія визначає не конкретні стандарти транспортних або комунальних послуг, а правові та організаційні рамки, що надають громадам право і відповідальність управляти цими секторами ефективно, адаптивно та автономно.

Серед міжнародних угод України найбільшу значущість має Угода про асоціацію між Україною та ЄС [27], вона також не встановлює детальних норм щодо конкретних комунальних чи транспортних послуг, але визначає загальні рамки реформування цих сфер відповідно до європейських стандартів ЄС. Насамперед, Угода, хоч в не має прямого розділу стосовно транспорту і інфраструктури громад, загалом зобов'язує Україну наблизити своє законодавство до норм ЄС щодо ринку послуг, зокрема у сфері громадських і комунальних послуг, що включає стандарти прозорості, якості, конкуренції та споживчого захисту. Угода містить окремий розділ про транспорт, який передбачає: впровадження європейських стандартів у міському та регіональному транспорті; розвиток сталого та безпечного громадського транспорту; підвищення якості транспортних послуг і безпеки руху; модернізацію інфраструктури й наближення до стандартів ЄС у сфері перевезень [27].

Основними національними законами щодо правового статусу і повноважень ОМС є закони України «Про місцеве самоврядування» [29] і «Про службу в органах місцевого самоврядування» [30]. Закони вносять діяльність ОМС щодо реалізації завдань транспортного забезпечення мешканців громаді і вирішення проблеми збільшення транспортного навантаження через урбанізацію, посилення безпеки інфраструктури, у тому числі транспортної. Перевантаження дорожньої мережі, зростання чисельності автотранспорту, що призводить до заторів, забруднення повітря та шумового навантаження.

Особливого значення у XXI столітті набувають документи стратегічного планування - національні транспортні стратегії, плани модернізації транспортних коридорів, концепції сталого міського мобільності, які інтегрують цілі цифровізації, екологічної трансформації та європейської інтеграції. Вони визначають межі взаємодії держави, бізнесу та громад, формують пріоритети інвестицій у транспортні проекти, задають орієнтири для розвитку мультимодальних вузлів, логістичних центрів, ITS (інтелектуальних транспортних систем) і цифрових платформ управління трафіком.

На національному рівні транспортна політика і нормативи визначаються законами України та державними стратегіями (зокрема, «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» [31] (далі – Стратегія)), які задають загальні орієнтири модернізації мережі, безпеки та інтеграції у європейські коридори; на місцевому рівні ці норми реалізуються через рішення міської ради, положення департаментів і затверджені маршрути та стандарти організації перевезень. Так, Стратегія є чи не основним галузевим документом. Стратегія «визначає напрями відновлення та розвитку у сферах автомобільного, міського електричного, залізничного, морського та внутрішнього водного, авіаційного транспорту, дорожнього господарства, ... безпеки на транспорті, ... альтернативних видів палива на транспорті» [31].

Серед ключових законів назвемо «Про транспорт», в якому визначено мету і завдання державного управління в галузі транспорту [32], «Про міський електричний транспорт» [33], «Про автомобільний транспорт» [34] та ін.

Нами узагальнені основні нормативні орієнтири, що внаормовують функціонування і розвиток національної системи транспортного забезпечення міст а також завдання державного управління в галузі транспорту і стратегічні цілі розвитку транспортної системи на період до 2030 року ( рис. 2.1).

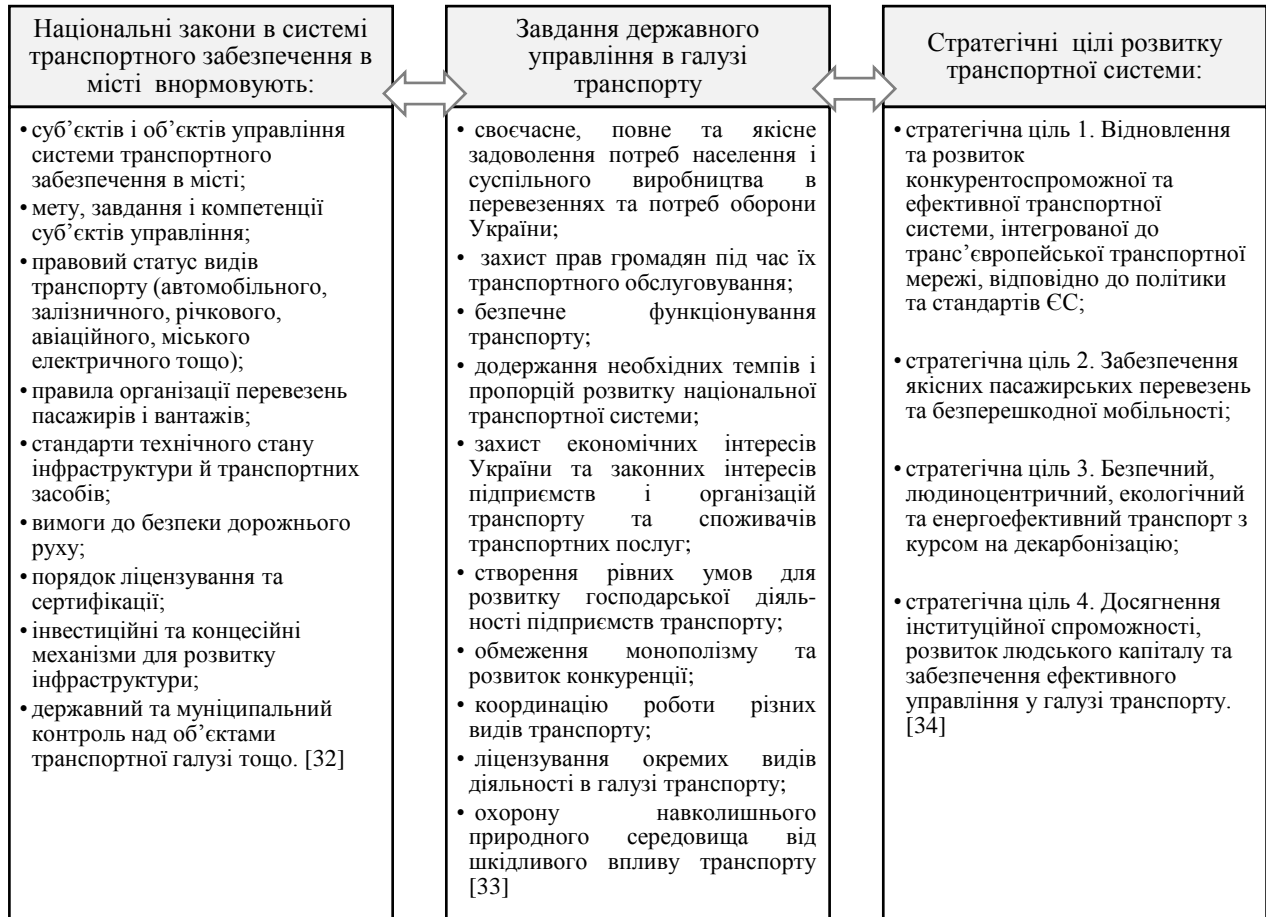


Рис. 2.1. Основні нормативні положення, що визначають умови функціонування і розвиток національної системи транспортного забезпечення міст

Джерело: узагальнено автором на підставі [32-34].

Національні закони в системі транспортного забезпечення в територіальній громаді, у т.ч. в місті охоплюють:

- склад і правовий статус суб'єктів і об'єктів управління системи транспортного забезпечення в місті;
- мету, завдання, компетенції і відповідальність суб'єктів управління і надавачів транспортних послуг;
- правовий статус видів транспорту (автомобільного, залізничного, річкового, авіаційного, міського електричного тощо);

- правила організації перевезень пасажирів і вантажів і встановлення тарифів на перевезення;
- стандарти технічного стану інфраструктури й транспортних засобів;
- вимоги до безпеки дорожнього руху, транспортних засобів;
- порядок ліцензування та сертифікації надавачів послуг;
- інвестиційні та концесійні механізми для розвитку інфраструктури;
- державний та муніципальний контроль над об'єктами транспортної галузі тощо.

Інституційна архітектура транспортного забезпечення міст є доволі розгалуженою і містить як традиційні вертикальні лінії підпорядкування (центральні виконавчі органи, регіональні і місцеві органи влади, комунальні підприємства) так і горизонтальні (приватні перевізники, міжнародні інституції громадські організації, бізнес, громадяни). Ефективність транспортної галузі значною мірою залежить від того, наскільки чітко вибудована система інституцій, відповідальних за формування політики, регулювання, управління інфраструктурою та контроль її безпеки та налагодженість взаємозв'язків між суб'єктами системи транспортного забезпечення та спроможністю адаптивно і узгоджено реагувати на виклики та ризики в умовах війни.

Типова структура системи управління транспортного забезпечення міст включає центральні органи виконавчої влади, які формують державну політику, опрацьовують і затверджують нормативні документи, стратегію розвитку координують розвиток транспортної інфраструктури та відповідають за інтеграцію до міжнародних транспортних систем.

В Україні таким центральним органом виконавчої влади є Міністерство розвитку громад та територій України, яке формує і реалізує державну політику у сфері транспорту, затверджує нормативні документи, координує розвиток транспортної інфраструктури та відповідають за інтеграцію до міжнародних транспортних систем [36]. З урахуванням роботи галузі і територіальних громад в умовах загроз є необхідність розроблення механізмів протидії загрозі з боку агресора. Узагальнена архітектура інститутів управління системою транспортною забезпечення в територіальних громадах, наведена в табл.2.1.

**Архітектури інститутів управління системою транспортною  
забезпечення в територіальних громадах та реакція на ризики і виклики**

Тип взаємовідносин	Інститут публічного управління	Основна роль	Реакція на ризики і виклики
<b>Вертикальні, ієрархічні зв'язки і підпорядкування</b>	Центральні органи виконавчої влади (Міністерство розвитку громад та територій України)	«формування державної політики у сферах транспорту, розвитку інфраструктури та житлово-комунального господарства, відновлення та регіонального розвитку» [35]	Необхідність розроблення механізмів протидії загрози з боку агресора «стабільній роботі та розвитку дорожнього господарства, залізничної галузі, морської логістики, авіації, поштового зв'язку» [36].
	Галузеві регулятори («Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері транспорту»)	здійснювати «державне регулювання у сфері транспорту, гармонізує ринок транспортних послуг в інтересах всіх його учасників» [37]	Проект. У разі прийняття будуть здійснювати нагляд за безпекою, сертифікацію, контроль за якістю транспорту, розвитком мереж і дотриманням стандартів[37]
	Регіональні і місцеві органи влади (Обласні військово-цивільні адміністрації, районні адміністрації, ОМС)	регіональні стратегії розвитку, утримання доріг, контроль, програми розвитку системи транспортного забезпечення, організацію пасажирських перевезень, координація дій встановлення граничних тарифів перевезень тощо	Необхідність протидії загрозам руйнування транспортної інфраструктури, пошкодження мостів, доріг і мереж громадського транспорту; зниження мобільності населення; необхідність екстреної релокації транспортних ресурсів, брак ресурсів тощо
	Державні і комунальні підприємства транспорту	Здійснюють пасажирські перевезення,	Ризики фізичного та морального старіння доріг, колій, трамвайно-тролейбусних мереж
<b>Горизонтальні, партнерські зв'язки і підпорядкування</b>	Приватні перевізники	Забезпечення перевезень, логістика, бере участь у інфраструктурних інвестиціях, концесіях і державно-приватному партнерстві	Протидія непрозорості надання прав на транспортні перевезення, ризики нерентабельності маршрутів, загрози знищення транспортних засобів тощо
	Міжнародні інституції - Європейська комісія, ЄБРР, Світовий банк,	Визначають стандарти, надають фінансування і забезпечують інтеграцію національних транспортних мереж до глобальних коридорів	Подолання ризиків і впливу війни та безпекових ризиків, політичних ризиків, дезінформації і корупції тощо
	Громадські організації, бізнес, громадяни	Моніторинг, комунікація, аналіз запитів пасажирів, ведення бізнесу тощо	Ризики втрати капіталу, людей, відсутність сталих форм співучасті

Джерело: узагальнено автором на підставі [35-37].

Галузеві агенції та регулятори, якщо проект буде затверджено будуть здійснювати нагляд за безпекою, сертифікацію, контроль за якістю транспорту, розвитком мереж і дотриманням стандартів. Таким регулятором в Україні може стати Національна комісія, що буде здійснювати «державне регулювання у сфері транспорту, гармонізує ринок транспортних послуг в інтересах всіх його

учасників», яка згідно положень проекту закону України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері транспорту» [37] буде забезпечувати прозорість ринку перевезень.

Органи місцевого самоврядування (далі- ОМС) є суб'єктом прямого управлінського впливу на суб'єктів транспортного забезпечення. Саме ОМС забезпечують утримання доріг місцевого значення, організацію пасажирських перевезень, впровадження систем сталої мобільності й розвиток транспортної інфраструктури в межах територіальних громад. ОМС стикаються із суттєвими ризиками щодо управління системою транспортного забезпечення, це руйнування транспортної інфраструктури, пошкодження мостів, доріг і мереж громадського транспорту; загроза обстрілів; зниження мобільності населення; необхідність екстреної релокації транспортних ресурсів тощо. Постає необхідність протидії загрозам руйнування транспортної інфраструктури Державні та комунальні підприємства транспортної інфраструктури - оператори залізниць, аеропортів, портів, міського електротранспорту, автодорожніх служб несуть ризики щодо високого рівня фізичного та морального старіння доріг, колій, трамвайно-тролейбусних мереж, що створює ризики аварійності та знижує якість послуг тощо. Приватний сектор, що бере участь у перевезеннях, логістиці, інфраструктурних інвестиціях, концесіях і державно-приватному партнерстві.

