

Огляд подій у сфері інтегрованого управління кордонами



IBM.in.UA

грудень 2025

Зміст

	Вступ	
	Рух осіб та товарів	4
	Євроінтеграція	9
	Реформа української митниці	10
	Неінфраструктурні рішення на кордоні	12
	Спеціальний блок. « <i>єЧерга</i> »: від експерименту до інструменту державної політики в системі ІУК	14
	Транскордонна співпраця та розвиток прикордонної інфраструктури	23
	Стратегічні документи. Навчання та розвиток	25
	Транспортна інтеграція і розвиток логістики	29
	Лінки на публікації	32

Вступ

Грудень 2025 року став підсумковим місяцем для сфери інтегрованого управління державним кордоном (ІУДК), поєднавши стратегічні події, підбиття підсумків року та окреслення орієнтирів на наступний період. Центральною подією стала Перша донорська конференція з питань інтегрованого управління кордонами (ІУК) України. У межах конференції було представлено підходи до реалізації Стратегії ІУК, обговорено оновлення Плану заходів і визначено потреби у фінансуванні, технічній допомозі та експертному супроводі на 2026–2028 роки.

Протягом місяця органи державної влади оприлюднили підсумкові матеріали щодо функціонування транспортної та логістичної інфраструктури у 2025 році. У центрі уваги перебували міжнародні транспортні коридори — автомобільні, залізничні та морські — як базові канали забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків, мобільності населення та експорту в умовах системних атак на інфраструктуру. Окремо розглядалися питання роботи морських портів, Українського морського коридору, внутрішніх водних шляхів Дунаю, а також інтеграції залізничного сполучення до європейської мережі.

У грудні також було приділено увагу цифровим інструментам управління перетином кордону, зокрема у зв'язку з триріччям функціонування системи «єЧерга». За цей період електронне керування чергами закріпилося як операційний механізм планування руху вантажного та пасажирського транспорту, що використовується для організації потоків, управління навантаженням на пункти пропуску та взаємодії з бізнесом.

Паралельно у фокусі залишалася тема авторизованих економічних операторів як одного з інструментів митної політики, орієнтованої на диференціацію контролю та управління ризиками. У грудневих матеріалах практика застосування АЕО розглядається у зв'язку з передбачуваністю процедур, перерозподілом контрольних функцій і наближенням до стандартів ЄС, без винесення оцінок щодо швидкості чи масштабу цих змін.

Окремим блоком грудневих публікацій стали питання прикордонної інфраструктури та пропускну спроможності кордону. Йшлося про завершення окремих реконструкцій пунктів пропуску, планування подальших робіт, використання модульних і тимчасових рішень, розвиток сервісних зон, а також підготовку до розширення цифрових інструментів управління потоками. Кордон у цих матеріалах розглядається як елемент логістичної системи, пов'язаний із транспортною політикою, безпековими умовами та економічними обмеженнями.

Щодо практичного виміру міжвідомчої взаємодії: робочі зустрічі з бізнесом, перевізниками та експортерами, зокрема в південних регіонах, були зосереджені на реагуванні на безпекові ризики, перенаправленні потоків, доступі до портів і організації перетину кордону в умовах обмеженої прогнозованості. Окремо наголошувалося на ролі цифрових інструментів як допоміжних механізмів координації та планування.

Цей огляд створено за фінансової підтримки Європейського Союзу.

Зміст цього огляду є виключною відповідальністю авторів і не повинен розглядатися як такий, що відображає погляди Європейського Союзу чи Міжнародного центру розвитку міграційної політики.

Більше інформації про інтегроване управління кордонами на сайті [IBM.in.ua](https://ibm.in.ua)

Рух осіб та товарів

За інформацією Західного регіонального управління Державної прикордонної служби України, у грудні **рух через західні кордони України з країнами ЄС та Молдовою** після відносно стриманих осінніх показників **суттєво активізувався у другій половині місяця**. Якщо у вересні-листопаді загальний пасажиропотік поступово зменшувався, то в грудні динаміка була нерівномірною: дані першої декади близькі до листопадових (переважно 57-67 тис. осіб на добу), а після середини місяця показники швидко зросли. У дні напередодні свят добовий пасажиропотік перевищував 120-135 тис. перетинів, що було співставно з вересневими значеннями, але нижче за серпневі пікові навантаження.

Показники в'їзду та виїзду впродовж місяця мали подібну динаміку, однак у другій половині грудня більш помітним став приріст в'їзду до України. Якщо у листопаді щоденна кількість прибулих громадян України зазвичай становила близько 30–33 тис. осіб, то у грудні в окремі дні вона зростала до 57-70 тис. Виїзд з України також посилювався у передсвятковий період і сягав понад 50-60 тис. осіб на добу, що перевищувало листопадові рівні, але не повертало показники до літніх максимумів.

Найбільше навантаження, як і в попередні місяці, припадало на польський відрізок кордону. У першій половині грудня добові показники перетину тут коливалися в межах 17-23 тис. осіб, тоді як у період 19-22 грудня вони зростали до 32-37 тис. осіб. Це було вище за листопадові значення та близьке до жовтневого рівня, однак істотно поступалося серпневим обсягам.

Кількість транспортних засобів упродовж більшої частини грудня змінювалася без різких коливань, залишаючись у діапазоні, характерному для листопада. Водночас у передсвяткові дні фіксувалося короточасне зростання до 22-25 тис. транспортних засобів на добу, після чого наприкінці місяця інтенсивність руху різко знизилася. **Оформлення гуманітарних вантажів** у грудні загалом продовжувало тенденцію до скорочення, яка спостерігалася з серпня по листопад, без ознак повернення до літніх обсягів і з додатковим спадом у завершальні дні року.



У другій половині грудня Держприкордонслужба послідовно інформувала **щодо різдвяно-новорічного піку** на українсько-польському кордоні в межах Львівщини – від прогнозу зростання пасажиропотоку та порад щодо планування поїздок до щоденних зведень про затори, роботу пунктів пропуску (ПП) й організаційні заходи посилення.

15 грудня повідомлено про **очікування збільшення інтенсивності руху ближче до кінця тижня**¹. Як найбільш динамічні названо ПП «Краківець–Корчова» і «Шегині–Медика», серед альтернатив для уникнення тривалого очікування окремо виокремлено ПП «Нижанковичі–Мальховіце» та «Смільниця–Кросьценко», а також «Грушів–Будомеж», «Угринів–Долгобичув» і «Рава-Руська–Хребенне» як напрямки з помірним навантаженням. Окремо подано оперативні показники черг на в'їзд/виїзд у ключових пунктах пропуску.

17 грудня лінія комунікації перейшла від загального прогнозу до уточнення **«де найменші черги»** та пояснення, як саме прикордонники адаптують роботу до підвищеного попиту: поетапне нарощування особового складу, розгортання додаткових автоматизованих робочих місць і взаємодія з польськими колегами². Того ж дня в окремій публікації повідомлено про фактичне накопичення в ПП «Шегині–Медика» і «Краківець–Корчова» та подано деталізовану картину черг³.

18 грудня інформаційні повідомлення фокусувались на **масштабуванні заторів** і переході до більш «оперативного» формату: в першій половині дня подано перелік накопичень транспорту на виїзд (із найбільшими значеннями у «Шегинях» і «Краківці») та окремо – на в'їзд⁴. У вечірньому повідомленні увагу переведено на **автобусне сполучення**: підкреслено, що в'їзд автобусів відбувається через систему «єЧерга», але у ПП «Шегині–Медика» і «Краківець–Корчова» слотування не запроваджене, що додатково підсилює навантаження⁵. 19-20 грудня наголошено **на накопиченнях на всіх напрямках**, зокрема у сегменті автобусів. Паралельно акцентовано організаційні заходи: збільшення кількості нарядів, відкриття додаткових автоматизованих робочих місць і координація з польською стороною для пришвидшення процедур^{6,7}.

21-22 грудня було **зафіксовано пікову фазу навантаження**⁸. Підкреслено, що вперше після завершення літнього туристичного сезону добовий показник перетину кордону перевищив 150 тис. осіб⁹. Водночас 22 грудня з польського боку зафіксовано **загострення ситуації у вантажному сегменті** на тлі передсвяткових піків. За інформацією польського медіа RMF24¹⁰, з вечора 21 грудня на напрямку Дорогуськ час очікування вантажівок на початок митного оформлення сягав щонайменше 33 годин, а черги простягалися на десятки кілометрів углиб території Польщі; ще триваліші затримки зафіксовано в Корчовій (понад 38 годин). Водночас автобусний рух проходив без істотних ускладнень, а легкові автомобілі демонстрували багатогодинні затримки залежно від ПП. Навантаження пов'язується з традиційним зростанням трафіку напередодні різдвяно-новорічних свят, що доповнює загальну картину грудневих піків як одночасного тиску на пасажирські та вантажні потоки по обидва боки кордону.

24 грудня у фокусі – **стабілізація після піків**: було зазначено, що інтенсивність останніми днями дещо знизилася, але залишається високою; при цьому наголошено на відсутності значних черг протягом дня¹¹. 28 грудня спостерігалось **передноворічне пожвавлення на кордоні** після короткочасного спаду одразу після Різдва¹². 30 грудня повідомлено про **зниження інтенсивності руху**: у межах Львівської області за добу зафіксовано понад 48 тис. перетинів, з переважанням виїзду з України над в'їздом. Водночас питання автобусного сполучення знову позначено як чутливе через відсутність слотування у пунктах пропуску «Шегині–Медика» і «Краківець–Корчова», що впливає на ритмічність оформлення¹³.

