

- IBM Security. (2025). *Cost of a Data Breach Report 2025*. IBM Corporation, Armonk. <https://www.ibm.com/reports/data-breach>
- International Organization for Standardization. (2022). ISO/IEC 27001:2022. *Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements*. ISO, Geneva. <https://www.iso.org/standard/27001>
- Komova S. (2023). Kiberbezpeka v tsyfrovii ekonomitsi [Cybersecurity in the digital economy]. *Stalyi rozvytok mist: materialy XVI Vseukrainskoi studentskoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii*. Ch. 3 [Sustainable development of cities: materials of the XVI All-Ukrainian student scientific and technical conference. Part 3] (p. 66–68). KhNUMH im. O. M. Betketova, Kharkiv. https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/stalyirozvytok2019/2023/Ch3-Economica_23.pdf#page=67
- Kraus K. M., Kraus N. M. & Shtepa O. V. (2022). Tsyfrova transformatsiia kiberbezpeky na mikrorivni v umovakh voiennoho stanu [Digital transformation of cybersecurity at the micro level under martial law]. *Innovation and Sustainability*, 3, 26–37. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.26.37>
- Maslak O. I., Maslak M. V., Grishko N. Y., Yaroslava Y. Y., Hlazunova O. O. & Pirogov D. L. (2021). Innovative Safety of the Ukrainian Electrical Industry: Benchmarking Indicators for Provision. *2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)* (p. 1–5). Kremenchuk, Ukraine. <https://doi.org/10.1109/MEES52427.2021.9598492>
- National Institute of Standards and Technology (2024). *The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0*. Gaithersburg. <https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29>
- Schwab K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum, Geneva. https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
- Taleb N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House, New York.
- Tapscott D. & Tapscott A. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Portfolio, New York. https://itig-iraq.iq/wp-content/uploads/2019/05/Blockchain_Revolution.pdf
- World Economic Forum. (2025). *Global Cybersecurity Outlook 2025*. World Economic Forum, Geneva. <https://www.weforum.org/publications/global-cybersecurity-outlook-2025/>

Стаття надійшла до редакції / Received: 11.05.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 24.05.2026
Оприлюднено / Published: 25.06.2026

УДК 656.073:005.21(436:477)
JEL: H54; L91; O18; R41
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-625-633>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВАНТАЖНОГО ТРАНСПОРТУ: АВСТРІЙСЬКА МОДЕЛЬ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇЇ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

©2026 ВЛАСОВА В. П., ТАРНОВСЬКА І. В., ОЛІХНЕНКО М. А.

УДК 656.073:005.21(436:477)
JEL: H54; L91; O18; R41

**Власова В. П., Тарновська І. В., Оліхненко М. А. Стратегічне управління розвитком вантажного транспорту:
австрійська модель та можливості її адаптації в Україні**

У статті розглянуто австрійську модель стратегічного управління розвитком вантажного транспорту як можливий орієнтир для модернізації української транспортно-логістичної системи. Дослідження зосереджене на визначенні управлінських, інфраструктурних і організаційних елементів цієї моделі, які можуть бути адаптовані в Україні з урахуванням воєнних ризиків, зміни торговельних маршрутів, перевантаження сухопутних кордонів та інтеграції до транспортного ринку ЄС. Методологічну основу роботи становлять системний підхід, порівняльний аналіз, логічне узагальнення, аналіз наукових публікацій, статистичних матеріалів і стратегічних документів Австрії, ЄС та України. Встановлено, що практична цінність австрійської моделі полягає не лише у високій частці залізничних перевезень, а насамперед у поєднанні довгострокової державної стратегії, термінальної інфраструктури, мультимодальних сервісів, цифрової координації, інституційної взаємодії та передбачуваних умов для бізнесу. Обґрунтовано, що пряме механічне перенесення австрійських інструментів в Україну неможливе через відмінності інфраструктурних умов, різну ширину колії, воєнні ризики, обмежений інвестиційний ресурс і нерівномірний розвиток прикордонних потужностей. Водночас для України релевантними є коридорне планування, розвиток сухих портів і мультимодальних хабів, залізнично-автомобільна кооперація, цифровізація процедур, підтримка регулярних інтермодальних сервісів і запровадження системи моніторингу результатів. Наукова новизна полягає в трактуванні австрійського досвіду не як набору окремих інфраструктурних рішень, а як управлінської моделі, що поєднує транспортну політику, логістичну бізнес-логіку, термінальну інфраструктуру та інституційну координацію. Практична цінність дослідження полягає у визначенні орієнтирів для держави, інфраструктурних операторів і логістичних компаній щодо переходу від фрагментарного кризового реагування до стратегічної інтеграції в європейську ланцюги постачання.

Ключові слова: стратегічне управління; вантажний транспорт; транспортно-логістична система; мультимодальні перевезення; інтермодальні перевезення; сухі порти; логістичні хаби; цифровізація.

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 20.

