

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Кирчата І. М., канд. екон. наук, доцент

Шершенюк О.М., канд. екон. наук, доцент

Кирчатий Ю.В., здобувач PhD

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. Сучасний транспортний сектор, як інфраструктурна галузь, є важливою складовою глобальної економіки, а отже постійно стикається з ризиками та викликами, які потребують ефективного управління. Природні катастрофи, політичні конфлікти, економічні кризи, кібератаки, а також глобальні пандемії та військові дії демонструють, наскільки вразливим є транспортний сектор.

Сучасні виклики, які стали випробуванням для економіки України, обумовлюють потребу в ефективних інноваційних підходах до проектування транспортної інфраструктури, а прискорення процесів інтеграції та сталого розвитку роблять це питання надзвичайно актуальним і стратегічно значущим для відновлення країни.

Транспортна інфраструктура є ключовим елементом економічного розвитку будь-якої держави, а у контексті сучасних реалій, таких як урбанізація, зміна клімату та геополітична нестабільність, проектування та реалізація інфраструктурних проєктів потребує поєднання стратегічного та інноваційного підходів, які б не лише зменшували вплив негативних факторів, але й підвищували адаптивність та стійкість галузі до непередбачуваних подій. Сучасна транспортна інфраструктура повинна бути не лише ефективною, але й стійкою, екологічно чистою та орієнтованою на потреби майбутніх поколінь.

Розробка та реалізація проєктів у сфері транспортної інфраструктури є багатограним процесом, що потребує комплексного підходу. Стратегічне планування дозволяє врахувати довгострокові потреби економіки та суспільства, тоді як впровадження інноваційних технологій сприяє підвищенню ефективності та стійкості самих транспортних інфраструктурних об'єктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуючи стан, актуальні проблеми та перспективи сталого розвитку транспортної інфраструктури України науковці виділяють та наголошують на таких аспектах [1-12]:

- визначають сферу транспорту як ключовий фактор інтеграції України у світову економіку;
- відмічають недостатність фінансування та низький рівень прозорості в інвестиційних угодах та ризики для інвесторів;

– проблематизують зношеність транспортних засобів та інфраструктури, низьку ефективність управління. Основний акцент робиться на необхідності модернізації та залученні інвестицій (як внутрішніх, так і зовнішніх) для підтримки стратегічних напрямків транспортного розвитку;

– акцентують увагу на важливості державно-приватного партнерства для ефективного використання ресурсів у розвитку автомобільного транспорту, зокрема через концесії та інвестиційні механізми;

– обґрунтовують доцільність використання кластерного підходу для підвищення ефективності регіональних транспортних систем і створення умов для сталого економічного зростання;

– підкреслюють необхідність узгодження національного законодавства з вимогами ЄС, створення нормативно-правових умов для інтеграції різних видів транспорту, а також покращення адміністративного регулювання задля набуття конкурентоспроможності української транспортної системи на міжнародному рівні;

– створення спеціального фонду по фінансуванню НДКР, а також державна підтримка для збереження наукового потенціалу, проведення фундаментальних досліджень.

Невирішені складові загальної проблеми. Планування та реалізація проєктів у сфері транспортної інфраструктури часто стикається з відсутністю координації між різними рівнями влади, бізнесом та міжнародними партнерами, а це призводить до дублювання зусиль або затримок у реалізації, оскільки національні і регіональні програми не завжди синхронізовані. Проєкти в сфері транспортної інфраструктури мають високу капіталоємність та характеризуються підвищеною складністю, елементами випадковості та високим рівнем невизначеності, що при відсутності точних прогнозів може призвести до помилкової оцінки і низької якості управління ризиками.

Всі ці виклики в контексті нагального відновлення та розвитку транспортної сфери, як ніколи, актуалізують питання застосування нових та перспективних підходів до розробки та реалізації інфраструктурних проєктів.