Щодо обмежень роботи пунктів пропуску у грудні. 2 грудня за інформацією Держприкордонслужби та Державної митної служби України (Держмитслужба) продовжено тимчасові обмеження руху транспортних засобів через пункт пропуску «Солотвино–Сігету–Мармацієй» **у зв'язку з реконструкцією мосту через річку Тиса**¹⁴. В обох повідомленнях акцентовано, що в будні дні у часовому проміжку 09:00-16:00 оформлення транспортних засобів призупинялось, тоді як пішохідне сполучення працювало без обмежень¹⁵.

18 грудня окремим ситуативним чинником для польського напрямку стали **технічні роботи на стороні Республіки Польща**: Держприкордонслужба попередила про можливе уповільнення оформлення транспортних засобів як на в'їзд, так і на виїзд у пунктах пропуску в межах Львівської області. Повідомлення було подано як превентивне – для коригування планування поїздок у межах дня, коли сервісні роботи могли вплинути на пропускні процедури¹⁶.

Того ж дня, 18 грудня, на південному напрямку виникла безпекова подія, що прямо вплинула на **доступність під'їзної інфраструктури до пунктів пропуску**: Держприкордонслужба повідомила про обмеження руху внаслідок авіаційної атаки РФ по об'єкту критичної інфраструктури та призупинення руху трасою «Одеса–Рені»¹⁷. 19 грудня Міністерство закордонних справ України (МЗС) деталізувало наслідки удару та режим роботи/обмежень на українсько-молдовському кордоні. У фокусі – тимчасові обмеження перетину з міркувань безпеки для двох пунктів пропуску та асиметричний режим руху (зокрема, дозволи на перетин лише на виїзд з України в напрямі Молдови або обмеження на в'їзд до України з прив'язкою до напрямку руху)¹⁸. Додатково МЗС звернуло увагу на перевантаження одного з пунктів пропуску та запропонувало переорієнтацію пасажирських перевезень і вантажного транспорту на альтернативні пункти пропуску в Чернівецькій і Вінницькій областях.

21 грудня Міністерство розвитку територій та громад України (Мінрозвитку) оприлюднило оновлення для міжнародних перевізників **щодо поетапного відновлення прогнозованої роботи логістики та можливості перетину кордону** на пунктах пропуску в Одеській області з Молдовою та Румунією¹⁹. Також підкреслено, що для перетину визначених пунктів пропуску потрібна реєстрація в єЧерзі як для автобусів, так і для вантажівок.

У грудні також повідомлялося про **впровадження цифрової системи в'їзду/виїзду Entry/Exit System (EES)** на кордоні з країнами ЄС. 10 грудня Держприкордонслужба поінформувала про початок функціонування системи у **пунктах пропуску на кордоні з Румунією** та деталізувала поетапність підключення окремих напрямків. Зокрема, зазначалося, що з цієї дати в низці пунктів пропуску розпочато внесення установчих і біометричних даних громадян третіх країн²⁰. Окремо були окреслені часові орієнтири подальшого розширення охоплення системою, зокрема майбутній запуск у пункті пропуску «Порубне–Сірет» та поетапне підключення інших пунктів.

Водночас в інтерв'ю РБК-Україна речник Держприкордонслужби Андрій Демченко наголосив, що **впровадження EES не призвело до суттєвого зниження інтенсивності руху на кордонах України з ЄС**, попри те, що первинне зняття біометричних даних потребує дещо більше часу²¹. За його словами, система вже функціонує на всіх пунктах пропуску Польщі на кордоні з Україною, а також на пунктах пропуску з боку Угорщини, тоді як у Румунії та Словаччині процес підключення нових пунктів пропуску триває. Загалом, за оцінкою Держприкордонслужби, EES не є визначальним чинником утворення черг у різдвяно-новорічний період, а коливання інтенсивності руху насамперед пов'язані із сезонним зростанням пасажиропотоку та пропускною спроможністю суміжної сторони.

Рух товарів

січень–листопад 2025



\$112,2 млрд (+9,9% до аналогічного періоду 2024 року)



Імпорт

\$75,4 млрд
(+18,6% до січня-листопада 2024)



Експорт

\$36,8 млрд
(-3,9% до січня-листопада 2024)

Країни-партнери

Китай (\$17 млрд)	Польща (\$4,6 млрд)
Польща (\$7,1 млрд)	Туреччина (\$2,5 млрд)
Німеччина (\$5,9 млрд)	Німеччина (\$2,2 млрд)

Основні товари



Машини та устаткування (\$30,2 млрд)
Продукція хімічної промисловості (\$11,4 млрд)
Паливно-енергетичні товари (\$9,4 млрд)



Продовольчі товари (\$20,4 млрд)
Метали та вироби з них (\$4,3 млрд)
Машини та устаткування (\$3,4 млрд)

Держмитслужба оприлюднила дані за 11 місяців 2025 року, відповідно до яких **товарообіг України сягнув \$112,2 млрд²²**, що перевищує показники аналогічного періоду 2024 року (\$101,9 млрд)²³ та 2023 року (\$90 млрд)²⁴. Зростання відбулося передусім за рахунок імпорту, обсяги якого у 2025 році становили \$75,4 млрд порівняно з \$63,6 млрд у 2024 році та \$57,2 млрд у 2023 році, тоді як експорт демонстрував стриманішу динаміку – \$36,8 млрд у 2025 році проти \$38,3 млрд у 2024 році та \$32,8 млрд у 2023 році.

Структура імпорту впродовж 2023-2025 років залишалася загалом незмінною. Основну частку стабільно формували машини, устаткування та транспорт, продукція хімічної промисловості та паливно-енергетичні товари. Водночас у 2025 році **обсяг імпорту машин і транспортних засобів зріс до \$30,2 млрд** (проти \$22,2 млрд у 2024 році та \$17,7 млрд у 2023 році).

Через **Український морський коридор** з серпня 2023 року до середини грудня 2025 року перевезено понад 162 млн т вантажів, з яких близько 98 млн т становили зернові; у другій половині листопада – грудні, попри регулярні атаки РФ на портову інфраструктуру Одеської області та цивільні судна, обсяги перевалки за півтора місяця сягнули близько 7 млн т²⁵. **Залізничний експорт зернових** у листопаді 2025 року становив 2,57 млн т, що на 23% більше, ніж у жовтні, і майже відповідало показнику листопада 2024 року; при цьому приблизно 92% таких вантажів транспортувалися у напрямку портів, що вказує на тісну ув'язку залізничної логістики з морськими маршрутами. Водночас **автомобільні перевезення вантажів** у січні–жовтні 2025 року скоротилися на 5,4% у річному вимірі.

За результатами листопада 2025 року митні органи перерахували до державного бюджету **61,9 млрд грн митних платежів**, що на 10,6 млрд грн більше, ніж у листопаді 2024 року²⁶. Водночас при митному оформленні імпорту у листопаді було надано **пільг зі сплати митних платежів на суму 32,1 млрд грн** або понад половину фактичних надходжень, із домінуванням преференцій для товарів оборонного призначення та енергетичної інфраструктури²⁷. Крім того, за 11 місяців 2025 року митними органами **зафіксовано 8 851 порушення митних правил** на суму 10,9 млрд грн, із передачею понад 5 тис. справ до суду та накладенням штрафів і конфіскацій на 6,4 млрд грн²⁸.

Наприкінці місяця Міністерство фінансів України (Мінфін) повідомило про ухвалення Урядом рішення щодо **продовження спрощеного режиму ввезення критично важливих товарів без надання фінансової гарантії**, з урахуванням змін законодавства та продовження податкових пільг для оборонної продукції до 2027 року, а для обладнання відновлюваної енергетики – до 2029 року²⁹.

Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба) опублікувала роз'яснення **щодо процедур доступу української продукції на зовнішні ринки**, де окреслила послідовність кроків для експорту продукції тваринного походження – від впровадження НАССР та державного контролю до сертифікації та включення підприємств до переліків затверджених експортерів, що безпосередньо пов'язано з митним оформленням експорту³⁰.

Євроінтеграція

Наприкінці року Мінфін повідомив **про підсумки 2025 року у контексті виконання євроінтеграційних зобов'язань, зокрема у митній сфері**³¹. У звіті Європейської комісії Україна отримала оцінку «4 – добра готовність» щодо наближення до митного права ЄС та «3 – добрий прогрес» щодо темпів упровадження реформ, що відображає стан адаптації митного законодавства та інституційних практик до стандартів ЄС.

У секторальному вимірі **питання інтеграції до єдиного ринку ЄС** розглядалися також у сфері агропродовольчої політики. Представники Держпродспоживслужби взяли участь в обговоренні аналітичного звіту щодо інтеграції України в єдиний продовольчий ринок ЄС у межах Німецько-українського агрополітичного діалогу³². У ході дискусії увагу приділили порівнянню механізмів спільного аграрного ринку ЄС з українськими практиками, вимогам до санітарних і фітосанітарних заходів, а також умовам доступу української продукції на ринки держав-членів ЄС. Наголошувалося, що дотримання директив і регламентів ЄС є передумовою конкурентоспроможності українських виробників та розширення експорту.