Власова Валентина Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Національний транспортний університет (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна)

E-mail: vp067vlasova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7480-101X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/CAJ-0168-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57218242609>

Тарновська Ірина Віталіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування, Національний транспортний університет (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна)

E-mail: irusia.tarnovska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-946X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/GPF-8780-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57218242492>

Оліхненко Максим Анатолійович – аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Національний транспортний університет (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна)

E-mail: olikhnenko89@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5481-7823>

UDC 656.073:005.21(436:477)

JEL: H54; L91; O18; R41

Vlasova V. P., Tarnovska I. V., Olikhnenko M. A. Strategic Management of Freight Transport Development: The Austrian Model and Opportunities for Its Adaptation in Ukraine

The article examines the Austrian model of strategic business management of freight transport and substantiates the directions of its adaptation for Ukraine. The study focuses on identifying the managerial, infrastructural, and organisational elements of this model that could be adapted in Ukraine, taking into account wartime risks, changes in trade routes, congestion at land borders, and integration into the EU transport market. The methodological basis of the study combines a system approach, comparative analysis, logical generalisation, and the study of strategic documents, statistical materials and analytical reports concerning Austria, the European Union and Ukraine. The results show that the value of the Austrian model is not limited to the high share of rail freight transport. Its main advantage lies in the coordinated interaction of long-term State strategy, terminal infrastructure, multimodal services, digital coordination, institutional cooperation and predictable conditions for transport and logistics companies. It is substantiated that the direct mechanical transfer of Austrian instruments to Ukraine is impossible because of different infrastructure conditions, railway gauge differences, wartime risks, limited investment resources and uneven development of border facilities. At the same time, for Ukraine can be of relevance: corridor-based planning, development of dry ports and multimodal border hubs, support for combined rail-road transport, digitalisation of customs and logistics procedures, support for regular intermodal services, and regular monitoring of results. The scientific novelty consists in interpreting Austrian practice as an integrated management model rather than a set of isolated infrastructure instruments, combining transport policy, logistics business logic, terminal infrastructure, and institutional coordination. The practical value of the article lies in formulating guidelines for public authorities, infrastructure operators and logistics businesses, concerning the shift from piecemeal crisis response to strategic integration into European supply chains.

Keywords: strategic management; freight transport; transport and logistics system; multimodal transport; intermodal transport; dry ports; logistics hubs; digitalisation.

Fig.: 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 20.

Vlasova Valentyna P. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Public Management and Administration, National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenka Str., Kyiv, 01010, Ukraine)

E-mail: vp067vlasova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7480-101X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/CAJ-0168-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57218242609>

Tarnovska Iryna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Public Management and Administration, National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenka Str., Kyiv, 01010, Ukraine)

E-mail: irusia.tarnovska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-946X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/GPF-8780-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57218242492>

Olikhnenko Maksym A. – Postgraduate Student of the Department of Management, Public Management and Administration, National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenka Str., Kyiv, 01010, Ukraine)

E-mail: olikhnenko89@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5481-7823>

Для України вантажний транспорт є не лише сектором економіки, а механізмом забезпечення експорту, стійкості внутрішнього ринку, роботи промисловості та післявоєнного відновлення. Повномасштабна війна, зміна напрямів торгівлі, перевантаження сухопутних кордо-

нів, перебудова морської логістики та інтеграція до ринку ЄС змінили вимоги до управління транспортними потоками. Сьогодні вантажні перевезення не можна розглядати тільки як набір операційних процесів. Потрібна стратегічна модель, у якій поєднуються інфраструктурне планування,

бізнес-логіка операторів, цифровізація, міжвидова координація, екологічні орієнтири та передбачувані державні стимули.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика стратегічного управління розвитком вантажного транспорту та логістичних систем розглядається у працях українських і зарубіжних науковців. Ю. О. Бекетов, Т. В. Волкова, В. П. Кужель, Н. Г. Бережна та Є. О. Уколов досліджують модель стратегічного управління розвитком вантажних автотранспортних підприємств, акцентуючи на конкурентоспроможності, адаптивності та ефективності управлінських рішень [1]. В. В. Ситнік та О. В. Пікуліна аналізують розвиток мультимодальних перевезень в Україні в економічному та інфраструктурному вимірах, пов'язуючи їх із відновленням транспортної системи та інтеграцією різних видів транспорту [2]. М. Dellbrügge, S. Stein та М. Prandtstetter обґрунтовують роль цифрових інструментів підтримки рішень у сфері інтермодальних вантажних перевезень [3].

У звітах Європейського суду аудиторів наголошується, що розвиток інтермодального вантажного транспорту в ЄС залишається недостатньо динамічним, а переведення вантажів з автомобільного транспорту на залізницю та внутрішні водні шляхи потребує узгоджених інфраструктурних, фінансових і регуляторних рішень [4]. Окрему групу джерел становлять стратегічні документи Австрії та ЄС: Masterplan Güterverkehr 2030, Terminalkonzept 2022, стратегія розвитку unbegleiteter kombinierter Verkehr, матеріали Eurostat, Європейської Комісії та Світового банку [5–16].