Міжнародні інституції - Європейська комісія, ЄБРР, Світовий банк, Міжнародна морська організація, Євроконтроль тощо визначають стандарти, надають фінансування і забезпечують інтеграцію національних транспортних мереж до глобальних коридорів. У країнах ЄС нормативно-правова база сфери транспорту побудована на принципах гармонізації, інтеграції та сталості. Базовим каркасом виступають акти *Acquis Communautaire*, які охоплюють регулювання авіаційних, автомобільних, залізничних і морських перевезень, вимоги до екологічності, стандарти безпеки, правила конкуренції та інструменти фінансування. Важливу роль відіграють стратегічні документи - Біла книга ЄС з транспорту, TEN-T Policy, Європейська зелена угода, які задають довгострокові орієнтири розвитку інфраструктури. Особливої

актуальності набуває концепція транс'європейських транспортних мереж (TEN-T), що забезпечує формування інтегрованих коридорів, об'єднаних єдиними технічними вимогами, стандартами безпеки та логістичними рішеннями. Країни, що прагнуть інтеграції до європейського транспортного простору, повинні адаптувати національне законодавство до стандартів TEN-T, що передбачає оновлення нормативів, модернізацію інфраструктури, впровадження цифрових систем управління рухом і розвиток мультимодальних транспортних вузлів. Така багаторівнева система забезпечує стійкість і керованість транспортної інфраструктури, але водночас потребує високого рівня координації, узгодженості та адаптивності до зовнішніх ризиків. Таким чином, нормативно-правова та інституційна база системи транспортного забезпечення міст формує каркас, на якому ґрунтується ефективність транспортної системи держави та територіальних громад, її стійкість, конкурентоспроможність і здатність до розвитку. Її сучасна еволюція визначається потребами безпеки, цифровізації, інтеграції у глобальні транспортні мережі й екологічного переходу, що значно підвищує роль стратегічного планування, координації між рівнями влади та адаптивної політики регулювання.

## **2.2. Департамент транспорту та транспортної інфраструктури Дніпровської міської ради як суб'єкт управління системою транспортного забезпечення міста**

Транспортна інфраструктура є базовим елементом просторового та соціально-економічного розвитку міст. Дніпро як один із найбільших урбаністичних центрів України відіграє роль потужного промислового, логістичного та транзитного вузла, поєднуючи автомобільні, залізничні, водні та повітряні види транспорту. Головним суб'єктом управління системою транспортного забезпечення міста Дніпра є Дніпровська міська рада, а в ній реалізує процес управління Департамент транспорту та транспортної інфраструктури Дніпровської міської ради через галузеві управління і комунальні підприємства.

Система транспортного забезпечення міста Дніпро функціонує в межах багаторівневої нормативно-правової рамки, яка поєднує загальнонаціональні акти та місцеві регулятивні документи, а також у структурі інституційного управління, що включає міські департаменти, комунальні підприємства. У контексті глобальних викликів нормативно-правові та інституційні механізми мають вирішальне значення не лише для забезпечення транспортної доступності та мобільності населення, а й для збереження функціонування держави як такої, зокрема в умовах збройної агресії. Від їх якості залежить здатність країни інтегруватися до міжнародних логістичних коридорів, забезпечувати стійкість економіки та відтворювати критичну інфраструктуру. Саме тому питання зміцнення правового й інституційного забезпечення транспортної галузі є стратегічним пріоритетом сучасної державної політики.

Дніпро - одне з найбільших міст України, важливий промисловий, логістичний та транзитний центр Придніпровського регіону. Місто має розгалужену транспортну мережу, що включає:

- автомобільні магістралі державного та місцевого значення;
- мережу громадського транспорту (автобуси, тролейбуси, трамваї, метро);
- залізничну інфраструктуру (вузлову станцію «Дніпро-Головний», «Дніпро-південний»);
- річковий транспорт та порт «Дніпрорічпорт» (обмежено експлуатацію через воєнні загрози);
- аеропорт (у процесі реконструкції, наразі не експлуатується через війну);
- велоінфраструктуру та елементи мікромобільності.

За даними інформаційного порталу міського транспорту, у місті функціонують трамвайна, тролейбусна й метрополітенівська мережі, а також понад 150 автобусних маршрутів. Тролейбусна система налічує близько 190 пасажирських тролейбусів і понад 180 км контактної мережі [26]. Ефективне управління цією системою потребує координації між міськими, обласними та національними структурами. Серед ключових транспортних артерій: проспект

Яворницького, Слобожанський проспект, Набережна Перемоги, Південний міст, Амурський міст та ін.

Стратегічний вимір закладається у Стратегія розвитку міста Дніпра «Стратегія Дніпра 2030», де визначено пріоритети розвитку транспортної доступності, модернізації громадського транспорту та інтеграції інфраструктурних рішень у загальні цілі міського розвитку. Стратегічні документи міста є інструментом синхронізації місцевих програм із національними ініціативами (наприклад, Drive Ukraine 2030) та залучення зовнішніх фінансових ресурсів

Основним органом управління є Дніпровська міська рада та її виконавчі органи. У межах міської адміністративної структури основним органом, відповідальним за формування й реалізацію транспортної політики Дніпра, є Департамент транспорту та транспортної інфраструктури Дніпровської міської ради (далі – Департамент).

До його повноважень належать розробка маршрутної мережі, погодження режимів руху, координація громадського транспорту та підготовка нормативних актів для виконкому міської ради; відповідні положення та нормативні підстави опубліковані на порталі міськради. Діяльність Департаменту в нормована законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» [41], «Про транспорт» [32]; «Про автомобільний транспорт» [33]; «Про міський електричний транспорт» [34]; «Про регулювання містобудівної діяльності» [42]. Саме цей закон врегульовує формування «концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади» [42] і, на цій підставі, визначає «визначення і раціональне взаємне розташування зон житлової та громадської забудови, виробничих, транспортних, рекреаційних, природоохоронних, оздоровчих, історико-культурних та інших зон і об'єктів» [42].

Із внутрішніх документом ключовим розпорядчим документом є «Положення про департамент транспорту та транспортної інфраструктури Дніпровської міської ради» [33], згідно якого визначений статус департаменту як юридичної особи, неприбуткової організації, мета та ключові задачі діяльності:

– «координація та контроль, у межах своєї компетенції, роботи суб'єктів господарювання, незалежно від форм власності, виконавчих органів районних у Дніпрі рад в галузі транспорту, транспортної інфраструктури, впровадження заходів для реалізації державної політики на міському рівні» [33].

- планування та реалізація міських транспортних програм;
- формування маршрутної мережі громадського транспорту;
- упорядкування роботи перевізників;
- організація тарифної політики;
- розвиток дорожньої, велосипедної та пішохідної інфраструктури;
- координація будівництва, ремонту та експлуатації доріг.

У своєму складі Департамент має декілька управлінь:

«Управління транспорту департаменту транспорту та транспортної інфраструктури Дніпровської міської ради»,

«Управління транспортної інфраструктури департаменту транспорту та транспортної інфраструктури Дніпровської міської ради» [41].

Кожному з управлінь підпорядковані комунальні підприємства для реалізації функцій управління системою транспортного забезпечення. Департамент здійснює координацію розвитку та функціонування міського транспорту здійснює який відповідає за формування та оптимізацію маршрутної мережі громадського транспорту, управління тарифною політикою, укладання договорів із перевізниками, планування й реалізацію інфраструктурних проєктів (ремонт доріг, модернізація світлофорних об'єктів, розвиток зупинкової інфраструктури тощо), координацію роботи комунальних транспортних підприємств. Окремі автобусні маршрути обслуговуються приватними перевізниками на підставі договорів із міською радою; при цьому муніципалітет здійснює регуляторно-наглядову функцію, визначаючи умови конкурсу, вимоги до рухомого складу та графіків руху.

У сфері інженерної інфраструктури Департамент взаємодіє з комунальними підприємствами: КП «Дніпровський електротранспорт» (трамваї, тролейбуси, організація руху, обслуговування, ремонти) обслуговує трамвайні та тролейбусні маршрути, забезпечує технічне обслуговування рухомого складу,

контактної мережі та тягових підстанцій. КП «Дніпротранссервіс» (регулювання стоянок і паркування) тощо. Експлуатація та технічне обслуговування транспортної мережі здійснюється через спеціалізовані комунальні підприємства, зокрема КП «Транспортна інфраструктура міста» та КП «Дніпровський електротранспорт» та ін., які виконують функції утримання доріг, трамвайно-тролейбусних мереж, закупівель рухомого складу та організації маршрутів. Ці підприємства діють у правовому полі публічних закупівель (Prozorro) та виконують закупівлі і роботи на підставі рішень міської ради і департаменту.

Загалом процедурні механізми реалізації транспортних рішень щодо надання транспортних послуг у Департаменті транспорту та транспортної інфраструктури Дніпровської міської ради охоплюють такі напрями:

- підготовку і погодження маршрутних мереж (департамент і виконком);
- державні та комунальні закупівлі для поповнення рухомого складу й ремонту інфраструктури (Prozorro - публічні тендери КП);
- взаємодію з обласними структурами (управління транспорту ОДА) у питаннях міжміських та регіональних перевезень.

Нами узагальнена система транспортного забезпечення міста Дніпра з виокремленням ключових суб'єктів управління транспортною системою (рис. 2.2).



### **2.3. Стан транспортної інфраструктури міста Дніпра і порівняльний аналіз видів пасажирського транспорту**

Транспортна інфраструктура, зокрема дороги Дніпра, формують мережу магістральних вулиць, що забезпечують зв'язки як всередині міста, так і з регіональною та національною дорожньою системою. Важливу роль відіграють мости через р. Дніпро, які забезпечують транзитні потоки та внутрішньоміську мобільність. У межах міста функціонує щонайменше п'ять мостів, включаючи залізничний і комбінований автодорожньо-залізничний.

Громадський транспорт у Дніпрі представлений кількома основними видами перевезень: трамвайним, тролейбусним, автобусним та метрополітеном (хоча останній залишається на низьких позиціях по завантаженості). Традиційно значна розгалуженість транспортної інфраструктури має високе покриття території міста свідчить і дозволяє визнати, що електротранспорт в м. Дніпрі є основою міської мобільності.

Трамвайна інфраструктура охоплює понад 244 км колій, а її рухомий склад частково сформований за рахунок вагонів, що раніше експлуатувалися у європейських містах, серед яких вагони марки Tatra (Чехія). «Інвентарний парк налічує 254 вагони» [44]. У 2017 році система міста включала 14 трамвайних маршрутів [44]. Упродовж 2019 – 2022 р.р. у Дніпрі «було придбано в Німеччині за рахунок фінансового лізингу 50 вагонів типу T4D-M» [44].

Щодо тролейбусного транспортного сполучення, зазначимо, що «у м. Дніпро функціонує 21 тролейбусний маршрут. Загальна довжина цих маршрутів близько 395 км. Інвентарний парк (на 01.12.2021) налічує 185 машин» [44]. За 2015-2022 тролейбусний парк Дніпра «був оновлений на 97 нових тролейбусів» [44]. Придбані тролейбуси сучасного виробництва, є низькопідлоговими, «оснащених пандусом для осіб, які користуються кріслом-коляскою» [44].

Нами наведено статистику оновлення парку тролейбусів у м. Дніпрі упродовж 2015 – 2022 рр. та країни їх походження (рис. 2.3).

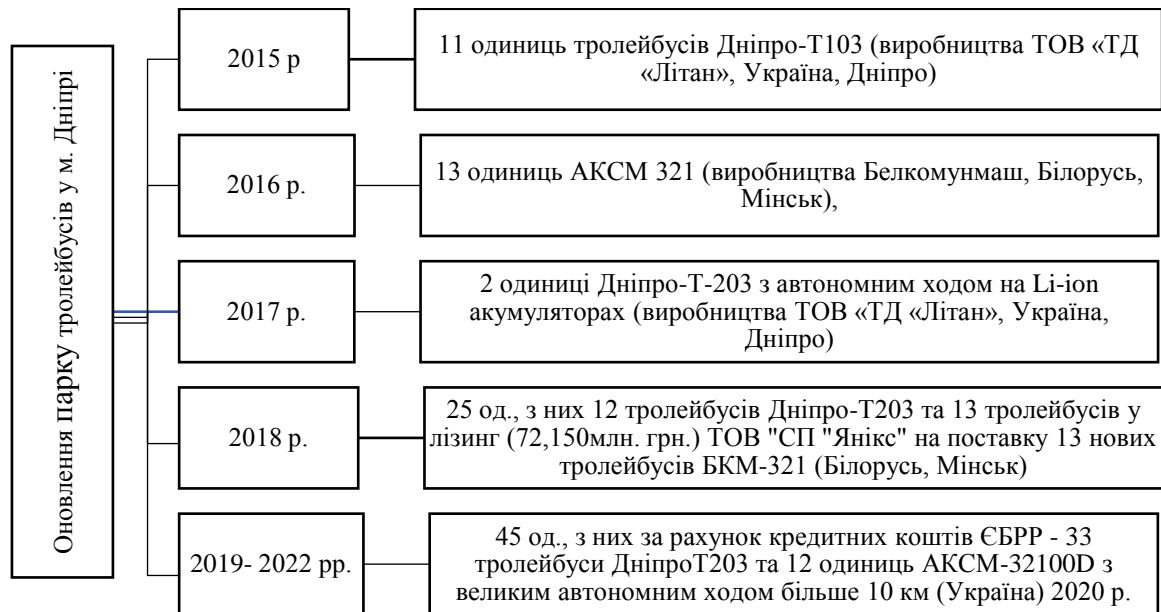


Рис. 2.3. Оновлення парку тролейбусів у м. Дніпра упродовж 2015 – 2022 рр. та країни походження

Джерело: узагальнено автором на підставі [44].