У грудні також було повідомлено про **узгодження між Україною та Європейським Союзом плану з 10 пріоритетних реформ у сфері антикорупції та верховенства права**, який визначає подальші кроки у переговорному процесі щодо вступу до ЄС³³. План дій охоплює, зокрема, зміни до кримінального процесуального законодавства, посилення інституційної спроможності антикорупційних органів, реформу органів прокуратури, судової системи та систем внутрішнього контролю. Документ було оприлюднено після засідання Ради ЄС у загальних справах у контексті запуску технічного механізму, що дозволяє просувати підготовку до закриття переговорних глав незалежно від політичних блокувань.

Наприкінці року увага була зосереджена на оцінці стану адаптації митної сфери до права ЄС, секторальному наближенні у сфері агропродовольчої політики та узгодженні пріоритетних реформ у сфері верховенства права і протидії корупції.

Реформа української митниці

На початку грудня Всесвітня митна організація оприлюднила **результати другого щорічного онлайн-опитування Customs Integrity Perception Survey**, проведеного в межах Програми з протидії корупції та сприяння доброчесності (A-CIP Programme) за фінансової підтримки Уряду Норвегії³⁴. Опитування охопило респондентів з усіх регіонів України та тривало з 15 по 30 вересня 2025 року. У порівнянні з попереднім роком зафіксовано зростання позитивних оцінок митних процедур: 51% респондентів повністю погодилися з твердженням, що митні цифрові платформи відповідають потребам бізнесу, ще 40% – частково. У частині нормативно-правового регулювання 59% опитаних зазначили, що знають канали звернення для консультацій і подання зауважень, а 65% – чітко орієнтуються у механізмах повідомлення про корупційні порушення.

18 грудня Держмитслужба повідомила про подальше функціональне тестування **пілотного проєкту виконання митних формальностей підрозділом митних компетенцій**, який функціонує на базі Координаційно-моніторингової митниці³⁵. Пілот передбачає централізоване виконання митних формальностей за результатами автоматизованої системи управління ризиками та охоплює всі митниці. До моніторингу включено транспортні засоби, що були у використанні та переміщуються із заявленням преференційного режиму митної торгівлі, із 100% селективністю митних декларацій. Період моніторингу визначено з 1 січня по 31 березня 2026 року.

З 25 грудня 2025 року почав функціонувати **модуль «Запити та рішення» у складі автоматизованої системи митного оформлення АСМО «Центр»**³⁶. Модуль забезпечує електронне формування та адміністрування запитів щодо митної вартості, країни походження та класифікації товарів, із надсиланням рішень декларантам через «Єдине вікно для міжнародної торгівлі». До моменту ухвалення рішення митне оформлення декларації блокується як в АСМО «Інспектор», так і в АСМО «Центр», що унеможливорює паралельні дії. Оптимізовано екранні форми запитів, які стали компактнішими та інформативнішими.

Наприкінці грудня відбулося **заключне у 2025 році засідання Громадської ради при Держмитслужбі** за участі керівництва відомства, представників профільних підрозділів, бізнесу та експертного середовища³⁷. Під час засідання було представлено результати роботи митної служби за рік із акцентом на цифрові інструменти, міжнародну взаємодію, прозорість процедур і технічне оснащення кордону. Окремо розглянуто стан підготовки проєкту нового Митного кодексу України, який опрацьовується у взаємодії з громадськістю, а також практичні аспекти застосування режиму переробки на митній території України.

За шість років функціонування програми авторизованих економічних операторів статус АЕО отримали 110 підприємств, з яких 33 – упродовж 2025 року³⁸. Програма АЕО застосовується у понад 90 країнах світу та надає підприємствам спрощення при митному оформленні й переміщенні товарів у міжнародних ланцюгах постачання. 110-м учасником програми стало ТОВ «Вигідна покупка» (мережа «Аврора»), яке у 2025 році сплатило до бюджету понад 2,3 млрд грн митних платежів і входить до топ-50 платників податків.

17 грудня **конкурсна комісія з добору голови Держмитслужби** допустила до участі у конкурсі 38 кандидатів, ще чотирьом заявникам було відмовлено через невідповідність вимогам або порушення процедур подання документів³⁹. Як повідомив секретар конкурсної комісії Олег Тимків, подальші етапи відбору передбачають проведення тестувань на здібності, орієнтовно запланованих на середину січня 2026 року.

Події та публікації грудня стосуються розвитку митної реформи у кількох взаємопов'язаних площинах: впровадження цифрових інструментів митного оформлення, використання індикаторів доброчесності, розширення програм партнерства з бізнесом і кадрові процеси в системі управління митною службою. Водночас матеріали окреслюють потенційні ризики, пов'язані з навантаженням на митну систему під час масштабування нових рішень, невизначеністю управлінського переходу та необхідністю забезпечення стабільності процедур для учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Неінфраструктурні рішення на кордоні

У грудні 2025 року публікації органів виконавчої влади, митних і транспортних інституцій охоплювали кілька взаємопов'язаних напрямів цифрової трансформації у сфері міжнародних перевезень і прикордонних процедур. Одним із таких напрямів стала **підготовка перевізників до переходу на цифрові дозволи Європейської конференції міністрів транспорту (ЄКМТ)**. Мінрозвитку повідомило про презентацію Посібника з використання цифрової системи дозволів ЄКМТ⁴⁰. Документ підготовлено за підтримки міжнародного проекту EasTnT та містить окремі інструкції для менеджерів і водіїв, алгоритми роботи в системі, приклади заповнення записів і роз'яснення типових помилок.

Також грудневі публікації стосувались функціонування та розвитку **державної системи електронної черги перетину кордону «єЧерга»**. Мінрозвитку оприлюднило розгорнуті статистичні дані про три роки роботи системи⁴¹, зокрема щодо кількості перетинів, географії пунктів пропуску, середнього часу контролю, руху пріоритетних і швидкопсувних вантажів, а також особливостей застосування системи для автобусних перевезень.



Олексій Кулеба,
Віцепрем'єр-міністр з відновлення України –
Міністр розвитку громад та територій України

цитата

За три роки «єЧерга» стала невід'ємною частиною транспортної системи країни та важливим інструментом стабільної логістики в умовах війни. Ми повністю змінили підхід до перетину кордону: фізичні черги на дорогах змінили на прозорий, прогнозований цифровий механізм, який дозволяє водіям планувати час, а державі – ефективно управляти потоками. Понад 2,6 мільйона перетинів кордону, обов'язковість електронного запису для комерційного транспорту, робота на 29 пунктах пропуску – це підтверджує масштаб системи та її значення для економіки. Система «єЧерга» дала можливість впорядкувати пріоритетні вантажі, мінімізувати корупційні ризики й закласти основу для подальшої цифровізації прикордонних процедур. У планах – впровадження нового функціоналу та запуску пілоту для легкових авто, щоб забезпечити швидкий, прозорий і безпечний перетин кордону для всіх учасників руху.

Аналіз перспектив переходу системи «єЧерга» від тривалого експериментального цифрового сервісу до законодавчо закріпленого інструменту державної політики в системі ІУК подано в спеціальному випуску.

Паралельно у публічному просторі з'являлися повідомлення про подальше розширення функціоналу системи та регуляторні плани. Зокрема, у коментарях для

видання Інтерфакс-Україна заступник Міністра розвитку громад та територій України Сергій Деркач поінформував про **підготовку пілотного проєкту застосування «єЧерги» для легкових автомобілів на початку 2026 року**; як можливий майданчик пілоту називався один пункт пропуску, ймовірно – «Чоп(Тиса)–Захонь»⁴². Наголошувалося, що для легкового транспорту характерні значно більші обсяги руху порівняно з вантажівками та автобусами, що потребує окремих технічних і організаційних рішень.



Сергій Деркач,
заступник Міністра розвитку громад
та територій України

цитата

Ми передали їм (Словаччині – ред. прим. Інтерфакс-Україна) пілот для того, щоб вони потестили. Вони теж хочуть всіляко впроваджувати нашу електронну чергу на своєму боці. Так само і інші країни. Тому це дуже класний кейс.

Наприкінці року Держмитслужба оприлюднила **результати опитувань щодо використання та якості ІТ-сервісів митниці** та повідомила про доопрацювання цифрових інструментів ще до завершення року⁴³. Зміни стосувалися, зокрема, розширення відображення переліку митних декларацій в Особистому кабінеті, можливості обмежувати діапазон дат у пошуку класифікаційних рішень, а також оновлення бота «Єдиного вікна для міжнародної торгівлі».

У грудні Держмитслужба спільно з Адміністрацією морських портів України **завершила тестування оновленого формату інформаційного обміну щодо суднозаходів**⁴⁴. Проведені випробування підтвердили технічну готовність державних інформаційних платформ працювати в режимі реального часу та створили основу для синхронізації інформаційних систем органів контролю, скорочення ручного дублювання даних і подальшої автоматизації процедур у сфері морської логістики.

Грудневі матеріали у блоці цифрових новацій стосувалися одночасно підготовки до обов'язкового переходу на цифрові інструменти та розвитку державних цифрових систем і сервісів на кордоні й у митній сфері. У 2026 році ключовими умовами стабільної роботи цих рішень залишатимуться технічна сумісність відомчих платформ, дисципліна користувачів у використанні електронних сервісів і здатність систем витримувати пікові навантаження. Ризики пов'язані з неоднорідною готовністю перевізників і операторів до нових процедур, потенційними збоями під час масштабування «єЧерги» на легковий транспорт, а також із залежністю ефекту від цифровізації морських портів від реального впровадження обміну даними між усіма учасниками контролю.