Водночас у науковій літературі недостатньо розкрито питання прикладної адаптації австрійської моделі саме до українських умов, з урахуванням війни, різної ширини колії, нестачі прикордонних потужностей і обмеженого інвестиційного ресурсу.

Метою статті є обґрунтування пріоритетів адаптації австрійської моделі стратегічного бізнес-менеджменту вантажного транспорту до умов розвитку транспортно-логістичної системи України.

Дослідження зосереджене на визначенні тих елементів австрійської моделі вантажного транспорту, які мають найбільшу управлінську цінність для України, з'ясуванні обмежень, що унеможливають пряме перенесення цього досвіду, а також обґрунтуванні пріоритетних напрямів адаптації для держави, інфраструктурних операторів і логістичного бізнесу.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, порівняльний аналіз, логічне узагальнення, аналіз науко-

вих публікацій, статистичних матеріалів і стратегічних документів Австрії, ЄС та України. *Системний підхід* використано для розгляду вантажного транспорту як елемента транспортно-логістичної системи; *порівняльний аналіз* – для зіставлення австрійських практик із потребами України; *логічне узагальнення* – для визначення пріоритетів адаптації та можливих бізнес-моделей для українського транспортно-логістичного бізнесу.

Виклад основного матеріалу та результатів.

Під стратегічним бізнес-менеджментом вантажного транспорту доцільно розуміти систему довгострокового управління перевезеннями, у якій транспорт розглядається як інтегрована частина конкурентної моделі бізнесу та просторової організації економіки. Такий підхід охоплює проектування коридорів, розміщення терміналів, структуру тарифних та інвестиційних стимулів, цифрову взаємодію учасників ринку, доступ до інфраструктури та здатність швидко переналаштовувати ланцюги постачання.

Австрія є релевантним прикладом для України, оскільки як транзитна альпійська держава вона тривалий час перебуває під тиском міжнародних вантажних потоків і водночас послідовно формує політику їх перерозподілу на ефективніші та екологічніші види транспорту. За даними Eurostat, у 2024 р. частка залізниці в загальному вантажообігу Австрії становила 30,0%, що є найвищим показником серед неморських країн ЄС [5]. Цей результат пов'язаний не тільки з історичною роллю залізниці, а й з управлінською логікою: підтримкою комбінованих перевезень, модернізацією терміналів, цифровими сервісами та передбачуваною державною політикою [6–11].

Ключовим документом, що визначає сучасну логіку управління вантажним транспортом в Австрії, є Masterplan Güterverkehr 2030 [6]. Його підхід ґрунтується на трьох послідовних напрямках: зменшенні зайвих перевезень, перенесенні частини вантажопотоків з автомобільного транспорту на залізницю та внутрішні водні шляхи, а також підвищенні ефективності тих перевезень, які залишаються автомобільними. Для транспортного бізнесу це має практичне значення, оскільки держава заздалегідь окреслює пріоритети розвитку ринку: підтримку комбінованих перевезень, модернізацію терміналів, цифровізацію логістичних процедур і впровадження екологічніших транспортних рішень.

Австрійські інструменти реалізації конкретизують цю логіку. У межах Terminalkonzept 2022 та стратегії unbegleiteter kombinierter Verkehr термінали розглядаються як вузли мережі, а не як допоміжні майданчики [8; 9]. ÖBB-Infrastruktur забезпечує

мережевий доступ, планування потужностей і прозорі умови для залізничних підприємств, а цифрові сервіси спрощують навігацію в інфраструктурних та інвестиційних рішеннях [10; 11]. Отже, австрійська модель цінна тим, що переводить транспортну політику у площину конкретних бізнес-інструментів (табл. 1).

Європейський вимір цього процесу став конкретнішим після підписання High-Level Understandings щодо перегляду мережі TEN-T на територіях України та Молдови та поширення чотирьох європейських транспортних коридорів на Україну [13]. Додатковий імпульс забезпечили Solidarity Lanes («Шляхи солідарності» між Україною та ЄС).

Таблиця 1

Ключові елементи австрійської моделі стратегічного бізнес-менеджменту вантажного транспорту

№ з/п	Елемент моделі	Управлінський зміст	Значення для бізнесу
1	Довгострокова стратегія	Masterplan Güterverkehr 2030 задає напрям розвитку вантажного транспорту	Формує прогнозовані правила для операторів
2	Модальне переключення	Стимулюється перехід вантажів зі шосе на залізницю та комбіновані перевезення	Розширює спектр логістичних рішень і знижує залежність від автодорожніх обмежень
3	Термінальна інфраструктура	Термінали плануються як частина мережі та інструмент інтермодальності	Скорочує витрати на стику видів транспорту та підвищує надійність сервісу
4	Цифровізація	Використовуються цифрові сервіси координації, навігації та доступу до підтримки	Зменшує транзакційні витрати та прискорює управлінські рішення
5	Інституційна кооперація	Поєднуються функції міністерства, інфраструктурних операторів і логістичного бізнесу	Забезпечує узгодженість інвестицій, тарифної політики та мережевих сервісів

Джерело: систематизовано авторами на основі [5–11].