Дніпровський метрополітен функціонує з 1995 року й нині складається з однієї лінії довжиною 7,8 км, що має шість станцій і забезпечує транспортний зв'язок між центром міста та його житловими й промисловими районами. Хоча вважається одним із найкоротших у Європі, насправді існують метрополітени такої ж або близької довжини, наприклад, у Генуї (7,1 км) та Лозанні (6 км). Упродовж 2010–2020-х років тривали роботи з розширення метро: планувалося введення в експлуатацію трьох нових станцій («Театральна», «Центральна», «Музейна»), які споруджуються за фінансової підтримки з державного бюджету ЄБРР та ЄІБ. Проте війна стала причиною зупинення реалізації цих проєктів.

Втім, однією з ключових складових міської системи транспортної інфраструктури щодо пасажирських перевезень залишається атобусна інфраструктура Дніпра є. Мережа автобусних маршрутів охоплює всі основні райони міста та забезпечує транспортний зв'язок як у межах Дніпра, так і з приміськими територіями. Загальна кількість маршрутів перевищує 150, що робить автобусний транспорт найбільш розгалуженим видом мобільності у місті. Автобусні перевезення здійснюються як комунальними підприємствами, так і приватними перевізниками, причому останні займають значну частку

ринку. Маршрути обслуговуються різними типами транспортних засобів від великогабаритних автобусів до малих і середніх моделей. В окремі періоди, особливо під час воєнного стану, спостерігалися зміни у структурі рухомого складу через залучення транспорту до евакуаційних потреб. Управління маршрутами здійснюється через диспетчерські служби, а пасажирів мають доступ до онлайн-сервісів для відстеження руху автобусів у реальному часі. Інфраструктура зупинок є неоднорідною: у центральних районах зберігається тенденція до її модернізації (у т.ч. побудова шкляних зупинок, що на наш погляд є неприйнятним в умовах війни), тоді як у віддалених районах частина зупинкових комплексів потребує оновлення.

Загалом автобусна мережа є важливим елементом міської мобільності, доповнюючи електротранспорт і забезпечуючи гнучкість транспортної системи Дніпра. Організація дорожнього руху базується на використанні світлофорних об'єктів, дорожньої розмітки, регламентованих схем руху та системи обмежень (зокрема, під час дії комендантської години або в умовах воєнного стану). Частина перехресть поступово обладнується адаптивним світлофорним керуванням, що дозволяє зменшувати затори та підвищувати безпеку. Останнім часом у місті спостерігається активне оновлення громадського транспорту: закупаються трамваї й тролейбуси, зокрема низькопідлогові моделі. Паралельно впроваджуються цифрові рішення - системи онлайн-моніторингу руху, електронні розклади та сервіси інформування пасажирів тощо.

Транспортна система Дніпра включає чотири основні види міського транспорту: трамвай, тролейбус, метрополітен та автобуси. Кожен із них має специфічні функціональні характеристики, технічні можливості, рівень доступності та економічну ефективність. Для кращого розуміння організаційно-функціональних особливостей управління транспортною системою нами проведено комплексний порівняльний аналіз різних видів транспорту м. Дніпра за мережею та охопленням, проведений нами і оцінений у балах. Автобуси та тролейбуси мають найбільше територіальне охоплення; метро найменше, але перспективи розвитку можуть підвищити його значущість. Хоча, з іншого боку,

саме автобусні маршрути забезпечують покриття транспортом віддалених районів міста та передмістя, мають високу маршрутну доступність(табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Порівняльний аналіз видів транспорту м. Дніпра за мережею та охопленням міста

Вид транспорту	Ознаки порівняння		Бали
	Протяжність / масштаб	Особливості охоплення	
Трамвай	понад 244 км колій	Переважно центральні та промислові райони; частина ліній потребує модернізації.	4
Тролейбус	близько 395 км контактної мережі	Високе охоплення житлових районів; мережа більш гнучка порівняно з трамваєм.	4
Метро	7,8 км, 1 лінія	Невелике охоплення; з'єднує центр із житловими масивами та промисловою зоною; перспективне розширення.	2
Автобуси	>150 маршрутів	Найширше покриття міста та передмість; висока маршрутна доступність.	5

Джерело: проаналізовано автором за даними [39; 44].

Для розуміння значущості кожного виду транспорту щодо масштабів перевезень наведемо порівняння за пасажиромісткістю та інтенсивністю руху (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Порівняльний аналіз видів транспорту м. Дніпра за пасажиромісткістю та інтенсивністю руху

Вид транспорту	Ознаки порівняння			Бали
	Масштаби перевезень за експертною оцінкою	Пасажиропотік, млн. осіб на рік	Особливості	
Трамвай	Середній	38,3	Залежить від стану колій та їх пропускної здатності, обмежений мережею маршрутів, які слабо враховують динаміку росту міста. Обмежені станом рухового складу.	4
Тролейбус	Високий		Регулярний рух у години пік, Чутливий до ризику вимкнення електрики.	3
Метро	Дуже низький	Н.д.	Низька через коротку лінію і малу кількість поїздів.	2
Автобуси	Від середнього до високого (залежно від класу автобуса і довжини маршрутів)	8-10*, розра-хунково загальний обсяг 80-90	Висока, але є висока залежить від дорожніх заторів, чутлива на вартість пального.	5

\*- пасажирів пільгових категорій.

Джерело: проаналізовано автором за даними [39; 44; 45; 46].

На жаль, нам не вдалося знайти абсолютних показників щодо пасажиромісткістю та інтенсивністю руху. Так, є лише загальна цифра перевезень для трамваїв і тролейбусів – 38,3 млн. на рік і опосередковано можна оцінити обсяг перевезень автобусами, виходячи із кількості перевезених осіб пільгових категорій. Втім аналіз показав, що найбільш пасажиромісткими є трамвай та метро, однак через невелику мережу метро потенціал використовується неповністю.

Далі наведемо порівняння видів транспорту за екологічністю, надійністю та стабільністю роботи за екологічністю, надійністю та стабільністю роботи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Порівняльний аналіз видів транспорту м. Дніпра за екологічністю, безпекою, надійністю та стабільністю**

Вид транспорту	Ознаки порівняння		Бали		
	Екологічність	Надійність, стабільність, комфорт	Екологічність	Надійність, безпека	Стабільність
Трамвай	Висока (електричний транспорт), мінімум викидів але створює шум при русі через зношеність рейок і застарілі вагони.	Середня надійність, залежить від стану колій; можливі простоя при аваріях на маршруті. Залежить від електроживлення, небезпека у разі обстрілів	5	3	3
Тролейбус	Дуже висока (електротранспорт).	Висока надійність, гнучкіший у русі, ніж трамвай, але залежить від електроживлення і дорожнього трафіку, небезпека у разі обстрілів	5	4	4
Метро	Висока, екологічно чистий вид перевезень. Втім саме будівництво є доволі небезпечним для міста з точки зору ризиків обвалів	Висока надійність і безпека, незалежність від дорожнього руху і заторів; стабільність обмежує мала мережа, залежність від електропостачання.	5	5	4
Автобуси	Середня або низька (залежить від типу двигуна; дизельні маршрути створюють викиди, віку, марки і технічного стану автобуса тощо).	Середня, залежать від заторів, погодних умов та технічного стану приватного транспорту, але має високу автономну мобільність легко замінні на маршруті у разі поломки. Небезпека обстрілів	3	4	4

Джерело: складено автором з урахуванням [39; 44; 45; 46].

Як бачимо, за рівнем екологічності трамвай, тролейбус та метро є високоекологічними видами транспорту екологічні, хоча щодо дотримання шумової гігієни, трамвай створює шум при русі через зношеність рейок і застарілі вагони, що неприйнятно у щільно заселених районах міста.

Автобуси з точки зору екології залишаються доволі проблемним видом у контексті викидів, хоча на автобусах нових марок ця проблема частково ліквідована. Зате в питаннях надійності але має високу автономну мобільність легко замінні на маршруті у разі поломки. Метро та тролейбус можемо вважати найбільш надійними, натомість автобуси мають меншу стабільність через дорожню ситуацію (погодні умови, затори, аварії тощо), вразливість до зовнішніх руйнівних факторів, наприклад ворожі обстріли.

Наведемо порівняння видів транспорту за економічною ефективністю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Порівняльний аналіз видів транспорту м. Дніпра за економічністю

Вид транспорту	Ознаки порівняння			Бали
	Вартість утримання	Окупність	Фінансовий результат, збиток за 2024 р., тис. грн.	
Трамвай	Висока вартість інфраструктури	низька собівартість перевезення на великі потоки	-241234	4
Тролейбус	Низька вартість інфраструктури	економічно оптимальний для середніх потоків		4
Метро	Висока вартість інфраструктури, дорогий у будівництві	рентабельний при умові високого пасажиропотоку, наразі збитковий	- 36605	3
Автобуси	Найдешевші у впровадженні	витрати залежать від вартості пального та технічного стану автобусів	Н.д.	5

Джерело: проаналізовано автором на підставі [46-49].

Згідно «Статуту Комунального підприємства «Дніпротранссервіс» Дніпровської міської ради», затвердженого рішення міської ради VIII скликання 96/67 від 25.06.2025. «надання послуг з перевезення пасажирів та їх багажу автобусами» не є єдиними видом діяльності цього комунального

підприємства, але навіть і загальної інформації про фінансові результати на сайті не виявлено. Тож, тут неможливо оцінити абсолютні показники збитків, але а якості загального висновку зазначимо, що автобуси є найдешевшим варіантом для покриття великих територій; метро найдорожчим, але має стратегічну цінність.

Загальна зведена таблиця порівняння видів транспорту за різними категоріями порівняння у балах наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Узагальнення порівняння видів транспорту за критеріями, балів

Критерій	Трамвай	Тролейбус	Метро	Автобус
Охоплення міста	4	4	2	5
Пасажиромісткість	4	3	2	5
Екологічність	5	5	5	3
Надійність, Безпека	3	4	5	4
Стабільність, комфорт	3	4	4	4
Економічність	4	4	3	5
Загалом	25	24	21	27

Джерело: розраховано автором на підставі проведеного дослідження

Таким чином, можемо зазначити, що кожен вид транспорту в Дніпрі є потужним елементом системи транспортного забезпечення і виконує власну, специфічну функцію в міській мобільності, який має свої переваги і недоліки:

– трамвай - стійкий і екологічний вид для масових перевезень на основних магістралях, але залишається доволі вразливим у разі аварій;

– тролейбус - гнучкий електротранспорт, особливо з набуттям можливості автономного живлення, оптимальний для житлових районів.

– метрополітен в Дніпрі має обмежене охоплення тому є збитковим, будівництво наразі триває, але це екологічний, найшвидший та найнадійніший транспорт, незалежний від трафіку дорожнього руху, тому є поширеним і популярним у великих містах світу.

– автобуси - найбільш універсальний та маршрутно гнучкий вид, що забезпечує транспортну доступність у масштабах усього міста й передмість.

Повноцінна та збалансована транспортна система Дніпра можлива лише за умови інтеграції всіх видів транспорту та їх модернізації відповідно до потреб населення й вимог сталого розвитку. Розвиток транспортної інфраструктури у XXI столітті відбувається на стику «зелених», цифрових та соціально-потребових трансформацій. Адекватна політика ОМС та інноваційні підходи до планування й управління інфраструктурою громад визначатимуть економічну стійкість, соціальну згуртованість і безпеку суспільств у найближчі десятиліття.

## **Висновки до розділу 2**

1. Узагальнено інституційну архітектуру транспортного забезпечення міст є доволі розгалуженою і містить як традиційні вертикальні лінії підпорядкування, так і горизонтальні та доведено, що типова структура системи транспортного забезпечення в територіальних громадах містить центральні органи виконавчої влади, які формують державну політику, опрацьовують і затверджують нормативні документи, стратегію розвитку координують розвиток транспортної інфраструктури та відповідають за інтеграцію до міжнародних транспортних систем.

2. Проведений аналіз управління системою транспортного забезпечення міста Дніпра в умовах глобальних викликів та визначено, що система транспортного забезпечення міста Дніпро функціонує в межах багаторівневої нормативно-правової рамки, яка поєднує загальнонаціональні акти та місцеві регулятивні документи, а також у структурі інституційного управління, що включає міські департаменти, комунальні підприємства. У контексті глобальних викликів нормативно-правові та інституційні механізми мають вирішальне значення не лише для забезпечення транспортної доступності та мобільності населення, а й для збереження функціонування держави як такої, зокрема в умовах збройної агресії.