«єЧерга»: від експерименту до інструменту державної політики в системі ІУК

12 грудня 2025 року виповнилося три роки від першого запуску електронної системи «єЧерга»^{1,2}. Попри підтверджену практичну ефективність, протягом цих років система так і не була повноцінно інтегрована в модель управління кордонами та не набула законодавчо визначеного статусу інструменту державної політики. Натомість, система продовжує працювати в режимі експерименту.

Питання **перспектив інституціоналізації** «єЧерги» стало темою дискусії, що відбулася 15 січня 2026 року за участі експертів державних, науково-дослідницьких та міжнародних інституцій. В обговоренні взяли участь експерти проєкту EU4IBM-Стійкість, ICMPD, провідна наукова співробітниця Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, авторка дослідження «Вплив системи єЧерга на прикордонну логістику, громади та державну політику»³ Ірина Коссе, а також експерт митної справи, розвитку інфраструктури Микола Ясевич та представниця ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього НАН України» Ірина Кирик, які стояли біля витоків розробки електронної черги перетину кордону в Україні у 2021 році на основі досвіду Естонії.

Фокусом обговорення стали не стільки технічні аспекти роботи сервісу, скільки його роль у прикордонному менеджменті, межі впливу та реалістичність сценаріїв переходу від експерименту до сталої моделі.

Поточний статус

Станом на січень 2026 року система «єЧерга» регулюється виключно підзаконними актами. «Рамкова» постанова КМУ №1393 від 9 грудня 2021 року створила правові умови та систему дефініцій для запуску першого експерименту й інших пілотних проєктів у сфері організації управління чергами автомобільних транспортних засобів перед пунктами пропуску через кордон, визначивши модель роботи сервісу через:

- операторів електронного сервісу,
- суб'єктів господарювання та стандарти до зон очікування (сервісні зони);
- інструменти взаємодії перших двох із органами, що здійснюють контроль у пункті пропуску;

1 Електронна система з впорядкування черговості прибуття автомобільних транспортних засобів до міжнародних та міждержавних пунктів пропуску через державний кордон України «Електронна черга перетину кордону»

2 Три роки єЧерги: ключові результати роботи цифрової Системи для перетину кордону (Мінрозвитку)

3 єЧерга скоротила час очікування вантажівок на кордоні до 70%. Це дозволило перевізникам економити понад 60 млн євро на місяць – ІЕД (ІЕД)

- інтеграцію сервісу до технології перетину кордону у напрямку «виїзд з території України» з автоматизованим керуванням руху вантажних транспортних засобів⁴;
- регламентацію питань чіткого **переліку послуг, їх оплати та контролю якості** сервісу⁵.

Провідна роль в запуску та координації реалізації проєкту, його інформаційному та організаційному супроводі відводилась обласним державним адміністраціям.

Постанова КМУ №1349 від 2 грудня 2022 року започаткувала експеримент за координації Мінрозвитку **без прив'язки до сервісно-платіжного блоку⁶ та автоматизації керуванням руху вантажівок під час перетину кордону у напрямку «виїзд з території України»⁷**. Постанова КМУ №1411 від 5 грудня 2024 року оновила порядок його реалізації⁸. Наказ Мінрозвитку №1028 від 20 червня 2025 року встановив правила черговості прибуття транспортних засобів до пунктів пропуску⁹.

Практичний запуск системи наприкінці 2022 року відбувся в режимі антикризового реагування на пов'язані з війною дисбаланси в прикордонній логістиці, різке збільшення вантажопотоків та критичне навантаження на пункти пропуску.

4 Одним із ключових функцій сервісу було повна автоматизація керування рухом вантажівок від моменту реєстрації сервісу до її виїзду з пункту пропуску після здійснення контрольних процедур. При в'їзді транспортного засобу на пункт пропуску рішення про пропуск приймалося не посадовою особою Держприкордонслужби, а електронною системою на підставі автоматизованих алгоритмів, варіації яких корелювалися із ритмічністю роботи пункту пропуску.

5 Постанова КМУ від 09.12.2021 №1393 «Питання реалізації експериментального проєкту з організації управління чергами перед міжнародними пунктами пропуску через державний кордон України для автомобільного сполучення «Електронна черга перетину кордону»

6 Постанова КМУ від 02.12.2022 №1349 «Про особливості реалізації експериментального проєкту з організації управління чергами автомобільних транспортних засобів перед міжнародними пунктами пропуску через державний кордон України для автомобільного сполучення за допомогою електронної системи «Електронна черга перетину кордону»

7 Посадова особа Держприкордонслужби і надалі приймає рішення про в'їзд вантажного транспортного засобу у пункт пропуску та видає водієві паперовий талон із фіксацією марки транспортного засобу, реєстраційного номера та кількості осіб. Новим елементом стала лише вимога попередньої реєстрації транспортного засобу у системі «єЧерга»: прикордонник додатково здійснює верифікацію наявності реєстрації та вносить до системи відмітку про пропуск транспортного засобу через пункт пропуску з метою виїзду з території України.

8 Постанова КМУ від 05.12.2024 №1411 «Про реалізацію експериментального проєкту з впорядкування черговості прибуття автомобільних транспортних засобів до міжнародних та міждержавних пунктів пропуску через державний кордон України з використанням електронної системи «Електронна черга перетину кордону»

9 Наказ Мінрозвитку від 20.06.2025 №1028 «Про затвердження Правил черговості прибуття вантажних автомобілів до міжнародних та міждержавних пунктів пропуску через державний кордон України з використанням електронної системи «Електронна черга перетину кордону»

Протягом 2022-2025 років експериментальний формат дав можливість впорядкувати черговість (послідовність) перетину кордону вантажівками та **ефективно запобігати** багатокілометровим коркам на під'їзних шляхах до пунктів пропуску і проблемам, які системно виникали через це і до повномасштабної війни.

Сьогодні накопичена практика застосування системи, а також підвищений інтерес з боку бізнесу й міжнародних партнерів, **актуалізують питання інституціоналізації сервісу та його інтеграції в стійку систему державного управління кордоном.**

За оцінками учасників дискусії, поточна модель функціонування сервісу вже істотно відрізняється від початкової ідеї, закладеної в постанові КМУ №1393, зокрема у питаннях наявності окремих часових слотів для бронювання та визначення джерел фінансування. В той же час, чинне нормативне закріплення на рівні підзаконних актів не дозволяє вибудовувати цілісну систему управління прикордонними потоками. На думку дискусіантів, збереження експериментального режиму проєкту у чинному вигляді унеможливорює чіткий розподіл відповідальності між залученими органами та обмежує інтеграцію «єЧерги» з митними, прикордонними та іншими інформаційними системами. Водночас, це створює правову невизначеність для бізнесу та не сприяє формуванню сталих механізмів розвитку.

За словами **Ірини Кирик**, система також потребує фінансової автономності: учасники електронної черги повинні оплачувати користування сервісом, забезпечуючи таким чином його сталість. Вона зазначила, що лише за цієї умови можливе реальне підвищення якості роботи. Натомість нинішня модель, яка радше відтворює цифрову версію «живої черги», виглядає менш ефективною і не розкриває всього потенціалу системи, зокрема через відсутність чіткого запису на конкретний час, визначений сервісом, для прибуття вантажівки у пункт пропуску.

У результаті «єЧерга» залишається скоріше **цифровим сервісом управління очікуванням та онлайн інформування користувачів про рух черги, ніж інструментом впливу на структурні параметри функціонування кордону.**

Дилема пріоритетності

В окремому блоці дискусії експерти намагалися визначити, що є більш пріоритетним – **законодавче закріплення «єЧерги» чи усунення критичних операційних обмежень** на кордоні. Учасники обговорення зійшлися на тому, що ці процеси не є взаємовиключними, проте вони потребують чіткої логіки та послідовності.

Обговорення ще раз підтвердило, що «єЧерга» вже виконує важливу стабілізуючу функцію: усунуто багатокілометрові фізичні черги, знижено соціальну напругу в прикордонних громадах і цифровізовано очікування перетину кордону. Водночас, система не впливає безпосередньо на ключові структурні обмеження: технологію контролю, обмеження суміжної сторони, інфраструктурні та кадрові чинники, а також людський фактор у роботі контрольних служб. Це об'єктивно визначає **межі ефективності «єЧерги»** як інструменту управління потоками та свідчить, що вона **не є універсальним самостійним рішенням**. Водночас система **може ефективно працювати як елемент ширшої системи управління кордоном** за умови належної інституційної інтеграції.

У цьому контексті інституціоналізація «єЧерги» виглядає як дилема «закон чи практика». Практичний досвід демонструє, що значна частина проблем має операційний характер і не може бути усунена виключно через зміну нормативного статусу. Водночас відсутність законодавчого закріплення формує ефект «незрілості», знижує рівень довіри та обмежує можливості стратегічного розвитку й сталого фінансування системи.

Ірина Коссе звернула увагу на те, що експериментальний формат завжди передбачає тимчасовість і невизначеність щодо подальшого розвитку, що формує відчуття нестабільності для користувачів системи. **Микола Ясевич**, зі свого боку, зазначив, що в Естонії відчутні результати із застосування сервісу з'явилися лише після того, як Міністерство внутрішніх справ взяло на себе політичну відповідальність і внесло зміни до Закону «Про державний кордон»¹⁰, що сприяло чіткому нормативному

¹⁰ Закон Естонської Республіки Riigipiiri seadus (Закон про державний кордон) від 23.02.1994

та інституційному визначенню всіх базових елементів електронної черги й моделі реалізації через державно-приватне партнерство. За його словами, **саме законодавче закріплення базової моделі організації процесу забезпечило повноцінне функціонування механізму.**

Сценарій та горизонт переходу

Важливим елементом дискусії стало визначення реалістичного сценарію та часових меж переходу «єЧерги» від експерименту до сталого інструменту політики. Експерти наголосили, що **належне законодавче регулювання не має бути одномоментним кроком чи самоціллю.** За словами учасників обговорення, в умовах воєнного стану, нестабільної роботи пунктів пропуску та значної залежності від рішень суміжних держав швидкий «вихід з експерименту» є малореалістичним і потенційно ризикованим з точки зору якості регулювання. Процес має бути поетапним, заснованим на досвіді функціонування «єЧерги» та синхронізованим із реальними операційними потребами кордону.