Для України ця модель набуває практичного змісту в контексті відбудови та європейської інтеграції. Ukraine Plan 2024–2027 передбачає оновлення транспортної політики, розвиток експортної логістики, реконструкцію пунктів пропуску на кордоні з Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією, цифровізацію процедур і лібералізацію залізничного сектора відповідно до права ЄС [12]. Це означає, що управління вантажним транспортом має перейти від реагування на вузькі місця до інституційно закріпленого коридорного планування.

Український контекст адаптації такої управлінської логіки також спирається на попередні напрацювання авторського колективу цього дослідження. У них уже розглядалися інвестиційна привабливість транспортної інфраструктури України в мінливих безпекових умовах [17], державно-приватне партнерство як механізм розвитку транспортної інфраструктури регіону [18] та управління концесійними ризиками у морських портах протягом життєвого циклу проекту [19]. Тому австрійський досвід доцільно трактувати не як набір окремих інфраструктурних інструментів, а як управлінську модель, що поєднує інвестиційну, концесійну та логістичну логіку.

За даними Європейської Комісії, у грудні 2025 р. через них проходило близько 80% українського імпорту, близько 80% експорту неаграрної продукції та близько 20% експорту зерна [14]. У вересні 2025 р. ЄС та Україна продовжили дію road transport agreement до 31 березня 2027 р., зберігши лібералізовані умови двосторонніх і транзитних автомобільних перевезень без дозволів [15].

Нормативним орієнтиром для такого коридорного підходу є також оновлене Регламентом (ЄС) 2024/1679 бачення TEN-T як інтегрованої, стійкої та мультимодальної мережі, розвиток якої передбачає узгодження транспортної інфраструктури, логістичних вузлів і міжвидової взаємодії [20].

З огляду на це адаптацію австрійського досвіду доцільно зосередити на кількох пов'язаних напрямках: розвитку прикордонної та внутрішньої термінальної інфраструктури; формуванні залізнично-автомобільних бізнес-моделей; цифровізації документообігу та управління слотами; створенні передбачуваних стимулів для сухих портів, контейнерних сервісів, прикордонних хабів і сучасного рухомого складу.

Пріоритетні напрями адаптації австрійського досвіду в Україні представлені в табл. 2.

Пріоритетні напрями адаптації австрійського досвіду в Україні

Напрямок	Поточна потреба України	Адаптаційне рішення	Очікуваний результат
Коридорне планування	Перебудова експорту й імпорту через сухопутні маршрути та вузькі місця на кордоні	Інтеграція транспортного планування з TEN-T, Solidarity Lanes і відбудовою логістичних коридорів	Узгодження інфраструктурних інвестицій і транспортних потоків
Термінали та сухі порти	Нестача потужностей для перевантаження, зберігання та контейнеризації біля кордону	Створення мережі прикордонних і внутрішніх мультимодальних хабів	Скорочення часу обробки вантажів і підвищення експортної спроможності
Залізнично-автомобільна кооперація	Домінування роз'єднаних схем перевезення та висока залежність від автотранспорту	Підтримка комбінованих сервісів, block trains, контейнерних маршрутів і last-mile доставки	Зростання стійкості логістики та зниження витрат на «довгих плечах»
Цифровізація процедур	Повільний документообіг і складна координація на прикордонних переходах	Єдині цифрові сервіси для планування перевезень, слотів, черг і обміну даними	Зменшення транзакційних витрат і підвищення прозорості ринку
Інституційна координація	Фрагментованість рішень між державою, перевізниками, інфраструктурними операторами та громадами	Постійні координаційні механізми між державою, Укрзалізницею, бізнесом і партнерами з ЄС	Системність транспортної політики та краща реалізація інвестиційних проєктів

Джерело: розроблено авторами на основі [6; 8; 12–15].

На рівні бізнесу це змінює структуру конкурентних переваг. Виграватимуть не лише компанії з нижчою собівартістю автомобільного рейсу, а оператори, здатні запропонувати інтегроване рішення: доступ до термінальної інфраструктури, контейнеризацію, прогнозованість проходження кордону, цифрову відстежуваність вантажу та відповідність європейським стандартам. У цьому сенсі австрійський досвід корисний як модель переходу від фрагментованого перевізницького ринку до системи логістичних сервісів.

Перенесення австрійської практики в українські реалії не може бути механічним. Його стримують різна ширина колії, дефіцит перевантажувальних потужностей, нерівномірний стан і розвиток прикордонної інфраструктури, обмежений інвестиційний ресурс бізнесу, фрагментарність цифрових рішень і ризики воєнного часу. Тому адаптація має відбуватися поетапно: спочатку – через ключові коридори та вузли, далі – через стандартизацію процедур, а потім – через масштабування успішних моделей.