3. Узагальнено структуру системи транспортного забезпечення міста Дніпро функціонує в межах багаторівневої нормативно-правової рамки, яка

поєднує загальнонаціональні акти та місцеві регулятивні документи, а також у структурі інституційного управління, що включає міські департаменти, комунальні підприємства і регіональні органи влади. Визначено, що у контексті глобальних викликів нормативно-правові та інституційні механізми мають вирішальне значення не лише для забезпечення транспортної доступності та мобільності населення, а й для збереження функціонування держави як такої, зокрема в умовах збройної агресії.

4. Проведено порівняльний аналіз елементів системи транспортного забезпечення і виявлено, що кожен вид транспорту в Дніпрі є потужним елементом системи транспортного забезпечення і виконує власну, специфічну функцію в міській мобільності, який має свої переваги і недоліки: трамвай - стійкий і екологічний вид для масових перевезень на основних магістралях, але залишається доволі вразливим у разі аварій; тролейбус - гнучкий електротранспорт, особливо з набуттям можливості автономного живлення, оптимальний для житлових районів; метрополітен є найшвидшим та найнадійнішим транспорт, але в Дніпрі має обмежене охоплення і тому є збитковим; автобус - найбільш універсальний та маршруто гнучкий вид, що забезпечує транспортну доступність у масштабах усього міста й передмість. Доведено, що для повноцінної та збалансованої роботи системи транспортного забезпечення м. Дніпра необхідні нові підходи до організації роботи транспорту з боку ОМС та інтеграція всіх видів транспорту та їх модернізації відповідно до потреб населення й вимог сталого розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

#### **3.1. SWOT-аналіз системи транспортного забезпечення м. Дніпра у контексті викликів війни**

Успішні громади - це такі, що виходять за межі “відремонтувати дорогу”, формуючи гнучкі, цифрові, екологічні та стійкі транспортні системи, орієнтовані на потреби людей і здатні протистояти глобальним загрозам. Серед актуальних викликів нормативно-інституційної системи у Дніпрі потреба у пришвидшенні оновлення нормативів для цифровізації процесу надання транспортних послуг (ITS, управління даними, е-диспетчерізація тощо), адаптації до кліматичних та безпекових ризиків (з огляду на воєнний контекст регіону), підвищенні ефективності процедур публічних закупівель та стимулюванні механізмів державно-приватного партнерства для мобілізації інвестицій. Місцеві стратегії, технічні регламенти та практика публічних закупівель мають бути гармонізовані із національними стратегіями та стандартами ЄС, що створить передумови для швидшої модернізації і підвищення стійкості транспортної мережі.

Війна в Україні створила безпрецедентний контекст, у якому транспортне забезпечення стало питанням національної безпеки, гуманітарної спроможності громад та стійкості критичної інфраструктури. Евакуація населення, забезпечення військової мобільності, підвезення гуманітарних вантажів, відновлення логістики - все це покладає на транспортні системи функції, що виходять далеко за рамки традиційних. Територіальні громади виявилися різною мірою готовими до таких викликів, що актуалізує потребу у науковому аналізі та розробленні дієвих стратегій підвищення їхньої транспортної спроможності.

Наявна нормативно-правова та інституційна база Дніпра формально відповідає класичній багаторівневій моделі (національне законодавство → міські стратегії → департаменти і КП → процедури закупівель). Для підвищення оперативності та стійкості системи транспортного забезпечення доцільно:

- оновити нормативи з урахуванням безпекових, цифрових і екологічних вимог;
- посилити координацію між міським департаментом і обласним рівнем;
- розвивати прозорі моделі державно-приватного партнерства (PPP) і програмно-цільове фінансування;
- забезпечити контроль, відкритий моніторинг виконання поточної діяльності і стратегічних проєктів через публічні дані.

Сучасні виклики, пов'язані з війною й іншими глобальними конфліктами, урбанізацією, зростанням мобільності населення, цифровізацією та екологічними обмеженнями, істотно трансформують управління системою транспортного забезпечення в містах. У контексті посилення ролі органів місцевого самоврядування (ОМС) ці зміни зумовлюють необхідність переходу від традиційних адміністративно-командних підходів до інтегрованих моделей управління, орієнтованих на стійкість та ефективність.

По-перше, підвищення інтенсивності транспортних потоків та нерівномірність мобільності вимагають від ОМС впровадження інструментів інтелектуального транспортного менеджменту, які базуються на даних, прогнозованому моделюванні та цифрових платформах. По-друге, екологічні та енергетичні виклики стимулюють розвиток громадського транспорту нового покоління та мікромобільності, що потребує переформатування стратегій міської мобільності. По-третє, в умовах воєнних загроз та необхідності забезпечення транспортної безпеки ОМС мають підсилювати адаптивність та стійкість транспортної інфраструктури.

Глобальні виклики останнього десятиліття, особливо війна, радикально змінюють умови функціонування транспортної сфери. Серед ключових із них:

геополітичні загрози і військова агресія проти України, що спричинили руйнування транспортної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та потребу в оперативних відновлювальних рішеннях. Наразі, після пошкодження енергосистеми додалась енергетична криза, висока вартість пального та потреба у переході до енергоощадних видів транспорту. Демографічні зміни в країні, викликані війною та урбанізаційні процеси посилили навантаження на систему транспортного забезпечення. Такі виклики формують абсолютно нові вимоги до управління транспортними системами територіальних громад та значно підвищують складність ухвалення управлінських рішень.

Воєнні дії суттєво змінюють пріоритети транспортної політики на місцевому рівні: порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури та необхідність оперативного реагування на кризові ситуації потребують від ОМС підвищення ефективності координації, розвитку систем резервування та відновлення транспортних потужностей. Безпекові вимоги обумовлюють переосмислення маршрутних мереж, підвищення гнучкості громадського транспорту, а також інтеграцію рішень щодо евакуації та забезпечення роботи критичних служб. Повномасштабна російська агресія проти України істотно вплинула на функціонування транспортної системи м. Дніпра. У перші місяці війни спостерігалось різке скорочення кількості транспортних засобів на маршрутах, зниження попиту на перевезення, дефіцит пального та тимчасове припинення роботи окремих маршрутів. Частина великогабаритних автобусів була перекинута для евакуаційних перевезень, що зумовило тимчасове повернення малих автобусів (маршруток) на деякі напрямки. Водночас метрополітен і підземні інфраструктурні об'єкти частково використовувалися як укриття для населення. Загрози війни вимагають:

- формування окремих інституційних механізмів кризового управління та оперативного розподілу ресурсів в системі транспортного забезпечення громад, тому ОМС мають запланувати і реалізувати:

- безпекові заходи для транспорту і пасажирів від постійних загроз через ворожі атаки, запровадження організаційних заходів щодо уникнення або

швидкої ліквідації заторів, у тому числі за рахунок розширення доріг, ліквідації штучних огорож тощо;

– створення можливостей для швидкого пересування санітарного, протипожежного та іншого транспорту шляхом створення реверсного руху, облаштування спеціальних транспортних полос тощо.

Для більш детального аналізу ми розробили SWOT-аналіз системи транспортного забезпечення м. Дніпра з урахуванням впливу глобальних викликів. SWOT-аналіз системи транспортного забезпечення м. Дніпра має важливе методологічне та практичне значення, оскільки дозволяє комплексно оцінити внутрішній стан транспортної системи й виявити зовнішні фактори, які впливають на її ефективність, розвиток та стійкість. SWOT-аналіз є одним із найбільш доступних та водночас змістовних інструментів стратегічного планування, що широко застосовується у міському управлінні, логістичному плануванні та транспортному моделюванні.

SWOT-аналіз дає змогу визначити ті характеристики транспортної системи Дніпра, які: забезпечують її конкурентоспроможність і стабільність (сильні сторони); потребують модернізації, оптимізації або реорганізації (слабкі сторони). Для Дніпра це може включати аналіз стану електротранспорту, ефективності маршрутної мережі, доступності транспортних вузлів, технічного стану інфраструктури та рівня управлінських процесів. Такий підхід сприяє формуванню реалістичних пріоритетів розвитку, уникаючи необґрунтованих інвестиційних рішень. Також додамо, що в SWOT-аналізі ми врахували, що урбанізація та зміна моделей мобільності висуває додаткові вимоги до ОМС щодо організації функціонування системи транспортного забезпечення в містах і на міжміському сполученні.

Нами розроблений SWOT-аналіз системи транспортного забезпечення м. Дніпра у контексті ризиків війни (табл. 3.1), результати якого дозволяють сформулювати комплексне бачення напрямів розвитку системи транспортного забезпечення міста у період воєнних та післявоєнних змін для підвищення інституційної спроможності громад щодо управління транспортом, посилення економічної та соціальної стійкості територій.

## SWOT-аналіз системи транспортного забезпечення м. Дніпра у контексті ризиків війни

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>– наявність розвиненої багаточисельної системи управління транспортом і пасажиропотоком, що включає нормативно-правове забезпечення і наявність і взаємодію відповідних органів: міську раду, міські виконавчі орган, профільний департамент, комунальні підприємства, приватні перевізники;</p> <p>– наявність розвиненої мережі міського електротранспорту (трамвай, тролейбус) та автобусних маршрутів - базова мережа для міської мобільності.</p> <p>– стратегічне розташування на р. Дніпро, наявність мостових переходів і транспортних коридорів, що забезпечує регіональну логістику.</p> <p>– великий міський ринок пасажирських перевезень і суб'єктів транспорту (комунальні та приватні перевізники) - потенціал для масштабування послуг.</p> <p>– наявність проєктів модернізації інфраструктури та попередній досвід реалізації транспортних ініціатив (ремонти, оновлення рухомого складу).</p> <p>– потужний інституційний потенціал: профільні управління міськради, технічні служби, досвід в координації ремонтів під час надзвичайних ситуацій.</p>	<p>– відставання нормативно-правового забезпечення щодо особливостей функціонування в умовах війни і потреби забезпечення безпеки;</p> <p>– зношеність частини дорожньої автомобільної та трамвайної інфраструктури,</p> <p>– старий рухомий склад у деяких парках підвищені витрати на експлуатацію й ремонт;</p> <p>– нерівномірне покриття маршрутною мережею віддалених мікрорайонів і передмість, особливо електротранспорту проблеми «останніх кілометрів».</p> <p>– обмеженість бюджетних ресурсів для системних модернізацій (електротранспорт, ITS, зарядна інфраструктура для електротранспорту, недобудова метро).</p> <p>– наявність вузьких місць на більшості вулиць міста, на підїздах до/з мостів і магістралей;</p> <p>– відсутність додаткових полос для вільного руху спецтранспорту;</p> <p>– погана інтеграція різних видів транспорту (пересадочні вузли, графіки руху).</p> <p>– кадрові виклики: дефіцит фахівців з управління, інженерів та обслуговуючого персоналу, необхідність підвищення цифрових компетенцій, високі ризики проявів корупції</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>– можливість залучення міжнародного фінансування (ЄС, міжнародні банки, донори) на модернізацію та «зелену» трансформацію транспорту.</p> <p>– впровадження ITS (інтелектуальні транспортні системи), електронного квитка, систем моніторингу трафіку для підвищення пропускної здатності та якості послуг.</p> <p>– розвиток мультимодальних вузлів (інтеграція громадського транспорту з логістикою, річковим транспортом, велоінфраструктурою).</p> <p>– стимулювання переходу на електротранспорт і створення локальної зарядної/енергетичної інфраструктури (в т.ч. з використанням ВДЕ).</p> <p>– партнерства з приватним сектором (ДПП) для оновлення рухомого складу та сервісів «останньої милі»;</p> <p>– розвиток транспортної системи за стандартами ЄС;</p> <p>– цифровізація і запровадження впровадження смарт-технологій в управління системою транспортного забезпечення.</p>	<p>– військові ризики та загальна нестабільність: руйнування інфраструктури, обмеження логістичних потоків, ризик інвестиційної нерішучості.</p> <p>– економічні шоки: зростання цін на енергоносії та матеріали, інфляційний тиск на витрати перевізників, дефіцит ресурсів;</p> <p>– загроза корупційних проявів, яка посилюється непрозорістю інформації, у т.ч. щодо фінансової звітності;</p> <p>– зростання трафіку приватного авто та деградація громадського транспорту при відсутності інвестицій;</p> <p>– кіберризики для цифрових систем управління транспортом та оплати проїзду.</p> <p>– міграція населення або демографічні зміни, які викликають дефіцит професійних фахівців у всіх галузях, у т.ч. в управління системою транспорту а також знижують попит на перевезення та рентабельність маршрутів.</p>

На підставі аналізу до першочергових пріоритетів розвитку системи управління транспортного забезпечення в громадах можемо віднести:

- розвиток сталого, екологічного громадського транспорту за рахунок розбудови інфраструктури для електро- і автономного транспорту, цифровими інструментами управління логістикою і пасажиропотоком тощо;
- вирішення кадрових викликів щодо ліквідації дефіциту фахівців з управління, інженерів та обслуговуючого персоналу, у т.ч. за рахунок підвищення управлінсько-лідерських, цифрових і комунікаційних компетенцій фахівців тощо;
- посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС для забезпечення мобільності бізнесу і населення, створення адаптивної, стійкої й безпечно орієнтованої транспортної системи за рахунок новацій у нормативно-правовому забезпеченні; запровадження механізмів громадського моніторингу, контролю і фінансового аудиту для унеможливлення корупційних проявів; реформування кадрової політики, побудови мережі комунікацій тощо.

Глобальні трансформації останнього десятиліття (загальна глобалізація, декарбонізація, порушення світових норм з безпеки тощо) створили низку викликів, на які інституційне та правове регулювання повинно реагувати оперативно й системно. Тому до викликів також варто додати сучасні виклики для нормативно-правової та інституційної бази транспортного забезпечення територіальних громад.