За словами **Ірини Кирик**, кожна виявлена проблема свідчить про потребу нормативного врегулювання, адже збої в роботі системи вказують на прогалини, які мають бути закріплені в правилах. Експертка навела приклад Естонії, де на основі попередніх помилок і негативного досвіду були чітко визначені вимоги до ІТ-постачальників, безпеки систем, захисту персональних даних, механізмів бронювання, а також регламенти дій у разі нештатних ситуацій і різних сценаріїв.

У цьому контексті вона наголосила, що нормативна робота має вибудовуватися не навколо абстрактних пріоритетів, а з урахуванням реальних проблем, з якими система вже стикається. За її оцінкою, в Україні накопичено значний масив практичного досвіду, зібрано численні зворотні зв'язки, матеріали та приклади, що формують **унікальну емпіричну основу для підготовки нормативного регулювання.** Вона також підкреслила, що потенційний новий нормативний акт (або зміни до наявних) щодо електронної черги фактично не має аналогів за рівнем практичного застосування і може інтегрувати найефективніші рішення, які були апробовані на практиці.

На думку експертів, саме на законодавчому рівні можливо чітко закріпити розподіл повноважень між органами влади, механізми міжвідомчої взаємодії, принципи фінансування та відповідальності, а також забезпечити інтеграцію з європейськими підходами до управління транспортними потоками. Водночас новий закон або внесення змін до існуючого законодавства розглядаються не як стартова чи фінальна точка, а як інструмент фіксації досягнутого рівня зрілості системи та переходу від експериментального режиму до сталого елементу державної політики.

Аналіз регуляторного впливу як ключова передумова

Ключовою умовою такого переходу учасники дискусії визначили **проведення повноцінного аналізу регуляторного впливу (АРВ)**, який має створити обґрунтовану основу для управлінських і нормативних рішень. **Микола Ясевич** наголосив, що за відсутності АРВ навіть якісний закон або суперечитиме вимогам регламенту [див. довідку], або призведе до повторення вже допущених помилок.

довідка

Правовим орієнтиром щодо проведення АРВ є вимоги Регламенту КМУ, затвердженого постановою КМУ № 950 від 18 липня 2007 року. Відповідно до **пунктів 32, 33 та 35** Регламенту, проекти регуляторних актів КМУ мають готуватися з дотриманням вимог законодавства про державну регуляторну політику та обов'язково супроводжуватися АРВ. Подання проекту регуляторного акта без АРВ розглядається як порушення встановленої процедури та є підставою для його повернення без розгляду.

Регламент КМУ також прямо відсилає до Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», зокрема до **статей 4, 8 та 9**, які визначають принципи регуляторної політики, обов'язковість аналізу альтернатив, оцінки витрат і вигод, впливу на конкуренцію, суб'єктів господарювання та державні інституції, а також правові наслідки недотримання регуляторних процедур.

У випадку «єЧерги» ці норми мають принципове значення, оскільки сервіс, що понад три роки функціонує в режимі експериментального проекту, фактично набув ознак постійного інструменту державної політики у сфері ІУК. Він встановлює обов'язкові правила доступу до пунктів пропуску та безпосередньо впливає на господарську діяльність перевізників, експортерів і логістичних операторів. У цьому контексті будь-який подальший нормативний акт КМУ, спрямований на продовження експерименту, трансформацію або інституціоналізацію «єЧерги», має розглядатися як регуляторний акт у розумінні законодавства про державну регуляторну політику.

У цьому контексті експерти підтримали поетапну траєкторію інституціоналізації, де часові рамки переходу мають визначатися не політичними деклараціями, а реальним рівнем готовності системи до зрілих рішень, підтверджених результатами АРВ.

Попри те, що вимога підготовки АРВ проекту «єЧерга» нормативно встановлена ще на етапі ухвалення усіх урядових рішень щодо запуску сервісу, системний АРВ упродовж усього періоду експерименту так і не був здійснений. Це створює **суттєві ризики для подальшого розвитку системи та її переходу до сталого нормативного регулювання.**

На думку учасників дискусії, відсутність АРВ унеможливорює комплексну оцінку соціально-економічних, логістичних, інституційних та бюджетних наслідків функціонування «єЧерги». За таких умов держава не має обґрунтованих відповідей на ключові питання: чи досягає система задекларованих цілей, яким є реальний розподіл переваг і витрат між різними групами користувачів, як вона впливає на конкурентоспроможність українських перевізників, роботу пунктів пропуску, взаємодію із суміжними державами та ситуацію в прикордонних громадах.

Микола Ясевич наголосив, що без проведення АРВ існує ризик реактивного реагування на проблеми замість проактивного системного управління. Він також зауважив, що рішення часто ухвалюються без належної фіксації їхніх цілей і логіки, через що, за відсутності цілісного підходу, вони не дають очікуваного ефекту.

Експерти підкреслили, що саме АРВ має стати відправною точкою для формування так званого **«дерева змін» – від коригування підзаконних актів до внесення необхідних змін у профільному законодавстві.** Такий підхід дозволить уникнути фрагментарних рішень, знизити ризик формального законодавчого закріплення недосконалої моделі та забезпечити узгодженість розвитку «єЧерги» з ширшим контекстом правового регулювання сфери інтегрованого управління кордонами.

Євроінтеграційний вимір

Подальший розвиток «єЧерги» відбувається в умовах поглиблення інтеграції України до європейського транспортного та логістичного простору. Розширення застосування системи на іноземних перевізників, необхідність узгодженої взаємодії з інформаційними системами суміжних держав, а також потенційна синхронізація з європейськими цифровими рішеннями суттєво підвищують вимоги до якості, передбачуваності та прозорості регулювання.

Ірина Коссе звернула увагу на проблеми інтеграції іноземних перевізників у систему «єЧерга», які на початковому етапі були фактично обмежені в доступі до сервісу через вимогу реєстрації в системі «Шлях». Це змушувало їх користуватися посередництвом українських водіїв і створювало додаткові операційні труднощі. Наразі Мінрозвитку декларує намір повноцінно включити іноземних перевізників до системи, зокрема з огляду на необхідність контролю каботажних перевезень та як дзеркальну відповідь на польську систему RMPD. Водночас, у разі законодавчого закріплення «єЧерги», ці питання мають бути врегульовані з урахуванням євроінтеграційних зобов'язань і передбачати інтероперабельність та обмін даними з інформаційними системами ЄС

У цьому контексті інституціоналізація «єЧерги» **є елементом підготовки України до участі у спільних європейських підходах до управління транспортними потоками та прикордонною інфраструктурою**. Відсутність чітко визначеного правового статусу системи, *зрозумілої моделі фінансування* та довгострокового бачення її розвитку ускладнює інтеграцію з європейськими механізмами планування, інвестування та цифрової взаємодії.

Микола Ясевич наголосив, що на тлі безпрецедентного посилення інтеграції України в європейський транспортний простір та зростання інтенсивності співпраці з європейськими партнерами, зволікання з визначенням узгодженої державної позиції щодо статусу, функцій і перспектив «єЧерги» створює стратегічні ризики втрати можливостей залучення зовнішнього фінансування та участі у спільних ініціативах, особливо в контексті підготовки нового семирічного бюджетного циклу ЄС (2028-2034 роки).

Це підсилює аргумент на користь своєчасної, поетапної інституціоналізації системи, заснованої на результатах АРВ та узгодженої з ширшими пріоритетами ІУК і європейської інтеграції України.

Висновки

Експертна дискусія засвідчила, що «єЧерга» фактично переросла формат тимчасового цифрового експерименту та де-факто вже виконує функції інструменту управління прикордонними потоками.

Водночас збереження експериментального статусу впродовж трьох років без системної оцінки результатів і чіткого управлінського бачення стримує інституційне дозрівання сервісу, обмежує його інтеграцію в систему ІУК та суттєво обмежує потенційний позитивний ефект. Нормативне закріплення «єЧерги» виключно на рівні підзаконних актів не дозволяє забезпечити прозорий розподіл повноважень, стали модель фінансування, міжвідомчу координацію та повноцінну інтеграцію з митними, прикордонними й аналітичними системами.

Обговорення підтвердило, що «єЧерга» виконує важливу стабілізуючу функцію, знижуючи соціальну напругу та цифровізуючи процес очікування перетину кордону, однак не впливає на ключові структурні обмеження функціонування пунктів пропуску. Таким чином, система має обмежену спроможність як автономний інструмент, але водночас демонструє значний потенціал як складова комплексної моделі інтегрованого управління кордонами за умови її повноцінного інституційного вбудовування.

Критичною прогалиною залишається відсутність повноцінного АРВ, що унеможливорює обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку, законодавчого закріплення та євроінтеграційної сумісності сервісу.