Ефективні мультимодальні рішення потребують не лише приватної ініціативи, а й портфеля пріоритетних проєктів, придатних до фінансування з державного бюджету, програм ЄС, міжнародних фінансових організацій, місцевих бюджетів і приватних інвесторів. Звіт Світового банку щодо

транспортно-логістичної системи України підкреслює, що підвищення ефективності міжнародної торгівлі потребує рішень, здатних зменшити перевантаження наземних кордонів, логістичні витрати та інфраструктурні обмеження [16]. Австрійський досвід показує, що ефективна логістика спирається на коридорне планування, розвиток терміналів, інтермодальні перевезення та цифрову координацію. На цій основі для українських транспортно-логістичних компаній можна визначити кілька перспективних бізнес-моделей (табл. 3).

Практична адаптація австрійського підходу має спиратися на систему показників результативності. Для України доцільно вимірювати час проходження прикордонних процедур, частку контейнеризованих перевезень, кількість регулярних залізнично-автомобільних сервісів, обсяг вантажів, перенесених на ефективніші види транспорту, і фактичний вплив таких рішень на собівартість логістики. Такий підхід відповідає австрійській практиці, де стратегія супроводжується моніторингом і регулярним оцінюванням результатів [7].

Організаційний вимір змін не менш суттєвий, ніж інфраструктурний. Перехід до інтермодальної, цифрової та коридорно орієнтованої моделі потре-

**Перспективні бізнес-моделі для українських транспортно-логістичних компаній
у логіці австрійського досвіду**

Модель	Сутність	Передумови впровадження	Потенційний ефект
Прикордонний мульти-модальний оператор	Поєднання перевантаження, складу, автодоставки та залізничного сервісу біля кордону	Термінали, цифрове управління потоками, координація з митницею та кордоном	Прискорення операцій і зменшення простоїв
Сухий порт регіонального типу	Внутрішній логістичний вузол, який приймає контейнерні та маршрутні потоки з коридорів ЄС	Доступ до залізниці, складська база, інтеграція з промисловими й аграрними районами	Розвантаження кордону та зменшення транспортних витрат у регіонах
Цифровий 3PL/4PL-провайдер	Управління ланцюгом постачання через єдине цифрове вікно для клієнта	TMS/ERP, інтеграція даних, договірна мережа перевізників і терміналів	Вища маржинальність сервісу та глибша інтеграція в ринок ЄС
Оператор залізнично-автомобільних сервісів	Регулярні block trains у поєднанні з last-mile автологістикою	Контейнерні сервіси, термінали, стандартизовані графіки та комерційні договори	Підвищення надійності перевезень на «довгих плечах» і зменшення навантаження на дороги

Джерело: розроблено авторами на основі [6; 8–16].

бує нових компетентностей у перевізників, експедиторів, операторів терміналів, митних брокерів, менеджерів ланцюгів постачання та представників публічної влади. Без розвитку управлінської спроможності нові термінали або цифрові системи не будуть використані повною мірою.

Для забезпечення прикладної придатності австрійської моделі в Україні доцільно визначити не лише напрями адаптації, а й послідовність управлінських дій. У цьому контексті стратегічне управління розвитком вантажного транспорту має розглядатися як цикл, що охоплює діагностику вузьких місць, пріоритизацію інвестицій, запуск регулярних інтермодальних сервісів, цифрову координацію учасників і постійне оцінювання результатів. Такий підхід відповідає логіці австрійського планування, де інфраструктурні рішення пов'язуються з довгостроковими цілями, підтримкою комбінованих перевезень і моніторингом виконання стратегії [6–9]. Для України це особливо важливо, оскільки транспортна система одночасно виконує функції воєнної стійкості, забезпечення експорту, інтеграції з європейським ринком і підготовки до післявоєнного відновлення.

Першочерговим завданням є перехід від реагування на окремі транспортні проблеми до управління портфелем взаємопов'язаних проектів. Наприклад, модернізація пункту пропуску на кордоні не дасть повного ефекту без під'їзних автомобільних шляхів, залізничного доступу, тер-

мінальної інфраструктури, цифрового управління чергами та узгоджених процедур із суміжною країною ЄС. Так само створення сухого порту потребує не лише складів і перевантажувального обладнання, а й регулярного сервісу, прозорого тарифування, доступу до контейнерних маршрутів і включення в мережу логістичних операторів. Тому адаптація австрійського досвіду має спиратися на інтегровану логіку, у якій кожний інфраструктурний елемент оцінюється через його вплив на швидкість, надійність і вартість усього ланцюга постачання [12; 16; 20]. Узагальнені етапи такої адаптації подано на *рис. 1*.