Під дією глобальних викликів і трансформацій людства зростає потреба у: зміцненні критичної інфраструктури; розробленні спеціальних стандартів на випадок бойових дій; підвищенні стійкості логістичних ланцюгів; створенні нормативної бази для відновлення та реінтеграції пошкоджених транспортних об'єктів, посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС. Європейські країни активно переходять до декарбонізації транспорту, що потребує оновлення правових норм у напрямках: посилення електромобільності, розвитку водневої інфраструктури, впровадження низькоемісійних зон, контролю за викидами та шумом.

Поява безпілотного транспорту, інтелектуальних транспортних систем, big data-логістики та штучного інтелекту потребує нових регуляторних

підходів, зокрема щодо: обробки даних; кібербезпеки; відповідальності операторів; інтеграції цифрових платформ між секторами.

Таким чином, сучасні виклики, насамперед через фактори війни, потребують формування нової парадигми управління транспортним забезпеченням, у якій ОМС виступають ключовими суб'єктами стратегічного планування, кризового менеджменту та впровадження інноваційних рішень, спрямованих на підвищення стійкості міської мобільності та забезпечення безпеки населення.

### **3.2. Реформування кадрової політики органів місцевого самоврядування як чинника ефективності транспортного забезпечення громад**

Система транспортного забезпечення в територіальних громадах - це інструмент ОМС щодо життєдіяльності громад, а в умовах війни – інструменти виживання та основа їхнього розвитку у повоєнний період. Ефективність інститутів транспортної сфери визначає: просторову єдність держави, рівень економічної активності, доступність публічних послуг, соціальну інтеграцію мешканців, бізнесу ОМС, інвестиційну привабливість територій, ступінь готовності посадових осіб місцевого самоврядування до генерації ідей і впровадження змін. Саме кадрова політика як системний підхід до управління персоналом, кадровим потенціалом, професійного розвитку, мотивації, кадрової безпеки й добору компетентного управлінського складу виступає вагомим чинником того, як зможе громада використати створені можливості для інфраструктурного розвитку і процесу розвитку системи транспортного забезпечення в громадах до сучасного рівня. Кадрові прогалини і застаріла кадрова політика приводять до «не ефективного використання кадрового потенціалу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування через невідповідність статусу, умов матеріального забезпечення та соціального захисту рівню покладеної відповідальності» [46], приводять до функціональних провалів, посилюють ризики корупційних проявів тощо.

Отже, упровадження нових підходів до управління системою транспортного забезпечення у територіальних громадах та трансформації місцевої транспортної політики ґрунтується в кадровий дефіцит в ОМС і потребу змін у кадровій політиці. Розвиток системи транспортного забезпечення потребує створення інституційних, управлінських та кадрових передумов, необхідних для ефективного реалізації технічних, технологічних і стратегічних новацій. У контексті урбанізаційного розвитку, цифрової модернізації, зростання вимог до безпеки й надійності транспортної системи, а особливо в умовах воєнних загроз, трансформація кадрової політики ОМС визначає здатність адаптивно і швидко реагувати на виклики, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати стійкість мобільності населення.

У контексті функціонування ОМС в умовах воєнного стану і ризиків, пов'язаних з війною виникають певні особливості відновлення інфраструктури в Україні як під час війни, так і у повоєнний період. Тому в цих умовах в нашій статті ми пропонуємо перегляд традиційної концепції кадрової політики ОМС та викладемо її дещо трансформований зміст так: «концепція кадрової політики ОМС в умовах війни – це процес формування професійного, добросовісного, адаптивного й інноваційно орієнтованого управлінського персоналу, здатного забезпечувати стратегічне планування, розвивати й утримувати інфраструктуру територіальних громад в умовах війни, високої турбулентності середовища, ризиків безпеки, корупційних загроз та необхідності оперативного реагування на кризові ситуації» [47].

Реформування кадрової політики в транспортній сфері на рівні ОМС зводиться нами до декількох напрямів

- модернізація організаційної структури інститутів ОМС у частині підготовки кадрового потенціалу транспортного забезпечення та розроблення нових компетентнісних профілів посад у сфері транспорту;
- запуск програм підготовки кадрів у напрямках ITS, урбаністики, кризового управління, адаптивності і стресостійкості;

– запуск компетнісного підходу підготовки професійних посадових осіб в питаннях управління системою транспортного забезпечення, у т.ч. в частині формування комунікативних компетентностей.

Першим елементом трансформації кадрової політики є модернізація організаційної структури інститутів ОМС у частині підготовки кадрового потенціалу транспортного забезпечення. Традиційні підходи, які передбачали переважно адміністративне управління маршрутами, уже не відповідають сучасним потребам громади і не є спроможними до прийняття швидких адаптивних рішень в умовах загроз. Натомість, необхідна багаторівнева система управління, що поєднує стратегічне планування, аналітичну діяльність, цифровізоване регулювання руху та оперативне реагування на кризові ситуації. У структурі ОМС в рамках існуючого департаменту доцільно створити такі організаційні утворення:

– координативний центр транспортної мобільності, що забезпечує оперативне управління транспортною системою;

– аналітично-планувальний відділ, який відповідає за прогнозування транспортних потоків, планування маршрутної мережі та розроблення інтелектуальних рішень та запровадження SMART-технологій управління пасажиро- і транспортними потоками;

– центр транспортної безпеки, орієнтований на моніторинг інфраструктурних ризиків, організацію безпечних маршрутів та взаємодію з військовими адміністраціями для ліквідації наслідків ворожих татак;

– інфраструктурно-інженерний підрозділ, що фокусується на технічній експлуатації дорожньої мережі та рухомого складу.

Таке переформатування забезпечує комплексність і функціональну взаємодію різних сфер транспортного управління, що є необхідним у період високої нестабільності і ризиків.

Кадровий аспект є визначальним для успішної реалізації новацій у системі транспортного забезпечення громад і потребує компетентних працівників у достатній кількості. Сучасна транспортна система потребує

висококваліфікованих фахівців у сферах транспортної логістики, урбаністики, цифрових технологій, кризового менеджменту та публічного адміністрування.

Компетентнісний підхід в ОМС забезпечує формування кадрового потенціалу, здатного ефективно впроваджувати сучасні, безпекові й інноваційні рішення у сфері транспортного забезпечення громади. Він сприяє підвищенню професійної спроможності та адаптивності управлінських команд в умовах динамічних викликів, зокрема під час війни. В державній службі реформа системи управління кадрами уде триває і в «контексті формування інституційної спроможності суб'єктів публічного управління» [48] вона набуває реалізації через запровадження нових технологій, як от грейдинг [48].

Відповідно, кадрова політика ОМС також має бути реформована і зміни мають бути спрямованими на те реалізацію таких заходів:

- оновлення компетентнісних профілів посад з урахуванням необхідності володіння аналітичними інструментами, цифровими платформами, методами транспортного моделювання та управління ризиками;

- запровадження постійного професійного навчання, стажування й підвищення кваліфікації, включно з курсами з інтелектуальних транспортних систем (ITS), роботи з даними та управління в умовах надзвичайних ситуацій;

- залучення зовнішніх експертів і партнерів, зокрема науковців, консультантів з урбаністики, спеціалістів міжнародних організацій;

- створення мотиваційних механізмів, які сприятимуть утриманню висококваліфікованих кадрів у системі ОМС.

У контексті воєнного стану особливої актуальності набуває формування адаптивного кадрового ресурсу, здатного оперативно ухвалювати управлінські рішення, координувати дії між підрозділами та забезпечувати безперервність надання транспортних послуг навіть у кризових умовах.

Ще одним компонентом трансформації кадрової політики ОМС є інтеграція принципів транспортної стійкості та безпеки у всі управлінські та організаційні процедури. У воєнних умовах транспортна система міста належить до критичної інфраструктури, і від її функціонування залежить евакуаційна спроможність громади, мобільність спеціальних служб та

безперервність соціально-економічних процесів. Для цього ОМС має забезпечити підготовку персоналу до реагування на надзвичайні ситуації, включно з планами евакуації, сценаріями пошкодження транспортної мережі, алгоритмами відновлення руху; створення системи багаторівневої координації з військовими адміністраціями, поліцією, службами безпеки та ДСНС; розроблення внутрішніх регламентів кризового управління, що включають протокол дій у разі обстрілів, пошкодження маршрутів або відключення енергоживлення; застосування цифрових рішень у сфері безпеки, зокрема відеоспостереження, датчиків руху, аналітики даних для прогнозування ризиків. Управлінські й кадрові механізми мають забезпечувати стійкість системи транспортно го забезпечення навіть за умов швидкої зміни безпекового середовища.

Важливою складовою трансформації кадрової політики ОМС є формування механізмів партнерства як всередині міських структур, так і з зовнішніми суб'єктами, що можливе за набуття посадовими особами комунікаційної компетентності. Сучасна транспортна політика передбачає участь приватного сектору, університетів, міжнародних організацій та громадськості, а тому потребує налагодження взаємодії з приватними перевізниками на засадах прозорості, контролю та цифрового моніторингу.

Комунікаційна компетентність посадових осіб органів місцевого самоврядування є ключовим фактором ефективного управління транспортною системою в умовах війни, оскільки забезпечує своєчасну передачу критично важливої інформації, координацію дій між службами, оперативне реагування на загрози та формування довіри населення до рішень влади. У кризових умовах ця компетентність набуває особливого значення завдяки таким аспектам:

- забезпечення міжвідомчої взаємодії з військовими адміністраціями, поліцією, ДСНС, перевізниками, службами інженерного забезпечення;
- налагодження ефективних комунікацій зі спільнотою, що дозволяє оперативно інформувати громадян про зміни маршрутів, загрози, укриття на зупинках, евакуаційні коридори;

- управління кризовими комунікаціями, важливими для зниження панічних настроїв та забезпечення впорядкованої мобільності населення;
- розвиток партнерських мереж із бізнесом, міжнародними донорами та волонтерськими організаціями, які можуть підтримувати відновлення та модернізацію транспортної інфраструктури;
- здатність вести діалог і досягати консенсусу в умовах підвищеної невизначеності і ризиків.

Отже, комунікаційна компетентність посадових осіб є не лише складовою професіоналізму посадовця, а й інструментом забезпечення стійкості транспортної системи й ефективності муніципального управління в умовах воєнних викликів. Є доволі широке коло інструментів для набуття комунікаційної компетентності посадовими особами ОМС щодо управління системою транспортного забезпечення ОМС, підготовки кадрів у напрямках ITS, урбаністики, кризового управління та створення мотиваційних механізмів для утримання та розвитку ключових спеціалістів. Для формування комунікаційної компетентності пропонуємо розробити спеціалізовані курси з кризових комунікацій, публічного адміністрування, транспортного менеджменту, тренінги з комунікацій у надзвичайних ситуаціях (НС) та управління ризиками, тренінги з міжвідомчої та стратегічної комунікації, наприклад з моделювання ситуацій взаємодії з поліцією, ДСНС, військовими адміністраціями, перевізниками та навчання координації у сценаріях обстрілів, евакуацій, перекриття доріг.

Схема партнерських комунікацій щодо управління системою транспортного забезпечення ОМС для посилення спроможності протистояння глобальним викликам за сприяння комунікаційної компетентності посадових осіб наведена на рис. 3.1.

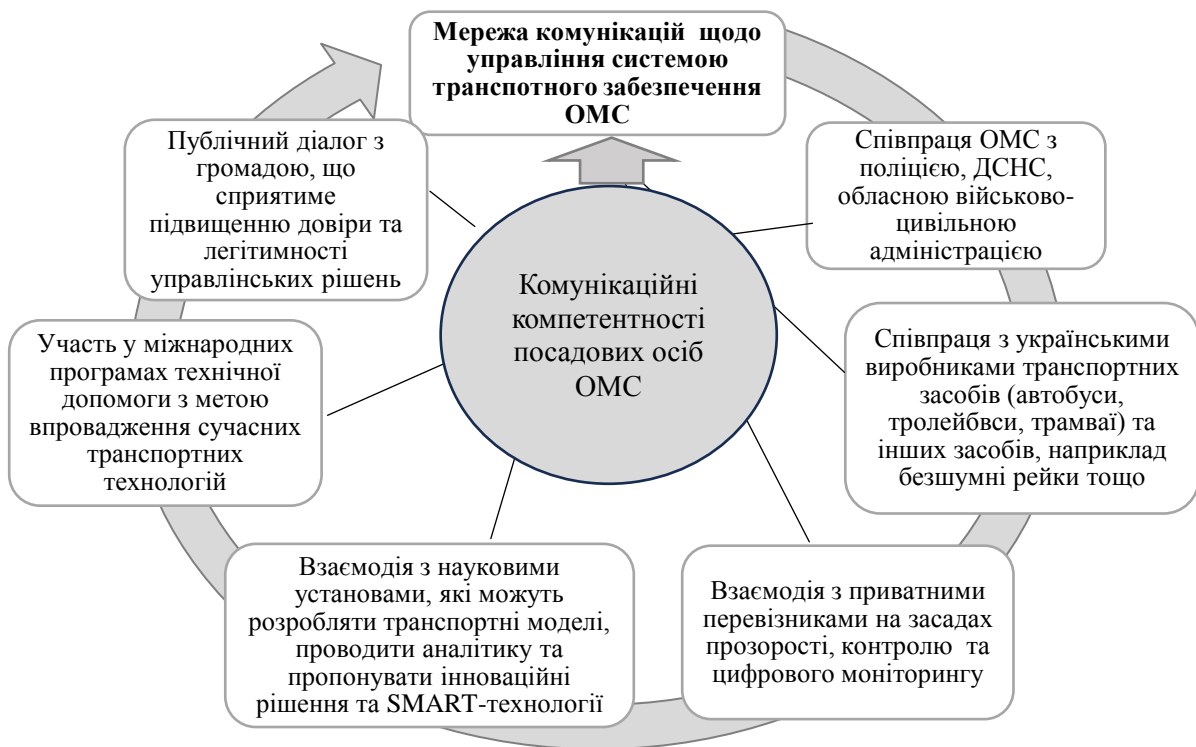


Рис. 3.1. Комунікаційні компетентності посадових осіб галузі у формуванні мережі комунікацій щодо управління системою транспортногo забезпечення ОМС для посилення спроможності протистояння глобальним викликам.