Транскордонна співпраця та розвиток прикордонної інфраструктури



У Волинській області завершено капітальний ремонт під'їздів до міжнародного автомобільного пункту пропуску (МАПП) «Ягодин–Дорогуськ»⁴⁵. Відновлено дві ділянки автомобільної дороги М-07 Київ–Ковель–Ягодин загальною протяжністю 1,9 км. Проект

реалізовано в межах програми ЄС «Механізм Сполучення Європи» (Connecting Europe Facility, CEF) із співфінансуванням Європейського Союзу на рівні 50%. Роботи охоплювали повне оновлення дорожнього одягу, заходи з безпеки руху та врахування принципів безбар'єрності. Паралельно триває реалізація ще одного проекту CEF – будівництво паркувальної зони площею 13 га для 600 вантажівок, що має зменшити навантаження на під'їзні дороги та узбіччя поблизу пункту пропуску.

Питання подальшої модернізації міжнародних пунктів пропуску розглядалися в контексті середньострокового планування інфраструктурних проектів⁴⁶. Серед пріоритетів – **проектування нового терміналу на МАПП «Ягодин – Дорогуськ»**, яке здійснюється із застосуванням BIM-моделювання (Building Information Modeling – це сучасний підхід до проектування, будівництва й експлуатації будівель та інфраструктури, згідно якого об'єкт створюється як цифрова 3D-модель з усією пов'язаною інформацією, зокрема геометрією, технічними характеристиками, вартістю, часовими рамками та майбутніми експлуатаційними даними). Окремо опрацьовується питання реконструкції дороги М-07 на ділянці від Ковеля до пункту пропуску, а також поточні ремонтні роботи на МАПП «Устилуг – Зосін».

У межах міжнародної технічної допомоги відбувся візит делегації Посольства Японії та Управління ООН з наркотиків та злочинності до міжнародного ПП «Рава-Руська» та підрозділів 7 прикордонного Карпатського загону⁴⁷. Під час зустрічей обговорювалися **питання технічного оснащення прикордонних підрозділів, організації прикордонного контролю та підготовки персоналу**. Українській стороні передано спеціалізоване програмне забезпечення та автомобіль для потреб Держприкордонслужби, а також підтверджено готовність до подальшої співпраці.



Секторальні аспекти **транскордонної співпраці у сфері ветеринарного та фітосанітарного контролю** висвітлювалися в матеріалі Держпродспоживслужби⁴⁸. Під час робочих зустрічей у Румунії обговорювалися питання координації дій на пунктах

пропуску, обміну інформацією між компетентними органами, протидії незаконному переміщенню тварин і харчових продуктів. Особливу увагу приділено узгодженню ветеринарних сертифікатів і практичним аспектам контролю, з урахуванням того, що станом на 1 грудня 2025 року 433 українські підприємства мали право експорту продукції до ЄС.



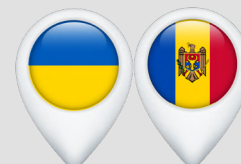
Сергій Ткачук,
Голова Держпродспоживслужби

цитата

Важливим результатом співпраці є і конкретні торговельні можливості. Наразі між компетентними органами України та Румунії погоджено п'ять форм ветеринарних сертифікатів для ввезення до України м'ясних виробів, яловичини, шкір, вовни та побічної продукції тваринного походження. Водночас завдяки погодженням із Європейською Комісією міжнародним формам сертифікатів Україна має право експортувати до ЄС широкий перелік продукції – від меду та рибних продуктів до м'яса птиці, яєць, молочної продукції й колагену.

Підготовка персоналу та **інституційна спроможність прикордонних органів** розглядалися через освітні та тренувальні заходи⁴⁹. У Національній академії Держприкордонслужби проводилися командно-штабні навчання із застосуванням системи імітаційного моделювання JCATS, яка використовується у збройних силах НАТО для відпрацювання управлінських рішень у складних тактичних умовах.

Окремо порушувалися питання **організації охорони кордону на південному напрямку та взаємодії з Морською охороною**⁵⁰. Під час робочої поїздки керівництва Держприкордонслужби до Одеської області аналізувалися потреби підрозділів, підготовка до організації служби у 2026 році та специфіка охорони придністровської ділянки українсько-молдовського кордону.



Більшість ініціатив фіксують поєднання інфраструктурних, інституційних і секторальних заходів, спрямованих на забезпечення функціонування пунктів пропуску, розвиток прикордонної інфраструктури та координацію дій з міжнародними партнерами. Разом із тим зберігаються ризики, пов'язані з безпековою ситуацією, тривалістю реалізації капіталомістких проєктів та залежністю окремих ініціатив від зовнішнього фінансування.

Стратегічні документи. Навчання та розвиток

На початку грудня 2025 року в Києві відбулася **Перша донорська конференція щодо впровадження нової Стратегії ІУДК України та Плану дій на 2026–2028 роки**, яка стала ключовою подією етапу переходу від розробки стратегічної рамки до формування донорської та імплементаційної архітектури її реалізації⁵¹.



Фото: [КМЄС в Україні](#)

Конференція об'єднала українські органи, залучені до системи ІУК, та міжнародних партнерів з метою представлення стратегічних цілей, визначених у Плані дій, а також обговорення можливостей підтримки пріоритетних напрямів реформ. У фокусі дискусій перебували **питання підвищення рівня прикордонної та внутрішньої безпеки, наближення процедур управління кордоном до стандартів ЄС і Шенгенського асвісу**, а також забезпечення балансу між ефективним контролем і збереженням відкритості кордону для законного транскордонного руху.

цитата



Рольф Холмбо,
Голова КМЄС в Україні

Ми дякуємо всім учасникам за їхню роботу та відданість у розробці стратегії та плану дій, спрямованих у майбутнє, в умовах повномасштабної війни.

Окрему увагу було приділено міжвідомчій координації та ролі кожного з суб'єктів ІУК у реалізації Стратегії. Під час заходу представники Держприкордонслужби, Мінрозвитку, Державної міграційної служби України (ДМС), Держмитслужби та Національної поліції представили власні проєктні пропозиції, окресливши потреби у фінансуванні, технічній допомозі та експертній підтримці. Відтак, Стратегія ІУДК охоплює 15 пріоритетних цілей, зокрема впровадження сучасних технологій, розвиток

інфраструктури та посилення аналітичних і ризик-орієнтованих підходів в управлінні кордонами⁵².

У межах конференції також було окреслено **внесок митного компонента в реалізацію Стратегії ІУДК**⁵³. Держмитслужба представила пріоритети, пов'язані з розширенням використання технічних засобів митного контролю, інтеграцією з європейськими ІТ-практиками, розвитком автоматизованих систем митного оформлення та сервісної інфраструктури для бізнесу. Наголошувалося на ролі цифрових рішень і сервісів підтримки як складових підвищення прозорості, передбачуваності процедур і стійкості системи управління кордоном в умовах війни.



Владислав Суворов,
заступник Голови Держмитслужби

цитата

ІУК для митниці - це зміна підходу до державної взаємодії. Кордон стає простором, де рішення приймаються на основі даних, ризиків та партнерства. Ми рухаємось від фрагментарних процесів до єдиної логіки дії, де кожен елемент, від технічних засобів до цифрових систем, підсилює одне одного.

За підсумками заходу було визначено подальший порядок роботи в межах Секторальної робочої групи «Правоохоронна діяльність», яка координуватиме опрацювання представлених пріоритетів, аналіз технічних і оперативних потреб, а також взаємодію з міжнародними партнерами. **Стратегія ІУДК перебуває на завершальній стадії урядового погодження** та після розгляду Радою національної безпеки і оборони має бути подана на підпис, тоді як План дій на 2026–2028 роки – на затвердження Кабінету Міністрів України.

У Києві 9–10 грудня ДМС спільно з Держприкордонслужбою за підтримки Міжнародного центру з розвитку міграційної політики (ICMPD) провела **дводенний тренінг з аналізу та профілювання міграційних ризиків**⁵⁴. Захід було реалізовано в межах Плану заходів з виконання Стратегії державної міграційної політики до 2025 року та спрямовано на уніфікацію підходів до оцінки ризиків у сфері міграції та безпеки кордону. Програма базувалася на методології CIRAM, адаптованій до українських умов, із фокусом на аналітичні інструменти виявлення загроз, оцінку уразливостей і підтримку управлінських рішень. Склад учасників – представники МВС, ДМС, Держприкордонслужби та Національної поліції – підкреслив міжвідомчий характер роботи з міграційними ризиками та їх інтеграцію в ширший безпековий контекст.

Водночас у грудні окрему увагу було приділено **розвитку практичних компетенцій персоналу, залученого до митного контролю**. У Львові в межах проєкту EU4IBM-Стійкість відбувся спеціалізований тренінг для тренерів операторів стаціонарних рентгенівських сканерів⁵⁵. Навчання було спрямоване на формування внутрішньої мережі інструкторів у митних підрозділах, здатних забезпечувати безперервність підготовки операторів без постійної зовнішньої підтримки. Програма поєднала оновлення знань із програмного забезпечення та інтерпретації складних рентгенівських зображень із методикою передачі знань колегам безпосередньо на пунктах пропуску, обладнаних стаціонарними скануючими системами.

цитата



Вадим Панищев,
начальник відділу технічних засобів митного контролю
Закарпатської митниці

Цей тренінг надав нам глибші технічні знання та посилив нашу здатність передавати їх колегам у місцевих митницях і пунктах пропуску. Як і попередні курси для операторів, це навчання є необхідним для підтримання високого рівня професіоналізму та ефективного контролю на кордоні.