Формулювання цілей статті. Метою є визначення особливостей управління процесом відновлення транспортної сфери та формулювання критеріїв підготовки до стратегічно орієнтованої реалізації інфраструктурних проєктів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Зазнавши значних пошкоджень через війну, транспортна інфраструктура України (зокрема мости, залізниця та логістичні вузли) потребує нагального відновлення та модернізації, адже доступ до критично важливих регіонів обмежений. Значні витрати на оборону та соціальні програми обмежують бюджетні ресурси на відновлення інфраструктури та ускладнюють реалізацію масштабних проєктів, а бюрократичні питання гальмують реалізацію інфраструктурних ініціатив та міжнародну фінансову допомогу.

Незалежно від масштабів, специфіки чи унікальності інфраструктурного проєкту у сфері транспорту, необхідно заздалегідь опрацьовувати інституційні, правові, соціальні, екологічні, фінансові, нормативні та інженерно-технічні аспекти, щоб розвинути концептуальну ідею і прийти до ясно сформульованої і чітко структурованої проєктної пропозиції, яку можна представити на розгляд потенційним інвесторам.

Для успішної реалізації інфраструктурних проєктів необхідні сприятливі економічні умови та політична обстановка, стабільна нормативно-правова база та інституційний потенціал.

Компетентні та ефективні інститути критично важливі для створення сприятливих умов та успішної реалізації інфраструктурних проєктів, а перелік дій які доцільно впровадити є багатоаспектним завданням.

До економічних умов слід віднести: стабільний рівень інфляції та валюти; стимулювання внутрішнього ринку капіталу задля додаткового фінансування на місцевому рівні; залучення приватного сектора та зниження проєктних ризиків.

Політичні умови мають характеризуватись політичною стабільністю та демонстрацією прихильності виконавчої влади верховенству права та небажання вступати в конфлікти.

Інституційна складова та інституційний потенціал повинні знаходити свою реалізацію в виявленні слабких місць та їх усуненні через реформи; оптимізації та кардинальному спрощенні бюрократичних процедур; популяризації цифрових платформ, прозорості закупівель та звітності.

Управління процесом відновлення транспортної інфраструктури України є складним, багаторівневим завданням, що потребує стратегічного підходу, а використання механізму державно-приватного партнерства дозволяє залучати додаткові ресурси, впроваджувати інновації та забезпечувати швидке відновлення критичних об'єктів.

До головних особливостей управління процесом відновлення транспортної інфраструктури слід віднести:

- пріоритезація та стратегічне планування (в умовах обмежених ресурсів першочергово відновлюють інфраструктурні об'єкти, які забезпечують логістичний зв'язок між регіонами, гуманітарний доступ та експортно-імпортні операції);

- координація учасників процесу (процес відновлення включає взаємодію між державними органами, приватними інвесторами, міжнародними донорами та місцевими громадами. Ефективне управління можливе за створення координаційних центрів на національному та регіональному рівнях);

- залучення фінансування через державно-приватне партнерство (ураховуючи обмеженість державних ресурсів, ключову роль відіграє залучення приватного капіталу, що дозволяє використовувати досвід;

- громадський моніторинг і проза звітність (впровадження цифрових платформ для моніторингу проєктів забезпечує прозорість використання

коштів, залучення громадськості до контролю та зменшення корупційних ризиків).

Підготовка інфраструктурних проєктів має задовольняти вимогам наступних критеріїв (табл.1).

Таблиця 1

Критерії підготовки інфраструктурних проєктів

Критерій	Дії
Передпроектні дослідження	<ul style="list-style-type: none"> - ефективна попередня перевірка - розробка проєктних циклів SMART - розробка та використання он-лайн платформ для пошуку інфраструктурних проєктів - визначення життєздатності та стратегії реалізації - нарощування потенціалу проєкту - визначення очікуваних результатів у відповідності з пріоритетами розвитку та загальної концепції
Техніко-економічне обґрунтування	<ul style="list-style-type: none"> - вирішення технічних, економічних, фінансових, інституційних та правових питань - оцінка якості пропрацювання відповідно до правових норм, відповідності затрати/результат, оцінка наслідків - оцінка та вибір оптимального технологічного рішення для забезпечення довгострокової стійкості проєкту
Ліцензії, дозволи	<ul style="list-style-type: none"> - отримання ліцензій, дозволів та узгодження технічної документації
Репутація, надійність учасників (зацікавлених сторін)	<ul style="list-style-type: none"> - державна підтримка проєкту - досвід реалізації інфраструктурних проєктів на засадах державно-приватного партнерства - пошук генерального підрядника та визначення субпідрядників - обговорення можливих спірних та проблемних питань, визначення системи штрафів
Фінансове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - розробка фінансової структури проєкта - визначення потенціальних інвесторів та джерел фінансування - розподіл частки державного та приватного інвестування - визначення, розподіл та страхування проєктних ризиків