Джерело узагальнено автором з урахуванням [47; 48].

Важливим є розвиток навичок цифрової комунікації для освоєння інструментів електронних платформ ОМС, систем оповіщення, GIS-карт, чат-ботів, навчання роботі з даними та цифровими інструментами для комунікації з громадою. Доволі важкою ланкою залишаються публічні консультації та робота з громадськістю, в цій сфері можемо рекомендувати участь у форумах, круглих столах, сесіях громадських обговорень, напрацювання практики ведення діалогу, модерації конфліктів, залучення мешканців до транспортногo планування. Міжнародними навчальними програмами та обмінами, на наш погляд, має опікуватись служба управління кадрами та сприяти участі у програмах ЄС (URBACT, Horizon Europe, CERV), GIZ, UNDP.

Комунікаційна компетентність формується не лише через навчання, а й завдяки постійній практиці, участі у міжсекторальних проєктах, міжнародних програмах та симуляційних вправах. Для управління транспортною системою в

умовах війни ця компетентність є критично важливою, оскільки визначає якість взаємодії ОМС з громадою, службами безпеки та транспортними операторами, а також здатність швидко реагувати на кризові події й забезпечувати мобільність населення. Розвиток інституційної взаємодії посилює здатність міста адаптуватися до воєнних викликів та впроваджувати сучасні інфраструктурні стандарти.

Таким чином, трансформація кадрової політики в ОМС для упровадження новацій у систему транспортного забезпечення в ОМС міста є фундаментальною умовою успішної модернізації транспортної системи. Він забезпечує структурну перебудову органів управління, формування компетентнісного кадрового ядра, інтеграцію принципів безпеки та стійкості, а також розвиток партнерських мереж. Саме завдяки якісним інституційним та кадровим змінам територіальна громада здатна переходити до ефективних інтелектуальних транспортних систем, розвивати мобільність населення та забезпечувати стале функціонування транспорту навіть у складних умовах війни.

### **3.3. Посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС управління системою транспортного забезпечення в територіальних громадах**

Сучасні територіальні громади функціонують у високо динамічному середовищі, що характеризується поєднанням глобальних і локальних викликів. Зокрема, війна в Україні оголила системні слабкості транспортної інфраструктури, поставивши перед громадами завдання за рахунок посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС створити адаптивну, стійку й безпеково орієнтовану транспортну систему. Місто Дніпро, як один із найбільших урбаністичних центрів країни, стало показовим прикладом того, як територіальна громада може переосмислити підходи до управління транспортом, спираючись на інновації, модернізацію управлінських практик та трансформацію кадрової політики.

Сучасні підходи розглядають систему транспортного забезпечення в цілому і її інфраструктуру не лише як економічний ресурс, а й як інструмент соціальної політики. Пріоритети включають забезпечення доступності для маломобільних груп, рівномірний розвиток міжцентральних і периферійних територій, зменшення транспортної бідності (у контексті скорочення пільгових категорій пасажирів за рахунок зростання заможності громадян). Транспортні рішення ОМС повинні враховувати демографічні зміни, старіння населення і різну платоспроможність користувачів. Війна радикально змінила функції міського транспорту. Якщо раніше головним завданням було забезпечення стандартної мобільності населення, то з початком повномасштабної агресії пріоритети змістилися у бік забезпечення стійкості, безпеки та оперативності реагування на кризові ситуації. Для міста Дніпра, яке знаходиться у зоні постійних ракетних загроз, атак дронами різних модифікацій і країн виробників, ключовими стали такі стратегічні напрями:

- підвищення стійкості транспортної інфраструктури шляхом створення резервних маршрутів, диверсифікації транспортного потоку та модернізації критичних елементів дорожньої мережі, створення мультимодальних вузлів - пересадкових пунктів й інтеграція залізничного, автомобільного та міського транспорту для мінімізації часу очікування і трафіку переходів.

- забезпечення можливості евакуації та гуманітарної логістики, що потребує особливої координації між міськими службами, областю та безпековими структурами.

- розвиток системи кризового управління транспортними потоками, яка враховує ризики ракетних обстрілів, пошкодження інфраструктурних об'єктів і необхідність швидкого перенаправлення руху громадського транспорту.

Виклики війни змусили територіальні громади, зокрема Дніпро, перейти від класичної моделі транспортного планування до моделі динамічного управління та адаптивної транспортної політики, що передбачає оперативне прийняття рішень та постійний моніторинг транспортного середовища. Сучасна система управління роботою транспорту в умовах війни включає:

- адаптацію розкладів з урахуванням повітряних тривог, відімкнення електроенергії та комендантської години, пріоритизацію перевезень для критичної інфраструктури;
- забезпечення виконання посилених вимог до безпеки пасажирів і водіїв;
- облаштування засобів безпеки автошляхів, транспорту і пасажирів;
- цифровізація, смарт-технології, дані та інтелектуальні системи управління пасажирським транспортом контролю пасажиропотоку і, відповідно контролю доходів і витрат публічних перевезень, у т.ч. перевезень пільгових категорій населення;
- трансформація кадрової політики в ОМС, ліквідація компетентнісних розривів і усунення морально-етичних викривлень.

Також ми маємо звернути увагу на потребу розширювати партнерство ОМС з бізнесом та міжнародними інституціями та змінювати характер цих відносин. Таку зміну можна вирішити за рахунок залучення приватних перевізників до прозорих конкурсних процедур; використання інструментів державно-приватного партнерства (далі ДПП), знову ж таки як відкриту процедуру; забезпечити участь ОМС у проектах ЄС, EBRD, міст-побратимів.

Традиційна модель державного капітального фінансування інфраструктури, у т.ч. транспортної в багатьох країнах зазнає тиску через бюджетні обмеження. В умовах обмеження фінансових ресурсів зростає роль публічно-приватного партнерства, проектного фінансування, випуску інфраструктурних облігацій та використання грантів міжнародних фінансових інституцій. Це створює як можливості (мобілізація додаткових ресурсів, інноваційний менеджмент), так і ризики (розподіл ризиків, контроль якості, питання доступності та вартості послуг). Саме потреба запровадження ДПП потребує посилення в прозорих, підзвітних механізмах ДПП, запровадження стандартів оцінки “value for money” (цінності за гроші) та моделях взаємовідносин, що гарантують публічний інтерес.

Однією з найважливіших тенденцій є цифрова трансформація управління транспортною системою. Використання цифрових інструментів дало змогу

громадам формувати об'єктивну модель транспортного попиту та пропозиції, оптимізувати маршрути і забезпечити прозорість ухвалення рішень. У місті Дніпрі цей підхід втілюється через запровадження GPS-моніторинг громадського транспорту, який дозволяє оптимізувати інтервали руху, контролювати виконання маршрутів та реагувати на перевантаження в реальному часі; моніторингу електронних систем закупівель та аудиту транспортних послуг, що підвищують прозорість та знижують ризики корупції; цифрову інтеграцію транспортної інфраструктури із міськими системами управління, включно з обліком пасажиропотоків, станом доріг, графіками руху. Застосування цифрових інтелектуальних систем (ITS) дозволяє формувати міську транспортну політику на основі даних, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів, оптимізацію перевезень та підвищення комфорту пасажирів.

У країнах ЄС спостерігається перехід до моделі сталого, мобільного та безпечного транспорту, орієнтованого на екологічність, інклюзивність, цифрову інтеграцію та розвиток «розумних» транспортних систем. Європейський Союз активно запроваджує політики Green Deal, Sustainable and Smart Mobility Strategy, Vision Zero, які встановлюють нові стандарти ефективності та екологічності транспорту. Впровадження цих підходів є необхідним для українських громад, які прагнуть інтеграції до єдиного європейського простору.

Водночас, зі зростанням цифрової інтеграції транспортної інфраструктури виникає критична потреба в забезпеченні кіберстійкості. Атаки на системи керування рухом, порти, логістичні платформи можуть призвести до широкомасштабних економічних збитків. Тому в проєктуванні і експлуатації необхідно закладати механізми кіберзахисту, резервних каналів зв'язку та процедур відновлення

Для реалізації нових підходів управління системою транспортного забезпечення в територіальних громадах на прикладі міста Дніпра нами розроблено алгоритм підготовчих організаційно-планових робіт реалізації нових підходів управління системою транспортного забезпечення на рівні

міста, який включає аналітико-діагностичний, стратегічно-проектний і нормативно-організаційний етапи (рис. 3.2).

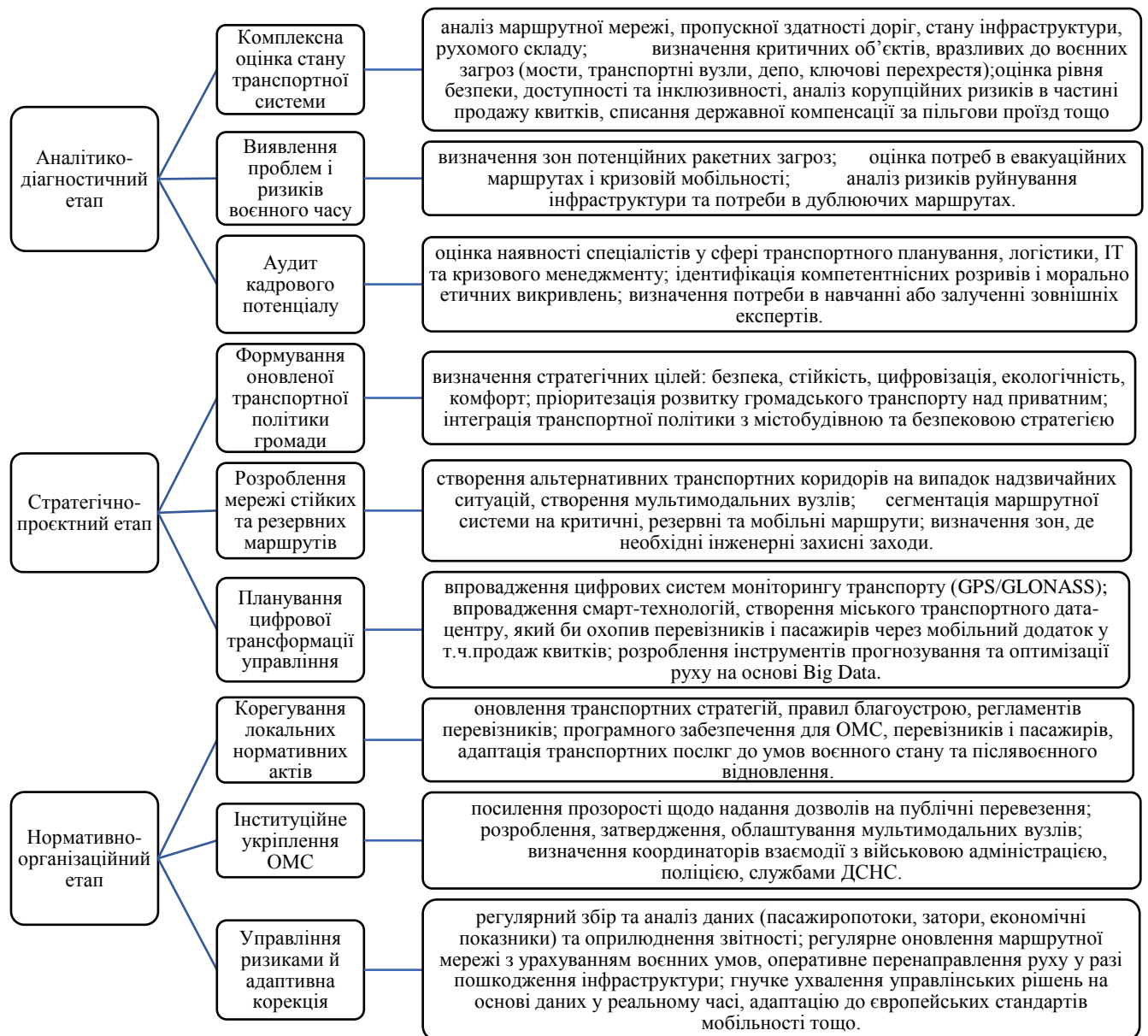


Рис. 3.2. Алгоритм підготовчих організаційно-планових робіт реалізації сучасних підходів управління системою транспортного забезпечення на рівні міста

Джерело: узагальнено автором.

При запровадженні змін важливим є комплексний підхід до транспортного планування з точки зору інтеграції інфраструктури та просторового розвитку. Так, одним з ключових трендів з управління системою транспортного забезпечення на рівні міста, який може бути впроваджено в Дніпрі та інших громадах, є інтегроване транспортне планування. Воно

передбачає узгодження транспортної системи з просторовою та соціальною політикою, адже у сучасному місті транспорт - це не лише логістика, а й частина соціальної інфраструктури, яка визначає якість життя громади. Тому одним із ключових нових підходів є підвищення рівня безпеки, комфорту та доступності громадського транспорту.

Загалом, підсумковий вигляд компоненти моделі посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС управління системою транспортного забезпечення на рівні міста з урахуванням реалізації сучасних підходів управління наведено на (рис. 3.3).

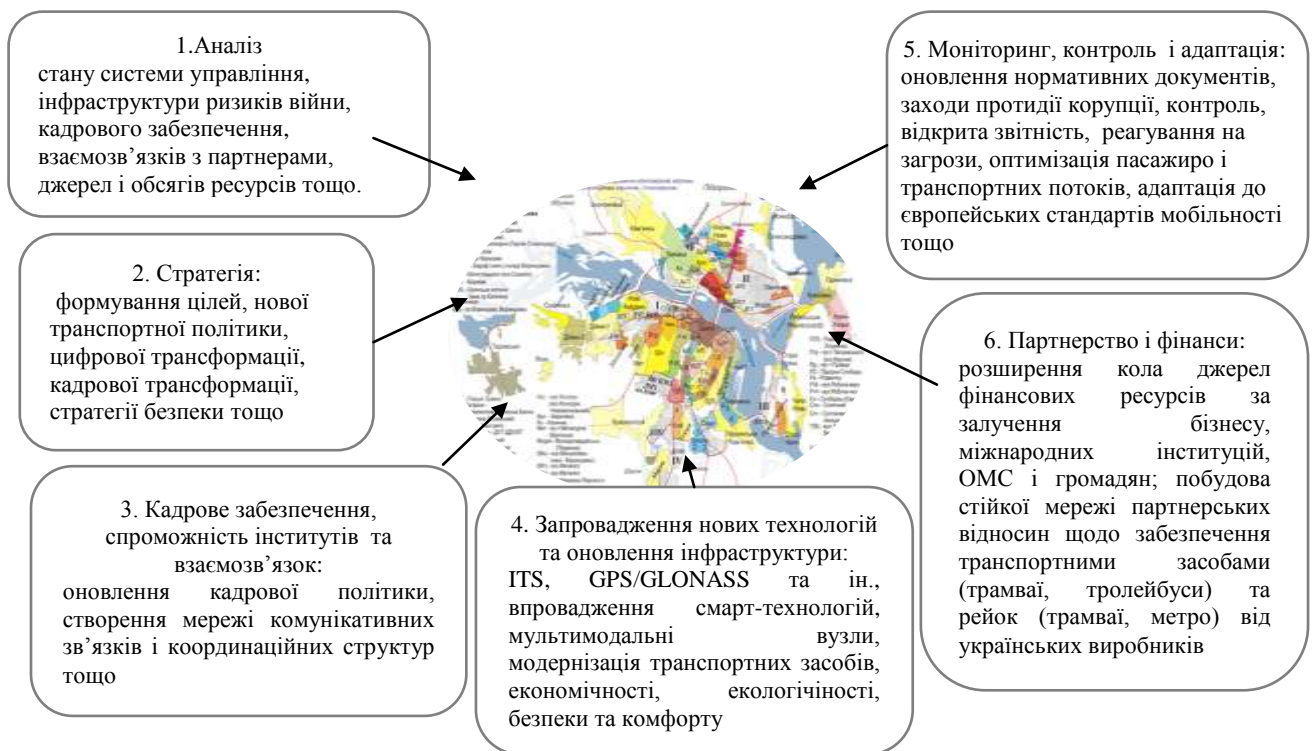


Рис. 3.3. Компоненти моделі посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС управління системою транспортного забезпечення на прикладі міста Дніпра

Джерело: узагальнено автором.

В умовах війни додаткову увагу приділяють захисту пасажирів та створенню умов, у яких транспорт може продовжувати роботу навіть за умов загроз. Це включає інженерні рішення, дублювання маршрутів, зонування руху і підвищення готовності транспортних підприємств до роботи в екстрених

ситуаціях, підвищення інфраструктурної стійкості шляхом інженерного захисту об'єктів та впровадження адаптивних дорожніх рішень.

Такий підхід дозволяє формувати міський простір, у якому транспорт не лише забезпечує переміщення, а й сприяє економічному розвитку, соціальній інтеграції та покращенню урбаністичної якості життя і також є етапом запровадження нових підходів управління.

Таким чином, можемо узагальнити, що під впливом війни, глобальних урбанізаційних трендів і цифрової трансформації територіальні громади України, зокрема Дніпро, формують нові підходи до організації системи транспортного забезпечення. Ці підходи базуються на принципах адаптивності, стійкості, децентралізації управління, кадрової модернізації та використання інноваційних технологій. Місто Дніпро демонструє, що навіть у складних умовах можна вибудовувати сучасну модель транспортної системи, орієнтованої на: безпеку та стійкість; цифрову інтегрованість; високу якість послуг; прозорість управління; відповідність європейським нормам мобільності; цінність людського капіталу. Нова транспортна політика в громадах - це не лише технічне оновлення, а комплексна трансформація управління, культури, кадрового потенціалу й взаємодії між владою, громадою та бізнесом.

### **Висновки до розділу 3**

1. На підставі аналізу нормативно-правової бази ОМС на прикладі Дніпровської міської ради виявлено, що наявна нормативно-правова та інституційна база Дніпра формально відповідає класичній багаторівневій моделі (національне законодавство → міські стратегії → департаменти і КП → процедури закупівель). Для підвищення оперативності та стійкості системи транспортного забезпечення доцільно: оновити нормативи з урахуванням безпекових, цифрових і екологічних потреб; посилити координацію між міським департаментом і обласним рівнем; розвивати прозорі моделі державно-приватного партнерства (PPP) і програмно-цільове фінансування інноваційних

напрямів системи транспортного забезпечення; забезпечити відкритий контроль, моніторинг виконання поточної діяльності і стратегічних проєктів.

2. Визначено напрями реформування кадрової політики органів місцевого самоврядування як чинника ефективності транспортного забезпечення громад на рівні ОМС, вони такі: модернізація організаційної структури інститутів ОМС у частині підготовки посадових осіб для системи управління транспортного забезпечення та розроблення нових компетентнісних профілів посад у сфері транспорту; запуск програм підготовки кадрів у напрямках ITS, урбаністики, кризового управління, адаптивності і стресостійкості; запуск компетнісного підходу підготовки професійних посадових осіб в питаннях управління системою транспортного забезпечення, у т.ч. в частині формування комунікативних компетентностей для побудови мережі комунікацій щодо управління системою транспортного забезпечення ОМС в умовах посилення спроможності протистояння глобальним викликам. Узагальнена структура партнерських комунікацій щодо управління системою транспортного забезпечення ОМС та визначені ключові інструменти для набуття комунікаційної компетентності посадовими особами ОМС управління системою транспортного забезпечення, підготовки кадрів у напрямках кризового управління та створення мотиваційних механізмів.

3. Узагальнено зміст нових підходів формування організаційно-функціональної спроможності ОМС щодо управління системою транспортного забезпечення та розроблено алгоритм підготовчих організаційно-планових робіт реалізації та виокремлено складові розвитку управління системи транспортного забезпечення на прикладі міста Дніпра та доведено, що під впливом війни, глобальних урбанізаційних трендів і цифрової трансформації територіальні громади України, у складних умовах вибудовують сучасну модель транспортної системи, яка складається із таких ключових компонентів: аналіз і оцінка стану системи управління, інфраструктури ризиків війни, кадрового забезпечення і джерел і обсягів ресурсів; стратегія нової транспортної політики, цифрової стратегії, кадрової трансформації, стратегії безпеки тощо.

## ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення системи транспортного забезпечення територіальних громад в умовах глобальних викликів нами сформульовано такі висновки:

1. Визначено теоретичну сутність публічного управління інфраструктурними об'єктами в територіальних громадах як систему цілеспрямованої діяльності органів місцевого самоврядування та інших уповноважених суб'єктів, спрямована на планування, створення, утримання, розвиток та ефективне функціонування об'єктів соціальної, транспортної, комунальної, освітньої, культурної, інформаційної та іншої інфраструктури з метою забезпечення потреб населення та сталого розвитку громади.

2. Сформульовано теоретичну сутність системи транспортного забезпечення так: це комплекс взаємопов'язаних організаційних, інженерно-технічних, інфраструктурних, нормативно-правових та управлінських елементів, спрямованих на забезпечення безпечного, ефективного, доступного й безперервного переміщення населення, товарів і ресурсів у межах певної території. Вона охоплює транспортну інфраструктуру, транспортні засоби, логістичні потоки, управлінські механізми, цифрові технології, правила організації руху та суб'єктів, які здійснюють транспортне обслуговування.

3. Систематизовано світові тенденції розвитку системи транспортного забезпечення територіальних громад в умовах глобальних викликів та виявлено такі усталені світові тенденції розвитку транспортної інфраструктури у провідних країнах світу у відповідь на виклики глобалізації і урбанізації: декарбонізація та «зелена» модернізація інфраструктури і транспортних засобів; цифровізація і запровадження інтелектуальних транспортних систем (ITS) і посилення впливу даними як ресурсом; розвиток інфраструктури електро мобільності і автономної мобільності у містах через запровадження технологій автономного руху (автопілоти для автомобілів, безпілотні вантажівки, дрони); створення глобальних транспортних мереж, мульти- і інтрамодальність як інтеграція логістичних ланцюгів і організація пасажиропотоків. В умовах

глобальних конфліктів, зокрема воєн, додалися заходи управління транспортними системами в умовах загроз у містах, і ці заходи стають усталеними практиками, зокрема це підвищення стійкості інфраструктури через запровадження резильєнтного будівництва, яке забезпечує здатність інфраструктури протистояти руйнуванням, передбачає створення надлишкових потужностей, резервних маршрутів, адаптивну інженерію (водовідвідні системи, захист від повеней, захисні протиударні конструкції тощо), диверсифікацію постачань і планування на випадок надзвичайних ситуацій.

4. Узагальнено положення нормативно-правових актів бази та інституційну архітектуру системи транспортного забезпечення у контексті реагування на ризики і виклики. Визначено, що система транспортного забезпечення міста Дніпро функціонує в межах багаторівневої нормативно-правової рамки, яка поєднує загальнонаціональні акти та місцеві регулятивні документи. Виявлено, що система інститутів транспортного забезпечення міст є доволі розгалуженою і містить як традиційні вертикальні лінії підпорядкування (центральні виконавчі органи, регіональні і місцеві органи влади, комунальні підприємства), так і горизонтальні (приватні перевізники, міжнародні інституції громадські організації, бізнес, громадяни). Ефективність транспортної галузі значною мірою залежить від того, наскільки чітко вибудована система інституцій, відповідальних за формування політики, регулювання, управління інфраструктурою та контроль її безпеки та налагодженість взаємозв'язків між суб'єктами системи транспортного забезпечення та спроможністю адаптивно і узгоджено реагувати на виклики та ризики в умовах війни.

5. Надано характеристику Департаменту транспорту та транспортної інфраструктури Дніпровської міської ради як суб'єкту управління системою транспортного забезпечення міста. З'ясовано, що головним суб'єктом управління системою транспортного забезпечення міста Дніпра є Дніпровська міська рада, реалізує процес управління Департамент транспорту та транспортної інфраструктури Дніпровської міської ради через галузеві управління і комунальні підприємства. Об'єктом управління департаменту є розгалужені трамвайна, тролейбусна й метрополітенівська мережі, а також

понад 150 автобусних маршрутів. Тролейбусна система налічує близько 190 пасажирських тролейбусів і понад 180 км контактної мережі.

6. Проаналізовано стан транспортної інфраструктури міста Дніпра, виявлено, що громадський транспорт у Дніпрі представлений кількома основними видами перевезень: трамвайним, тролейбусним, автобусним та метрополітенем, інфраструктура зупинок є неоднорідною: у центральних районах зберігається тенденція до її модернізації (у т.ч. побудова шкляних зупинок, що на наш погляд є неприйнятним в умовах війни), тоді як у віддалених районах частина зупинкових комплексів потребує оновлення. Упродовж 2015 – 2022 рр. відбувалось оновлення парку тролейбусів у м. Дніпра упродовж, на жаль серед країн підприємств виробників транспортних засобів домінували виробники Білорусі, трамваїв – Чехії і Німеччини. Здійснено порівняльний аналіз видів пасажирського транспорту і виявлено, що кожен вид транспорту в Дніпрі є потужним елементом системи транспортного забезпечення і виконує власну, специфічну функцію в міській мобільності, який має свої переваги і недоліки: трамвай - стійкий і екологічний вид для масових перевезень на основних магістралях, але залишається доволі вразливим у разі аварій; тролейбус - гнучкий електротранспорт, особливо з набуттям можливості автономного живлення, оптимальний для житлових районів; метрополітен є найшвидшим та найнадійнішим транспорт, але в Дніпрі має обмежене охоплення і тому є збитковим; автобус - найбільш універсальний та маршруто гнучкий вид, що забезпечує транспортну доступність у масштабах усього міста й передмість.

7. Проведено SWOT-аналіз системи транспортного забезпечення м. Дніпра у контексті ризиків війни та, на його підставі, сформульовано низку першочергових пріоритетів розвитку системи транспортного забезпечення в громадах:

– розвиток сталого, екологічного громадського транспорту за рахунок розбудови інфраструктури для електро- і автономного транспорту, цифровими інструментами управління логістикою і пасажиропотоком тощо;

– вирішення кадрових викликів щодо ліквідації дефіциту фахівців з управління, інженерів та обслуговуючого персоналу, у т.ч. за рахунок підвищення управлінсько-лідерських, цифрових і комунікаційних компетенцій фахівців.

– посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС для забезпечення мобільності бізнесу і населення, створення адаптивної, стійкої й безпечно орієнтованої транспортної системи за рахунок новацій у нормативно-правовому забезпеченні; запровадження механізмів громадського моніторингу, контролю і фінансового аудиту для унеможливлення корупційних проявів; реформування кадрової політики, побудови мережі комунікацій тощо.

8. Визначено напрями реформування кадрової політики органів місцевого самоврядування як чинника ефективності транспортного забезпечення громад на рівні ОМС, вони такі: модернізація організаційної структури інститутів ОМС у частині підготовки посадових осіб для системи управління транспортного забезпечення та розроблення нових компетентнісних профілів посад у сфері транспорту; запуск програм підготовки кадрів у напрямках ITS, урбаністики, кризового управління, адаптивності і стресостійкості; запуск інструментів реалізації компетентного підходу підготовки професійних посадових осіб в питаннях управління системою транспортного забезпечення, у т.ч. в частині формування комунікативних компетентностей для побудови мережі комунікацій щодо управління системою транспортного забезпечення ОМС в умовах посилення спроможності протистояння глобальним викликам.

9. Розроблено пропозиції щодо посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС управління системою транспортного забезпечення в територіальних громадах, які ґрунтуються на запропонованому алгоритмі підготовчих організаційно-планових робіт реалізації сучасних підходів управління системою транспортного забезпечення на рівні міста та містять компоненти моделі посилення організаційно-функціональної спроможності ОМС управління системою транспортного забезпечення на рівні міста з урахуванням реалізації сучасних підходів управління, зокрема такі:

- аналіз стану системи управління, інфраструктури ризиків війни, кадрового забезпечення, взаємозв'язків з партнерами, джерел і обсягів ресурсів тощо;
- розроблення стратегії нової транспортної політики, цифрової трансформації, кадрової трансформації, стратегії безпеки тощо;
- оновлення кадрової політики, створення мережі комунікативних зв'язків і координаційних структур тощо;
- запровадження сучасних технологій та оновлення інфраструктури, у т.ч. подальше застосування ITS, GPS/GLONASS та ін., впровадження смарт-технологій, мультимодальні вузли, модернізація транспортних засобів з урахуванням економічності, екологічності, безпеки та комфорту;
- моніторинг, контроль і адаптація до новацій з урахуванням реагування на загрози, оптимізація пасажиро і транспортних потоків, адаптація до європейських стандартів мобільності тощо;
- розширення кола джерел фінансових ресурсів за залучення бізнесу, міжнародних інституцій, ОМС і громадян і побудова стійкої мережі партнерських відносин.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Hall Peter, Tewdwr-Jones Mark, *Urban and Regional Planning*. Taylor & Francis, Sixth edition. 2010. 304 p. URL: [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781351261876\\_A38524895/preview-9781351261876\\_A38524895.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781351261876_A38524895/preview-9781351261876_A38524895.pdf)
2. Moretti, Enrico. *The new geography of jobs*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2012. 294 pp
3. Rodríguez- Pose, A. Fiscal Decentralization and Economic Growth in Central and Eastern Europe. Growth and change. *Journal of Urban and Regional Policy*. 2009. Volume 40, Issue 3. -P. 387-417.
4. Молоток І.Ф. Вплив фінансової децентралізації на економічний розвиток країни. *Науковий вісник Полісся*. 2019. №2(18). 107-113. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/203325/203125>.
5. Когут М., Содома, Р., & Демчина, В. Розвиток транспортної інфраструктури як фактор підвищення глобальної конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-108>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3653>.
6. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>.
7. Пусева М. Стратегічні напрями відновлення та розвитку транспортної інфраструктури України. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-37>.
8. Бондар Н. М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного партнерства: монографія. Київ : НТУ, 2014. 336 с.
9. Атамас О.П. Теоретичне обґрунтування і практика застосування в економічних дослідженнях терміна «інфраструктура». *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. № 1 (12). С. 11-15. URL: [https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/Full\\_issues/Issues/1\\_12\\_2012.pdf#page=10](https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/Full_issues/Issues/1_12_2012.pdf#page=10).

10. Брунець Б. Р. Сутність означення поняття інфраструктура. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.5. С. 372-377.
11. Садчикова І. В. Концептуальні положення обґрунтування сутності категорії «інфраструктура». *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 4(24). С.155-169. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/21834>.
12. Гвоздь Є. В. Теоретичні положення логістики при формуванні та розвитку ринкової інфраструктури України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 8. С. 237-242. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.8.237
13. Анопрієнко В. О. Рекреаційна інфраструктура як основна складова рекреаційного простору регіону. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1469>
14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення вимог цивільного захисту під час планування та забудови територій: закон України № 2486-IX від 29.07.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2486-20>
15. Репіч Т. А., Булеховець А. М. Сучасний стан розвитку транспортної інфраструктури України. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). URI: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/36964>
16. Каїра, Л. Г. Транспортна інфраструктура України. Інвестиційна пріоритетність галузей економіки: монографія. Харків: Діса Плюс, 2021. С. 141-167. URI: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/41648>.
17. Устименко А. Транспортна інфраструктура: поняття та змістовне наповнення. *Актуальні проблеми правознавства*. 2024. №1 (37). С. 131-141. DOI:10.35774/app2024.01.131.
18. Декарбонізація міського транспорту для розвитку. World Bank. Infrastructure Overview. 21 вересня 2023 року. URI: [https://www.worldbank.org/en/topic/transport/publication/decarbonizing-urban-transport-for-development?utm\\_source=chatgpt.com/](https://www.worldbank.org/en/topic/transport/publication/decarbonizing-urban-transport-for-development?utm_source=chatgpt.com/)
19. Global EV Outlook 2023: Catching up with climate ambitions. IEA Global EV Outlook 2023. 142 р. URI:

<https://iea.blob.core.windows.net/assets/dacf14d2-eabc-498a-8263-9f97fd5dc327/GEVO2023.pdf>

20. The SLOCAT Transport, Climate and Sustainability Global Status Report – 3rd Edition. 2025. URI: [https://slocat.net/global-status-report/?utm\\_source=chatgpt.com/](https://slocat.net/global-status-report/?utm_source=chatgpt.com/)

21. Європейська комісія, Intelligent Transport Systems. 2025. URI: [https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/intelligent-transport-systems\\_en](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/intelligent-transport-systems_en).

22. Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future: Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions. Document 52020DC0789. 2020. URI: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0789>.

23. EU TEN-T Policy. 2025. URI: [https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t\\_en](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t_en).

24. Регламент (ЄС) 2024/1679 Європейського парламенту та Ради від 13 червня 2024 року щодо рекомендацій Союзу щодо розвитку трансєвропейської транспортної мережі, з внесенням змін до Регламенту (ЄС) 2021/1153 та (ЄС) № 913/2010 та скасуванням Регламенту (ЄС) № 1315/2013 (Текст із актуальністю для ЄЕЗ) OJ L, 2024/1679, 28.6.2024, URI: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1679/oj>.

25. Бакуліна Г.Ю. Урбанізація як тенденція розвитку суспільства: міжнародний аспект. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 22-27. URI: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/4.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/4.pdf)

26. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Київ: Україна, 1996. 119 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

27. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15 жовтня 1985 року. Документ 994\_036. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036). (дата звернення: 15.07.2025).

28. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і

їхніми державами-членами, з іншої сторони: закон України від 27.06.2014. № 984\_011. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/984_011).

29. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.02.2025).

30. Про службу в органах місцевого самоврядування: закон України від 07 черв. 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 23.02.2025).

31. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550. URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#n22>.

32. Про транспорт: закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>

33. Про міський електричний транспорт: закон України від ід 29.06.2004 № 1914-IV. URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-15#Text>.

34. Про автомобільний транспорт закон України від 05.04.2001 № 2344-III. URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>.

35. Про Міністерство. Міністерство розвитку громад та територій України. 2025. URI: <https://mindev.gov.ua/pro-nas/pro-ministerstvo>.

36. Криклій В. Для чого Україні національний регулятор у сфері транспорту. Блог Міністра інфраструктури для ЦТС. 13 Січня 2020. URI: <https://mtu.gov.ua/news/31479.html/>

37. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері транспорту: проект закону від 22.07.2020 від 3927. [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=69593](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69593)

38. Dnipro City – Urban Transport Overview. Офіційний міський портал. Режим доступу: [gorod.dp.ua](http://gorod.dp.ua) (розділ «Urban Transport»). URI: [«https://gorod.dp.ua/eng/ut/?utm\\_source=chatgpt.com](https://gorod.dp.ua/eng/ut/?utm_source=chatgpt.com).

39. Стратегія розвитку міста Дніпра «Стратегія Дніпра 2030». Дніпро. 2020. 196 с. URI: [https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/strategiya\\_osnovnij\\_dokument\\_1.pdf](https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/strategiya_osnovnij_dokument_1.pdf)
40. Основні напрямки діяльності. Департамент транспорту та транспортної інфраструктури Дніпровської міської ради. 2025. URI: <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/departament-transportu-ta-transportnoi-infrastrukturi-dniprovskoi-miskoi-radi#gsc.tab=0>
41. Про місцеве самоврядування: закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
42. Про регулювання містобудівної діяльності: закон України від 17.02.2011. № 3038-VI. URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>
43. Положення про департамент транспорту та транспортної інфраструктури Дніпровської міської ради: рішення міської ради № 60/36 від 19.04.2023. URI: [https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/36\\_1\\_2\\_3\\_4\\_5\\_6\\_7.pdf](https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/36_1_2_3_4_5_6_7.pdf).
44. Інформація про доступність транспорту та об'єктів транспортної інфраструктури для осіб з інвалідністю у Дніпропетровській області станом на 01.12.2022. ОВА у Дніпропетровській області. 2023. URI: <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/Administratsiya/Strukturni%20pidrozdily/Upravlinnia%20transportu/Pytannia%20transportu%20ta%20perevezen/2023/03.04.2023/info-pro-dostupn-transporty-ta-obektiv-osib-z-invalidnistiy-u-dnipro.pdf>.
45. На Дніпропетровщині зросли обсяги перевезення пасажирів та вантажів. Держоблстат. 2021. URI: <https://suspilne.media/dnipro/135857-na-dnipropetrovsini-zrosli-obsagi-perevezenna-pasaziriv-ta-vantaziv-oblstat/>.
46. Компромісне рішення задля збереження пасажирських перевезень на автобусних маршрутах: у Дніпрі тепер у необмеженій кількості перевозитимуть пільговиків з 10:00 до 15:00. Пресцентр. 2023. URI: <https://dniprorada.gov.ua/uk/articles/item/61085/kompromisne-rishennya-zadlya-zberezhennya-pasazhirskih-perevezen-na-avtobusnih-marshrutah-u-dnipro-teper-u-neobmezhenij-kilkosti-perevozitimut-pilgovikiv-z-1000-do-1500#gsc.tab=0>

47. Звіт про фінансові результати 2024р. Комунальне підприємство «Дніпровський електротранспорт» Дніпровської міської ради URI: [https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/forma\\_2\\_1.pdf](https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/forma_2_1.pdf)

48. Звіт про фінансові результати 2024 р. Комунальне підприємство "Дніпровський метрополітен" URI: Дніпровської міської ради. [https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/f2-\\_zvit\\_pro\\_finansovi\\_rezultati\\_2024.pdf](https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/f2-_zvit_pro_finansovi_rezultati_2024.pdf)

49. Статут Комунального підприємства «Дніпротранссервіс» Дніпровської міської ради: рішення міської ради VIII скликання 96/67 від 25.06.2025. URI: [https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/statut\\_i\\_rishennya\\_\\_96-67\\_vid\\_25-06-2025.pdf](https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/statut_i_rishennya__96-67_vid_25-06-2025.pdf).

50. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2022. №2. URI: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2620>

51. Крушельницька Т.А, Трещов М.М., Йовжій І.І. Трансформація кадрової політики органів місцевого самоврядування як детермінанти ефективності інфраструктурного розвитку громад. *Електронний науковий журнал «Суспільство та національні інтереси»*. 2025. № 12.

52. Крушельницька Т. А., Карамушка Ю. М., Демченко А. О., Демченко І. П., Грейдинг як технологія реформи державної служби у контексті формування інституційної спроможності суб'єктів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 11. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy>. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.11.5%20>. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/8015>

53. Зайцев А. М., Аулін В. В., Лисенко С. В., Гудь В. З. Організація, принципи та система транспортного забезпечення сільськогосподарських підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Технічні науки : наук. зб. ропивницький: ЦНТУ, 2025. Вип. 11(42). Ч. 1. С. 223-229. [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2025.11\(42\).1.223-229](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2025.11(42).1.223-229)

54. Йовжій І. Інститути системи транспортного забезпечення територіальних громад в умовах глобальних викликів. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 119-121.