У грудні було також офіційно **затверджено технічний звіт**, підготовлений у межах проєкту EU4IBM-Стійкість, який підсумував **результати пілотної оцінки стаціонарних рентгенівських сканерів Nuctech на пунктах пропуску «Порубне» та «Ягодин»**. Оцінювання, проведене раніше міжнародними експертами, охоплювало аналіз технічного стану обладнання та інфраструктури, функціональні випробування і впровадження деяких технічних покращень, що негайно підвищили якість зображень і ефективність неінтрузивного контролю. Затверджений звіт стане основою для планування подальшої модернізації сканувальних систем, визначення пріоритетів ремонту або заміни компонентів та забезпечення їх сталого використання відповідно до стандартів ЄС.

цитата



В'ячеслав Топоров,
керівник проєкту EU4IBM-Стійкість, ICMPD

Ця пілотна оцінка є надзвичайно важливим першим кроком у подальшій модернізації інфраструктури сканування на кордонах України. Визначаючи, що можна повторно використовувати, модернізувати або замінити, ми закладаємо основу для більш раціонального та стійкого митного контролю, що відповідає стандартам ЄС та адаптований до потреб України.

Окремим напрямом стало **міжнародне співробітництво у сфері безпеки документів і криміналістичного забезпечення прикордонного контролю**. Представники Головного експертно-криміналістичного центру Держприкордонслужби здійснили навчальний візит до Латвійської Республіки⁵⁶, де вони ознайомились з сучасними техніко-криміналістичними методами, спеціалізованим програмним забезпеченням і лабораторними практиками дослідження захисних елементів документів.

У грудні Держприкордонслужба продовжила системну роботу з посилення управлінської спроможності через конкурсний відбір на керівні посади в органах охорони державного кордону⁵⁷. Процедура охоплювала комплексну оцінку кандидатів – психологічне тестування, перевірку загальних здібностей, професійні іспити, знання ділової української та англійської мов, фізичну й вогневу підготовку. Такий підхід відображає логіку довгострокової кадрової політики, спрямованої на формування стійкого керівного корпусу в умовах підвищених безпекових навантажень. Масштаб і сталість проєкту «Нове обличчя керівного складу» (НОКС), що реалізується з 2019 року, свідчать про інституціоналізацію конкурсних і прозорих механізмів добору управлінців у секторі безпеки кордону.



Ірина Сушко,
член конкурсної комісії, виконавча директорка
аналітичного центру Європа Без Бар'єрів

коментар

Командир нового зразка - це не просто лідер. Це керівник, який використовує інноваційні методи управління, вміє оцінювати ризики, співпрацювати з усіма партнерами, цінує і поважає свій особовий склад.

На міжнародному рівні **безпековий вимір кордону й логістики** було окреслено під час участі Міністра закордонних справ України Андрія Сибіги у румунському форумі з питань відбудови України⁵⁸. У фокусі виступу – Чорноморський регіон як стратегічна артерія для безпеки, свободи судноплавства та функціонування портової інфраструктури, а також тісна регіональна координація з Румунією та Молдовою. Цей контекст формує зовнішній безпековий периметр для тем ІУК, транспортних коридорів і стійкості логістики, підкреслюючи взаємозалежність прикордонної безпеки, морського простору та європейської безпекової архітектури загалом.

Опубліковані у грудні матеріали показують, що увага державних органів зосереджується не лише на стратегічних орієнтирах, а й на повсякденній спроможності системи ІУК працювати в умовах війни. Навчання, конкурсний добір, обмін експертними практиками та міжнародна координація розглядаються як взаємопов'язані складові одного процесу – посилення керованості та стійкості кордону.

Транспортна інтеграція і розвиток логістики

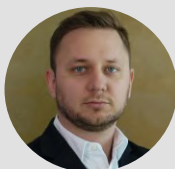
У грудневих публікаціях міжнародні транспортні коридори розглядаються як ключовий інструмент підтримання зовнішньоекономічних зв'язків, мобільності населення та інтеграції України до європейського транспортного простору в умовах воєнних обмежень⁵⁹. У фокусі – поєднання міжнародно-правових рішень, цифрових інструментів управління перевезеннями та розвитку прикордонної інфраструктури.

У сфері **міжнародних автомобільних вантажних перевезень** акцент зроблено на збереженні доступу українських перевізників до ринків ЄС і суміжних держав. У 2025 році продовжено дію лібералізованих режимів перевезень із Європейським Союзом і Норвегією до березня 2027 року, з Молдовою – до кінця 2027 року, а також продовжено лібералізацію з Північною Македонією та укладено угоду з Марокко про міжнародне автомобільне сполучення. Паралельно відзначено розширення договірних можливостей через погодження додаткових дозволів із Боснією і Герцеговиною та Республікою Вірменія, а також домовленості з Болгарією щодо перевезень із третіх країн. Окремим структурним елементом реформ стала цифровізація: система «єЧерга» для вантажівок була масштабована на всі автомобільні пункти пропуску для ліцензованих транспортних засобів масою від 3,5 т, а також забезпечено нормативну й організаційну підготовку бізнесу до переходу на електронні дозволи ЄКМТ.

У **пасажирських автомобільних перевезеннях** Мінрозвитку розвивало реформу міжнародних автобусних маршрутів. Протягом року запущено онлайн-кабінет міжнародних маршрутів і оновлено процедури їх відкриття; опрацьовано понад тисячу заяв перевізників, що призвело до ухвалення понад 500 рішень та відкриття майже 250 нових маршрутів. Управлінським інструментом стало масштабування «єЧерги» для автобусів на всі автомобільні пункти пропуску та впровадження слотування на 25 з них, що дозволило зменшити час очікування для більшості рейсів. Паралельно відбулася актуалізація маршрутної мережі шляхом постійного моніторингу та припинення маршрутів, які фактично не виконувалися, а також запровадження цифрових журналів Interbus для нерегулярних перевезень.

У **залізничному секторі** публікації Мінрозвитку акцентують на технічній та нормативній інтеграції до транспортної системи ЄС⁶⁰. У 2025 році збільшено пропозицію місць у міжнародних поїздах на 20% – до 8 тисяч місць на добу – та відкрито нові маршрути до Бухареста й Перемишля з різних регіонів України. Ключовою інфраструктурною подією стало завершення будівництва євроколії Чоп-Ужгород (22 км), що забезпечило пряме безпересадкове сполучення з Австрією, Словаччиною та Угорщиною. Окремо зазначено запуск експерименту з проведення

прикордонного й митного контролю пасажирів під час руху поїзда до Польщі, що має скоротити час поїздки. Нормативний блок включає підготовку законопроекту про безпеку та інтероперабельність залізничного транспорту, узгодженого з вимогами ЄС та пов'язаного з виконанням зобов'язань у межах Угоди про асоціацію й Ukraine Facility.



Олексій Балеста,
заступник Міністра розвитку громад
та територій України

цитата

Цей законопроект дозволить адаптувати українську залізницю до законодавства та стандартів Європейського Союзу. Його мета – підвищити безпеку руху, забезпечити технічну сумісність із європейською системою та зробити український залізничний транспорт частиною єдиного європейського простору.

Матеріали щодо **морського та внутрішнього водного транспорту** фіксують збереження ролі водної логістики як базового каналу експорту та імпорту в умовах війни⁶¹. Наголошується на безперервній роботі портів Великої Одеси та Дунаю, а також на функціонуванні Українського морського коридору, яким з моменту створення перевезено понад 160 млн тонн вантажів. Також зазначено про розвиток Дунайського кластеру як довгострокового логістичного напрямку, корпоративну трансформацію ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» та підготовку проектів публічно-приватного партнерства, зокрема в порту Чорноморськ. Міжнародний вимір включає роботу в межах Міжнародної морської організації (International Maritime Organization, IMO) щодо протидії «тіньовому флоту» РФ та рішення Дунайської комісії про створення реєстру збитків від агресії на Нижньому Дунаї. Євроінтеграційна складова охоплює проходження скринінгу за розділом «Транспортна політика», підготовку законодавчих змін у сфері судноплавства, запуск Морського єдиного вікна та інтеграцію річкових інформаційних систем з європейськими платформами.



Андрій Кашуба,
заступник Міністра розвитку громад
та територій України

цитата

Великою перемогою України є те, що ми не допустили обрання росії до Ради IMO - найвищого органу цієї головної світової організації із морського судноплавства. Ми також зупинили спробу російської делегації переглянути рішення Комітету з технічного співробітництва про припинення їхньої участі у програмах Організації як донора або отримувача технічної допомоги. РФ намагалася поставити під сумнів легітимність цього рішення. Але держави-члени IMO чітко і одностайно підтвердили його чинність. Це – важливий сигнал єдності міжнародної спільноти: державі-агресору не місце серед механізмів, покликаних підтримувати розвиток морської галузі та глобальну безпеку.

Також Мінрозвитку оприлюднило узагальнені **підсумки функціонування транспортної та логістичної інфраструктури** в умовах повномасштабної війни, які водночас окреслюють структурні зміни у сфері мобільності, експорту та управління кордоном⁶². У публікації зафіксовано перехід від ситуативного реагування на безпекові загрози до більш системної моделі забезпечення стійкості логістики. Центральним елементом залишається водна логістика: морські порти Великої Одеси та український морський коридор виконують роль ключового експортного каналу, доповненого внутрішніми водними шляхами Дунаю як альтернативним маршрутом у разі обмежень сухопутного сполучення. У цьому контексті кордон розглядається не лише як лінія контролю, а як функціональний елемент забезпечення безперервності зовнішньої торгівлі.