Стратегічна орієнтованість проєктної діяльності в сфері інфраструктурних проєктів обумовлюється довгостроковими потребами суспільства та важливістю прогнозувати зміни зовнішнього середовища.

З огляду на те, що ресурси для реалізації проєктів транспортної інфраструктури часто обмежені, існує потреба надретельного визначення

пріоритетів, адже ефективні проекти мають бути інтегровані у ширший контекст та враховувати національні/міжнародні стратегії.

Висновки з проведеного дослідження. У зв'язку з тим, що повоєнне становлення та відновлення транспортної інфраструктури є складним та багатозадачним процесом, важливо використовувати інноваційні підходи, які б максимізували ефективність проектних рішень, зокрема:

- використання цифрових технологій в проектуванні від концепції до експлуатації;
- впровадження сучасних інформаційних технологій для оптимізації процесів моніторингу та оцінки ефективності проектів;
- розвиток партнерства та поглиблення міжгалузевої співпраці;
- стимулювання залучення додаткових інвестицій, в т.ч. через грантові проекти;
- прозоре управління та забезпечення довіри з боку громадськості та інвесторів;
- соціальна та екологічна орієнтованість.

Для досягнення поставлених завдань необхідно розробити стратегію партнерства з урахуванням інтересів державного та приватного інвесторів, де вирішальним аспектом стане забезпечення відкритого та прозорого діалогу, який сприятиме швидкому обміну актуальною інформацією та координуватиме процеси відновлення транспортної інфраструктури країни.

Перелік посилань

1. Антоцишина Н.І. Інтеграційні процеси транспортної системи України в ЄС. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2423>.

2. Блудова Т.В. Транзитний потенціал України: формування та розвиток. Київ: НІПМБ. 2006. 274 с.

3. Дмитрієва О. І. Транспортна інфраструктура як об'єкт державного регулювання. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва* : зб. наук. пр. 2020. № 1 (24). С. 52–63.

4. Дорофєєва Х.М. Основні тенденції розвитку транспортних мереж Європейського Союзу в умовах глобалізації. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19, № 1. С. 47-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19(1)_8)

5. Заблудська І. В., Бузько І. Р., Зеленко О. О., Хорошилова І. О. Інфраструктурне забезпечення розвитку транспортної системи регіону: монографія. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. 193 с.

6. Карась О. С. Стратегічні напрями формування, розвитку та розширення транспортної інфраструктури України. *Наука та інновації*. 2019. Т. 15. № 6. С. 23–33. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/174110> (дата звернення: 20.11.2024).

7. 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>

8. 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>

9. Новікова А.М., Мироненко В.П., Заставнюк О.Г., Шум І.В. Сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку транспортних зв'язків України з країнами світу. *Автошляховик України*. 2015. № 1. С. 12–14.

10. Пащенко Ю.Є. Розвиток та розміщення транспортно-дорожнього комплексу України. Київ: Наук. світ, 2003. 467 с.

11. Познанська І. В. Сучасні тенденції розвитку транспортної інфраструктури ЄС. *Молодий вчений*. 2014. №9. С. 56–59.

12. Репіч Т., Булеховець А. Сучасний стан розвитку транспортної інфраструктури України. *Молодий вчений*. 2021. 1 (89). С. 69-74. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-15>.

References

1. Antoshchyshyna, N.I. (2013), Integration processes of the transport system of Ukraine in the EU [Intehratsiini protsesy transportnoi systemy Ukrainy v YeS], *Effective economy*, No. 10, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2423>.