Запропоновані етапи дають змогу розмежувати відповідальність між державою та бізнесом. Держава має формувати правила, визначати коридорні пріоритети, забезпечувати узгодження з європейськими партнерами та підтримувати критичну інфраструктуру. Бізнес, своєю чергою, повинен розвивати сервісну складову: термінальні операції, контейнеризацію, експедитування, цифрову взаємодію з клієнтом, управління ризиками та інтеграцію різних видів транспорту в єдиний логістичний продукт. Саме поєднання цих двох рівнів створює умови для того, щоб вантажний транспорт був не лише допоміжною галуззю, а чинником конкурентоспроможності української економіки.

Важливим обмеженням є те, що в Україні інфраструктурні рішення не можуть чекати завершення війни. Частина заходів має впроваджуватися

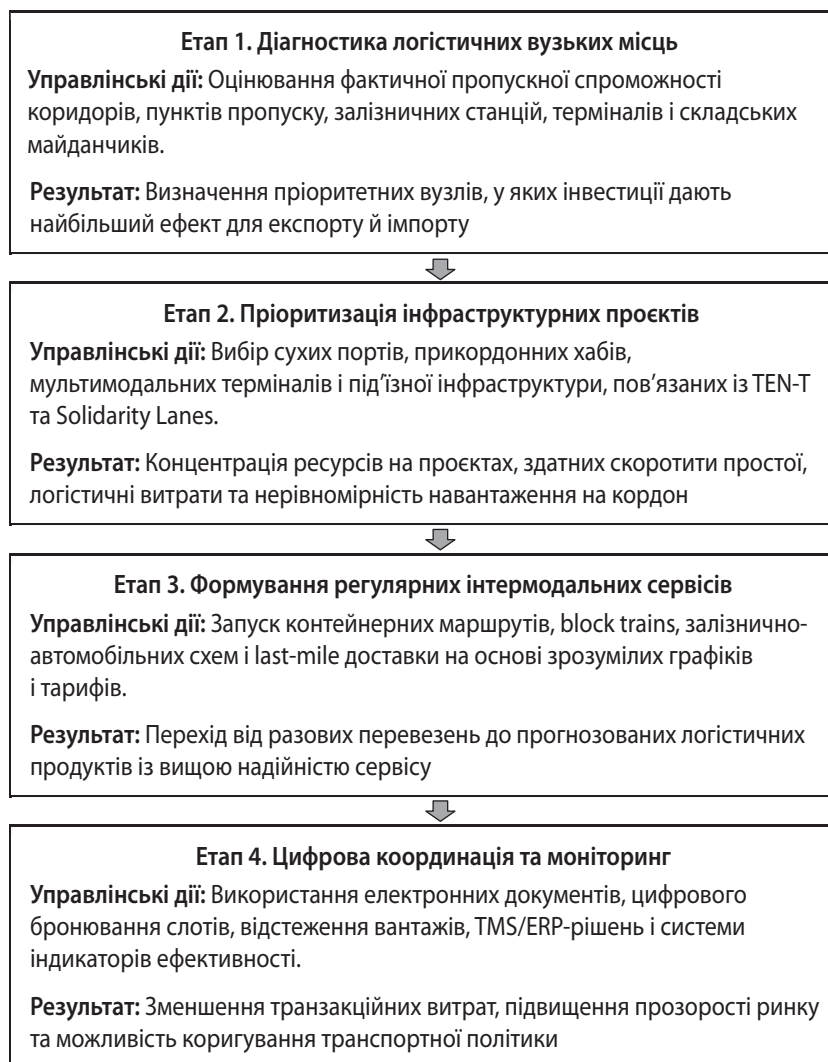


Рис. 1. Етапи адаптації австрійської моделі стратегічного управління розвитком вантажного транспорту в Україні

Джерело: розроблено авторами на основі [6–9; 12–16; 20].

вже зараз, оскільки експортна логістика, імпорт критичних товарів і стабільність внутрішнього ринку залежать від поточної пропускної спроможності кордонів і терміналів. Водночас саме воєнні ризики вимагають більшої гнучкості: проєкти мають бути масштабованими, здатними до поетапного запуску та сумісними з майбутньою інтеграцією в європейські транспортні коридори. У цьому полягає практична відмінність української адаптації від австрійської моделі: для Австрії йдеться переважно про оптимізацію сталої системи, тоді як для України – про поєднання кризової стійкості, відновлення та довгострокової модернізації.

ВИСНОВКИ

Австрійська модель стратегічного бізнес-менеджменту вантажного транспорту є корисною для України, оскільки демонструє механізм поєднання

державної транспортної політики, інфраструктурного розвитку та інтересів логістичного бізнесу. Її основними елементами є довгострокова стратегія, модальне переключення, розвиток термінальної інфраструктури, цифровізація, інституційна кооперація та прогнозовані умови для ринку. В українських умовах пріоритетами адаптації мають стати коридорне планування в логіці TEN-T і Solidarity Lanes, модернізація прикордонних переходів і сухих портів, розвиток залізнично-автомобільної кооперації, цифровізація процедур, етапне впровадження адаптаційних рішень і моніторинг результатів та управлінська синхронізація між державою, інфраструктурними операторами і бізнесом.