Практичний вимір **управління логістичними ризиками** на регіональному рівні було деталізовано під час робочої наради з перевізниками та експортерами в Одеській області⁶³. У фокусі обговорення перебували наслідки російських атак на транспортну інфраструктуру та їхній вплив на доступ до портів, функціонування дорожньої мережі й стабільність експортно-імпортних операцій. Ключовим викликом залишається не лише фізичне пошкодження об'єктів, а й необхідність оперативного перенаправлення потоків та збереження керованості логістичних ланцюгів. Важливо, що в цій публікації кордон і пункти пропуску розглядаються як частина ширшої логістичної системи, де критичне значення має міжвідомча координація та постійна комунікація з бізнесом. Застосування цифрових інструментів для планування перевезень, забезпечення прогнозованої роботи пунктів пропуску та синхронізація дій центральних і регіональних органів влади подані як необхідні умови зниження впливу безпекових ризиків.

У грудні 2025 року у сфері транспорту та логістики окреслився перехід до більш керованої та структурованої моделі функціонування системи в умовах воєнних ризиків. Міжнародні транспортні коридори – автомобільні, залізничні та морські – розвиваються як взаємопов'язані елементи єдиного простору мобільності, де кордон виконує не лише контрольну, а й операційну функцію забезпечення безперервності перевезень. Поєднання міжнародних домовленостей, цифрових інструментів управління потоками, адаптивних інфраструктурних рішень і міжвідомчої координації формує практичну основу для ІУК, орієнтованого на прогнозованість, стійкість і сумісність із європейськими транспортними підходами.

Лінки на публікації

- 1 Різдвяно-новорічний період: як уникнути черг на кордоні (Держприкордонслужба)
- 2 Різдвяний ажіотаж: де найменші черги на кордоні у Львівській області перед святами (Держприкордонслужба)
- 3 Перевантаженість у Краківці та Шегинях: куди краще їхати без заторів (Держприкордонслужба)
- 4 Кордон напередодні свят: де сьогодні затори, а де проїзд вільний (Держприкордонслужба)
- 5 До уваги громадян, які планують перетин державного кордону на Львівщині (Держприкордонслужба)
- 6 Різдвяний ажіотаж на кордоні: пункти пропуску на українсько-польському кордоні перевантажені (Держприкордонслужба)
- 7 Перевантаження пунктів пропуску на Львівщині та Волині: яка ситуація станом на 14.00 (Держприкордонслужба)
- 8 Майже 67 тисяч осіб перетнули кордон на Львівщині за добу (Держприкордонслужба)
- 9 Рекордний пасажиропотік на Львівщині: за добу прикордонники оформили понад 75 тисяч громадян (Держприкордонслужба)
- 10 На польсько-українському кордоні утворилися багатокілометрові черги вантажівок (Kyiv24)
- 11 Пасажиропотік на кордоні під час свят залишається інтенсивним (Держприкордонслужба)
- 12 Передноворічний трафік на кордоні: пункти пропуску на Львівщині та Волині працюють у посиленому режимі (Держприкордонслужба)
- 13 Передноворічний трафік на кордоні у Львівській області: інтенсивність руху знижується (Держприкордонслужба)
- 14 До уваги подорожніх, які прямують через пункт пропуску «Солотвино», що на кордоні з Румунією (Держприкордонслужба)
- 15 Продовжено обмеження руху через пункт пропуску «Сігету Мармаціей - Солотвино» (Держмитслужба)
- 16 Увага! Тимчасове сповільнення руху на кордоні з Польщею через технічні роботи (Держприкордонслужба)
- 17 Увага! На Одещині, внаслідок авіаційної атаки РФ, рух до окремих пунктів пропуску через державний кордон з Молдовою обмежений (Держприкордонслужба)
- 18 Рекомендації громадянам України щодо перетину українсько-молдовського кордону (МЗС)
- 19 До уваги міжнародних перевізників пасажирів та вантажів: оновлення щодо перетину кордону з Молдовою (Мінрозвитку)
- 20 На кордоні з Румунією розпочинає роботу система EES (Держприкордонслужба)
- 21 Як проїхати кордон без черг на Різдво і кого можуть не випустити з країни: бліц з ДПСУ (РБК-Україна)
- 22 За 11 місяців 2025 року товарообіг України склав \$112,2 млрд (Держмитслужба)
- 23 За 11 місяців 2024 року товарообіг України склав \$101,9 млрд (Держмитслужба)
- 24 За 11 місяців 2023 року товарообіг склав \$90 млрд (Держмитслужба)
- 25 Місячний Економічний Моніторинг України №251(Інститут економічних досліджень та політичних консультацій)
- 26 У листопаді до Держбюджету спрямовано 61,9 млрд грн митних платежів (Держмитслужба)
- 27 Пільги зі сплати митних платежів у листопаді склали 32,1 млрд грн (Держмитслужба)
- 28 За 11 місяців 2025 року митні органи виявили 8 851 порушень митних правил на 10,9 млрд грн (Держмитслужба)
- 29 Мінфін: Уряд продовжив спрощення ввезення товарів для оборони та енергосектору без надання фінансової гарантії (Мінфін)
- 30 Як українським виробникам продукції тваринного походження підготуватися до експорту: основні кроки (Держпродспоживслужба)
- 31 Підсумки–2025: Мінфін забезпечив високі показники євроінтеграції та фінансову стійкість держави (Мінфін)
- 32 Держпродспоживслужба долучилася до обговорення інтеграції України в єдиний продовольчий ринок ЄС (Держпродспоживслужба)
- 33 Україна та ЄС узгодили план з 10 пріоритетних реформ у сфері антикорупції та верховенства права (Європейська правда)
- 34 Рівень довіри бізнесу до митниці зріс - результати щорічного опитування від ВМО (Держмитслужба)
- 35 Держмитслужба реалізує черговий етап пілотного проєкту виконання митних формальностей підрозділом митних компетенцій (Держмитслужба)
- 36 Цифровізація митного оформлення: ще один крок (Держмитслужба)

- 37 Підсумки року та подальші пріоритети у діяльності обговорили на засіданні Громадської ради при Держмитслужбі (Держмитслужба)
- 38 Довіра митниці: за 6 років функціонування програми АЕО 110 підприємств отримали статус (Держмитслужба)
- 39 Комісія з добору очільника ДМС допустила до конкурсу 38 заявників, 4 заявки відхилено (Інтерфакс-Україна)
- 40 Цифрова система ЄКМТ: перевізникам доступний новий посібник (Мінрозвитку)
- 41 Три роки «єЧерги»: ключові результати роботи цифрової Системи для перетину кордону (Мінрозвитку)
- 42 Мінрозвитку планує запустити пілотний проєкт «єЧерги» для легкових авто на початку 2026р. (Інтерфакс-Україна)
- 43 87% опитаних позитивно оцінили ІТ-сервіси Держмитслужби (Держмитслужба)
- 44 Держмитслужба та АМПУ завершили тестування цифрових рішень для контролю у морських портах (Держмитслужба)
- 45 Біля міжнародного пункту пропуску завершили капітальний ремонт дороги (Агентство відновлення)
- 46 Працюємо над модернізацією міжнародних пунктів пропуску (Агентство відновлення)
- 47 На Львівщині відбулася зустріч представників Державної прикордонної служби України з делегацією Посольства Японії та ООН (Держприкордонслужба)
- 48 Держпродспоживслужба та партнери з Румунії й Молдови узгодили подальші кроки співпраці (Держпродспоживслужба)
- 49 Прикордонники тренуються за стандартами НАТО: у дії система JCATS (Держприкордонслужба)
- 50 Питання охорони кордону з Молдовою та на морі у фокусі уваги керівництва Держприкордонслужби (Держприкордонслужба)
- 51 У Києві відбулася Перша донорська конференція щодо Стратегії інтегрованого управління кордонами України (КМЄС в Україні)
- 52 Інтегроване управління кордоном: у столиці обговорили залучення допомоги міжнародних партнерів (Фейсбук-сторінка Держприкордонслужби)
- 53 Технології та безпека: Держмитслужба окреслила пріоритети у сфері управління державним кордоном (Держмитслужба)
- 54 У Києві стартував дводенний тренінг з аналізу та профілювання міграційних ризиків (ДМС)
- 55 У Львові українські митники опанували методи проведення навчань з експлуатації сканерів під час тренінгу для тренерів EU4IBM-Стійкість (ibm.in.ua)
- 56 Обмін криміналістичними практиками у співпраці з латвійськими експертами (Держприкордонслужба)
- 57 Нові обличчя керівного складу – ретельний відбір (Держприкордонслужба)
- 58 Андрій Сибіга на румунському форумі щодо відбудови України: Необхідно відновити безпеку Чорного моря як невід’ємну частину безпекової архітектури Європи (МЗС)
- 59 Автомобільні перевезення, безпека на транспорті, пункти пропуску та авіація: ключові результати 2025 року та плани на 2026 (Мінрозвитку)
- 60 Управління сферою залізничного транспорту у 2025 році: ключові результати та плани на наступний рік (Мінрозвитку)
- 61 Управління морським та внутрішнім водним транспортом у 2025 році: ключові результати та плани на 2026 рік (Мінрозвитку)
- 62 Попри всі виклики цього року транспортна інфраструктура в Україні не просто працювала, а й розвивалася, – Олексій Кулеба (Мінрозвитку)
- 63 В Одесі відбулася нарада з перевізниками та експортерами щодо організації логістики та роботи портів (Мінрозвитку)