2. Bludova, T.V. (2006), Transit potential of Ukraine: formation and development [Tranzytnyi potentsial Ukrainy: formuvannia ta rozvytok], К.: NIPMB, 274 p.

3. Dmytrieva, O.I. (2020), Transport infrastructure as an object of state regulation [Transportna infrastruktura yak ob'ekt derzhavnoho rehuliuвання], *Problems and prospects of entrepreneurship development: a collection of scientific papers*, No. 1 (24), P. 52-63.

4. Dorofeeva, H. M. (2015), The main trends in the development of transport networks of the European Union in the conditions of globalization [Osnovni tendentsii rozvytku transportnykh merezh Yevropeiskoho Soiuzu v umovakh hlobalizatsii], *Economic analysis*, No. 19, P. 47–52, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19\(1\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19(1)__8).

5. Zablodska, I. V., Buzko, I. R., Zelenko, O. O., Khoroshylova, I. O. (2016), Infrastructural providing the development of transport system of region: monograph [Infrastrukturne zabezpechennia rozvytku transportnoi systemy rehionu: monohrafiia], Severodonetsk: Publishing House of SNU them. V. Dalia, 193 p.

6. Karas, O. C. (2019), Strategic directions of formation, development and expansion of transport infrastructure of Ukraine [Stratehichni napriamy formuvannia, rozvytku ta rozshyrennia transportnoi infrastruktury Ukrainy], *Science and innovation*, T. 15. № 6, P. 23–33. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/174110>

7. Kogut, M., Sodoma, R., Demchyna, V. (2024), Development of transport infrastructure as a factor of increasing global competitiveness [Rozvytok transportnoyi infrastrukturi yak faktor pidvyshchennya hlobal'noyi konkurentospromozhnosti], *Economy and society*, 2024, №60.

8. Luchnykova T. P., Tarnovska I. V., Vorobiov Ye. V. (2023), Adaptation of transport enterprises of Ukraine to the conditions of martial law [Adaptatsiia transportnykh pidpriemstv Ukrainy do umov voiennoho stanu], *Biznes Inform*, No. 1, P. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122> [in Ukrainian].

9. Novikova, A. M., Myronenko, V. P., Zastavnyuk, O. H., Shum, I. V. (2015), Current state, trends and prospects for the development of transport links between Ukraine and the countries of the world. [Suchasnyi stan, tendentsii ta perspektyvy rozvytku transportnykh zviazkiv Ukrainy z krainamy svitu], *Avtoshliakhovyk Ukrainy*, No. 1, P.12–14.

10. Pashchenko, Yu. Ye. (2003), Development and location of the transport and road complex of Ukraine [Rozvytok ta rozmishchennia transportno-dorozhnoho kompleksu Ukrainy], Kyiv: Naukovyi Svit, 467 p.

11. Poznanska, I. V. (2014), Modern trends in the development of the EU transport infrastructure [Suchasni tendentsii rozvytku transportnoi infrastruktury YeS], *Young scientist*, No. 9. P. 56–59.

12. Repich, T. A., Bulekhovets, A. M. (2021), Current state of development of transport infrastructure in Ukraine [Suchasnyi stan rozvytku transportnoi infrastruktury Ukrainy], *Young scientist*, No. 1 (89), P. 69-74 <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-15>.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 338.47 JEL Classification O10

Кирчата І. М., Шершенюк О.М., Кирчатий Ю.В. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Мета. Метою є визначення особливостей управління процесом відновлення транспортної сфери та формулювання критеріїв підготовки до стратегічно орієнтованої реалізації інфраструктурних проєктів. **Методика дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних учених-економістів, в яких досліджуються питання проєктного управління в транспортній сфері та особливості розробки інфраструктурних проєктів. Висвітлюються проблеми відсутності моделей управління інфраструктурними проєктами адаптованими для умов невизначеності, зокрема у воєнний або поствоєнний час. *В роботі використано методи узагальнення та абстрагування; метод аналізу і синтезу.* **Результати.** Стратегічна орієнтованість проєктної діяльності в сфері інфраструктурних проєктів обумовлюється довгостроковими потребами суспільства та