Практичне значення дослідження полягає у формуванні орієнтирів для переходу від кризового реагування до стратегічної інтеграції в європейський ринок.

Перспективою подальших досліджень є розроблення індикаторів оцінювання ефективності інтермодальних рішень, прикордонних логістичних хабів і нових бізнес-моделей у процесі відбудови України. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Beketov Y., Volkova T., Kuzhel V., Berezhna N., Ukolov Y. Strategic Management Model for the Development of Freight Motor Transport Enterprises. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2025. № 1. С. 10–21. DOI: <https://doi.org/10.31649/2413-4503-2024-19-1-10-21>
2. Ситнік В. В., Пікуліна О. В. Розвиток мультимодальних перевезень в Україні: економічний та інфраструктурний виміри. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. Вип. 12. С. 90–100. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/327135>
3. Dellbrügge M., Stein S., Prandstetter M. A Digital Decision Support Tool to Encourage Intermodal Freight Transport – Methodology and Strategic Usability. *Multimodal Transportation*. 2026. Vol. 5. Iss. 3. Art. 100289. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.multra.2026.100289>
4. *European Court of Auditors*. Special report 08/2023: Intermodal freight transport – EU still far from getting freight off the road. Luxembourg, 2023. URL: https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr-2023-08/sr-2023-08_en.pdf
5. *Eurostat*. Freight transport statistics – modal split. European Commission, 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Freight_transport_statistics_-_modal_split
6. *Bundesministerium für Innovation, Mobilität und Infrastruktur*. Masterplan Güterverkehr 2030. Wien, 2026. URL: <https://www.bmimi.gv.at/themen/mobilitaet/transport/gueterverkehr/masterplan.html>
7. *Bundesministerium für Innovation, Mobilität und Infrastruktur*. Monitoringbericht zum Masterplan Güterverkehr 2030 – Berichtsjahr 2024. Wien, 2025. URL: <https://www.bmimi.gv.at/themen/mobilitaet/transport/gueterverkehr/publikationen/masterplan-monitoringbericht.html>
8. *Bundesministerium für Innovation, Mobilität und Infrastruktur*. Terminalkonzept 2022. Wien, 2022. URL: <https://www.bmimi.gv.at/themen/mobilitaet/transport/gueterverkehr/publikationen/terminalkonzept.html>
9. *Bundesministerium für Innovation, Mobilität und Infrastruktur*. Strategie für den Unbegleiteten Kombinierten Verkehr in Österreich. Wien, 2022. URL: <https://www.bmimi.gv.at/themen/mobilitaet/transport/gueterverkehr/publikationen/ukv-strategie.html>
10. *ÖBB-Infrastruktur AG*. Annual Report 2024. For a stable tomorrow. Vienna, 2025. URL: https://konzern.oebb.at/dam/jcr%3Af4f72e28-64c1-4ee7-9803-2ec7bd9bb781/OEBB_Infra_GB2024_en_web-s.pdf
11. *ÖBB-Infrastruktur*. Rail network at a glance. URL: <https://infrastruktur.oebb.at/en/partners/rail-network/rail-network-at-a-glance>
12. *Ukraine Plan 2024–2027*. Ministry of Economy of Ukraine, 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>
13. *European Commission*. Commission, Ukraine and Moldova sign High-Level Understandings to improve transport connectivity. 2023. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/commission-ukraine-and-moldova-sign-high-level-understandings-improve-transport-connectivity-2023-12-22_en
14. *European Commission*. Solidarity Lanes: Latest figures – December 2025. 2026. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-december-2025-2026-02-02_en
15. *European Commission*. EU and Ukraine extend road transport agreement until 31 March 2027. 2025. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/eu-and-ukraine-extend-road-transport-agreement-until-31-march-2027-2025-09-25_en
16. *World Bank*. Ukraine's Transport and Logistics System: Current and Prospective Opportunities and Challenges. Washington, D. C., 2025. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099061725033525342>
17. Власова В. П., Чумак А. С. Транспортна інфраструктура України як об'єкт інвестиційної привабливості в мінливих безпекових умовах. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 199–207. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-199-207>
18. Власова В. П. Державно-приватне партнерство як механізм розвитку транспортної інфраструктури Херсонської області. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 217–224. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-217-224>
19. Карпенко О. О., Власова В. П. Ідентифікація ризиків при реалізації концесійних проєктів у морських портах України. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 224–230. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-3_0-pages-224_230.pdf
20. Regulation (EU) 2024/1679 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network. *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1679/oj/eng>

REFERENCES

- ÖBB-Infrastruktur. *Rail network at a glance*. <https://infrastruktur.oebb.at/en/partners/rail-network/rail-network-at-a-glance>
- ÖBB-Infrastruktur AG (2025). *Annual Report 2024. For a stable tomorrow*. Vienna. https://konzern.oebb.at/dam/jcr%3Af4f72e28-64c1-4ee7-9803-2ec7bd9bb781/OEBB_Infra_GB2024_en_web-s.pdf

at/dam/jcr%3Af4f72e28-64c1-4ee7-9803-2ec7b-d9bb781/OEBB_Infra_GB2024_en_web-s.pdf

Beketov Y., Volkova T., Kuzhel V., Berezhna N. & Ukolov Y. (2025). Strategic Management Model for the Development of Freight Motor Transport Enterprises. *Visnyk mashynobuduvannia ta transportu*, 1, 10–21. <https://doi.org/10.31649/2413-4503-2024-19-1-10-21>

Bundesministerium für Innovation, Mobilität und Infrastruktur. (2022). *Terminalkonzept 2022*. Wien. <https://www.bmimi.gv.at/themen/mobilitaet/transport/gueterverkehr/publikationen/terminalkonzept.html>

Bundesministerium für Innovation, Mobilität und Infrastruktur. (2022). *Strategie für den Unbegleiteten Kombinierten Verkehr in Österreich*. Wien. <https://www.bmimi.gv.at/themen/mobilitaet/transport/gueterverkehr/publikationen/ukv-strategie.html>

Bundesministerium für Innovation, Mobilität und Infrastruktur. (2025). *Monitoringbericht zum Masterplan Güterverkehr 2030 – Berichtsjahr 2024*. Wien. <https://www.bmimi.gv.at/themen/mobilitaet/transport/gueterverkehr/publikationen/masterplan-monitoringbericht.html>

Bundesministerium für Innovation, Mobilität und Infrastruktur. (2026). *Masterplan Güterverkehr 2030*. Wien. <https://www.bmimi.gv.at/themen/mobilitaet/transport/gueterverkehr/masterplan.html>

Dellbrügge M., Stein S. & Prandstetter M. (2026). A Digital Decision Support Tool to Encourage Intermodal Freight Transport – Methodology and Strategic Usability. *Multimodal Transportation*, 3(5). <https://doi.org/10.1016/j.multra.2026.100289>

European Commission. (2023). *Commission, Ukraine and Moldova sign High-Level Understandings to improve transport connectivity*. https://enlargement.ec.europa.eu/news/commission-ukraine-and-moldova-sign-high-level-understandings-improve-transport-connectivity-2023-12-22_en

European Commission. (2025). *EU and Ukraine extend road transport agreement until 31 March 2027*. https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/eu-and-ukraine-extend-road-transport-agreement-until-31-march-2027-2025-09-25_en

European Commission. (2026). *Solidarity Lanes: Latest figures – December 2025*. https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-december-2025-2026-02-02_en

European Court of Auditors (2023). *Special report 08/2023: Intermodal freight transport – EU still far from getting freight off the road*. Luxembourg. https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr-2023-08/sr-2023-08_en.pdf

European Parliament & Council of the European Union (2024). Regulation (EU) 2024/1679 of the European

Parliament and of the Council of 13 June 2024 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network. *Official Journal of the European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1679/oj/eng>

Eurostat. (2026). *Freight transport statistics – modal split*. European Commission. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Freight_transport_statistics_-_modal_split

Karpenko O. O. & Vlasova V. P. (2018). Identyfikatsiia ryzykiv pry realizatsii kontsesiinykh proektiv u morskyykh portakh Ukrainy [Identification of risks during the implementation of concession projects in sea ports of Ukraine]. *Biznes Inform*, 3, 224–230. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-3_0-pages-224_230.pdf

Ministry of Economy of Ukraine. (2024). *Ukraine Plan 2024–2027*. <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>

Sytnik V. V. & Pikulina O. V. (2024). Rozvytok multymodalnykh perevezen v Ukraini: ekonomichniy ta infrastrukturnyy vymiry [Development of multimodal transportation in Ukraine: economic and infrastructure dimensions]. *Review of Transport Economics and Management*, 12, 90–100. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/327135>

Vlasova V. P. (2020). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm rozvytku transportnoi infrastruktury Khersonskoi oblasti [Public-private partnership as a mechanism for the development of transport infrastructure of Kherson region]. *Biznes Inform*, 12, 217–224. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-217-224>

Vlasova V. P. & Chumak A. S. (2023). Transportna infrastruktura Ukrainy yak ob'ekt investytsiinoi pryvablyvosti v minlyvykh bezpekovykh umovakh [Transport infrastructure of Ukraine as an object of investment attractiveness in changing security conditions]. *Biznes Inform*, 12, 199–207. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-199-207>

World Bank (2025). *Ukraine's Transport and Logistics System: Current and Prospective Opportunities and Challenges*. Washington, D. C. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099061725033525342>

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.05.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.05.2026
Оприлюднено / Published: 25.06.2026