важливістю прогнозувати зміни зовнішнього середовища. Стратегічне планування дозволяє врахувати довгострокові потреби економіки та суспільства, тоді як впровадження інноваційних технологій сприяє підвищенню ефективності та стійкості самих транспортних інфраструктурних об'єктів. До головних особливостей управління процесом відновлення транспортної інфраструктури слід віднести: пріоритезація та стратегічне планування; координація учасників процесу; залучення фінансування через державно-приватне партнерство; громадський моніторинг і проза звітність. Підготовка інфраструктурних проєктів має задовольняти вимогам дотримання наступних критеріїв: ґрунтовні передпроектні дослідження, комплексне техніко-економічне обґрунтування, ліцензії, визначення репутації учасників (зацікавлених сторін), фінансове забезпечення. **Наукова новизна.** В роботі визначено особливості управління процесом відновлення транспортної сфери та сформульовано критерії підготовки стратегічно орієнтованої реалізації інфраструктурних проєктів. **Практична значущість.** В роботі запропоновано оптимізувати процес відновлення транспортної інфраструктури на засадах узгодження планування та розподілу відповідальності між державою та приватним сектором, використовувати сучасні цифрові інструменти для моніторингу проєктів і публічного доступу до інформації, що дозволить уникати дублювання зусиль, мінімізуватиме конфлікти та створить прозорі умови партнерства.

Ключові слова: стратегія; транспортна інфраструктура; інфраструктурні проєкти; стратегія розвитку; проєктний підхід.

UDC 338.47, JEL Classification O10

Kyrchata I., Shersheniuk O., Kyrchatyi Iu. STRATEGIC DIRECTIONS OF RESTORATION AND DEVELOPMENT OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE: PROJECT APPROACH

Goal. The aim is to determine the peculiarities of managing the process of restoring the transport sector and formulating criteria for preparing for the strategically oriented implementation of infrastructure projects. **Research methodology.** The theoretical and methodological foundation of this research is based on the works of domestic economists studying project management in the transport sector and the specifics of developing infrastructure projects. The study highlights the lack of management models for infrastructure projects adapted to conditions of uncertainty, particularly during wartime or postwar periods. The methods used include generalization and abstraction, as well as analysis and synthesis. **The results.** The strategic orientation of project activities in the field of infrastructure projects is driven by the long-term needs of society and the importance of forecasting changes in the external environment. Strategic planning allows for consideration of the long-term needs of the economy and society, while the implementation of innovative technologies enhances the efficiency and resilience of transport infrastructure projects. Key features of managing the recovery process of

transport infrastructure include prioritization and strategic planning, coordination of stakeholders, securing funding through public-private partnerships, and public monitoring and reporting. The preparation of infrastructure projects must meet the following criteria: comprehensive pre-project research, thorough feasibility studies, licensing, evaluation of stakeholder reputation, and financial assurance. **Scientific novelty.** The study identifies the specific features of managing the recovery process in the transport sector and formulates criteria for preparing the strategically oriented implementation of infrastructure projects. **Practical significance.** The paper proposes to optimize the process of restoring transport infrastructure on the basis of coordinated planning and distribution of responsibilities between the state and the private sector, to use modern digital tools for project monitoring and public access to information, which will avoid duplication of efforts, minimize conflicts, and create transparent partnership conditions.

Keywords: strategy; transport infrastructure; infrastructure projects; development strategy; project-based approach.

Відомості про авторів / About the Authors

Кирчата Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: kirchatayairina@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0270-1586>. Моб. 0506690096.

Шершенюк Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: sheralyona@gmail.com; ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0002-9959-2725>. Моб. 0501513009.

Кирчатий Юрій Володимирович – здобувач PhD кафедри економіки і підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, Україна; Моб. 0505806718.

Kyrchata Iryna – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Shersheniuk Olena – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Kyrchatyi Iurii – graduate student of the Department of Economics and Entrepreneurship Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine.