

Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право

УДК 342.951:656.615(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15782796>

**Інноваційні підходи до публічного адміністрування у портовій діяльності:
оновлення правової бази**

Галета Ярослав Андрійович

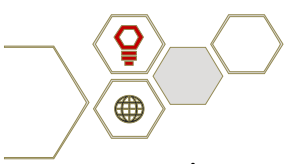
аспірант кафедри морського та митного права,
Національний університет «Одеська юридична академія»,
м. Одеса, Україна, 65009, galeta.y90@gmail.com,
<https://orcid.org/0009-0009-5678-096X>

Рудик Марко Романович

аспірант кафедри морського та митного права,
Національний університет «Одеська юридична академія»,
м. Одеса, Україна, 65009, kmtpr@meta.ua,
<https://orcid.org/0009-0007-7683-1862>

Прийнято: 19.06.2025 | Опубліковано: 29.06.2025

***Анотація.** Метою цієї статті є обґрунтування напрямків оновлення правової бази державного управління в портовому секторі України, враховуючи імперативи інноваційного розвитку, цифрової трансформації, екологічної модернізації та зовнішніх викликів. У дослідженні досліджується існуюча нормативно-правова база, визначаються ключові перешкоди для впровадження інновацій у портовій галузі та окреслюються стратегії підвищення ефективності управління на основі передового досвіду та міжнародних стандартів. У статті пропонується модель переходу до портів четвертого покоління, що функціонують на принципах цифровізації, енергоефективності,*



клієнтоорієнтованості та сталого розвитку. **Методологічна основа** дослідження включає інституційний аналіз, порівняльно-правовий підхід та контент-аналіз стратегічних документів, а також рекомендації міжнародних організацій (UNCTAD, IMO) та національних політик і нормативних актів. Особлива увага приділяється сухим портам та цифровій трансформації портової логістики, зокрема платформі DocPort, яка служить інструментом для електронного управління документами та інтеграції зацікавлених сторін у сфері логістики. Основні **результати** дослідження включають визначення пріоритетних напрямків законодавчої реформи: нормативно-правове забезпечення функціонування «розумних портів», «зелених портів» та «енергоефективних портів» у контексті реалізації Стратегії розвитку морських портів України до 2038 року; розробка спеціалізованої правової бази для внутрішніх логістичних терміналів («сухих портів»); формування та уніфікація правових стандартів для цифрового управління портами та мультимодальних перевезень. **Висновки** підкреслюють необхідність додаткових академічних досліджень для розробки сучасної національної моделі державного управління в портовому секторі, що враховує правові інструменти, інноваційні технології та принципи належного управління.

Ключові слова: публічне управління, морський порт, цифровізація, екологізація, інноваційні технології, галузеве морське законодавство, цифрові інструменти управління, логістичні рішення, сухий порт, смарт-порт.

Innovative Approaches to Public Administration in Port Activities: Updating the Legal Framework

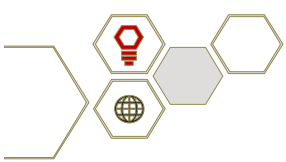
Yaroslav Haleta

Research Fellow of Maritime and Customs Law Department,

National University «Odesa Law Academy»,

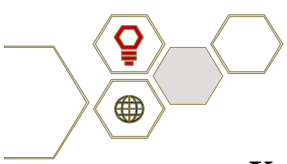
Odesa, Ukraine, 65009, galeta.y90@gmail.com,

<https://orcid.org/0009-0009-5678-096X>

**Marko Rudyk**

Research Fellow of Maritime and Customs Law Department,
National University «Odesa Law Academy»,
Odesa, Ukraine, 65009, kmt@meta.ua,
<https://orcid.org/0009-0007-7683-1862>

Abstract. *The aim of this article is to substantiate the guidelines for updating the legal framework of public administration in Ukraine's port sector, considering the imperatives of innovative development, digital transformation, environmental modernization, and external challenges. The study explores the existing regulatory framework, identifies key obstacles to implementing innovations in the port industry, and outlines strategies to improve management efficiency based on best practices and international standards. The paper proposes a model for transitioning to fourth-generation ports that operate on the principles of digitalization, energy efficiency, client orientation, and sustainable development. The methodological basis of the research includes institutional analysis, a comparative legal approach, and content analysis of strategic documents, along with recommendations from international organizations (UNCTAD, IMO) and national policies and regulations. Special attention is given to dry ports and the digital transformation of port logistics, particularly the DocPort platform, which serves as a tool for electronic document management and the integration of logistics stakeholders. The main results of the study include identifying priority areas for legislative reform: regulatory support for the functioning of “smart ports,” “green ports,” and “energy-efficient ports” in the context of implementing Ukraine’s Seaport Development Strategy until 2038; developing a specialized legal framework for inland logistics terminals (“dry ports”); and forming and unifying legal standards for digital port governance and multimodal transportation. The conclusions highlight the necessity for additional academic research to develop a contemporary national model of public administration in the port sector, incorporating legal instruments, innovative technologies, and the principles of good governance.*



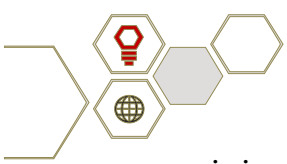
Keywords: *public governance, seaport, digitalization, ecologization, innovative technologies, maritime legislation, digital management tools, logistics solutions, dry port, smart port.*

Постановка проблеми. Сучасне функціонування портової галузі зазнає суттєвих трансформацій під впливом комплексу безпекових, демографічних, технологічних та екологічних факторів, якими визначаються нові умови щоденної діяльності портів і формуються основні управлінські тенденції. В умовах зростаючої складності зовнішнього середовища адміністрація порту, оператори, регуляторні органи та інші стейкхолдери мають усвідомлювати масштаб і характер майбутніх змін, а також їхні потенційні наслідки. Сучасні виклики та загрози зумовлюють значне переосмислення традиційних торговельних маршрутів, перегляд конкурентних позицій портів, зміни у логістиці вантажопотоків і вплив на морські екосистеми. Усе це вимагає від системи публічного управління (адміністрування) портовою діяльністю переходу до інноваційних стратегій, адаптивного планування та запровадження сучасних інформаційних, виробничих та обслуговуючих технологій. На теперішній час морський порт є ключовою інтермодальною ланкою та формує основу глобальних і національних логістичних систем. У цьому контексті портова діяльність набуває стратегічного значення для розвитку держави, стабільності її соціально-економічного та політичного ладу, відіграючи провідну роль у забезпеченні ефективності транспортної інфраструктури. Системна модернізація портових терміналів, інженерної інфраструктури та управлінських механізмів не лише підвищує конкурентоспроможність портів, а й сприяє активізації торговельного партнерства між зацікавленими державами. Успішна реалізація таких змін вимагає застосування інноваційних управлінських технологій у системі їх публічного адміністрування. Для України порти стали рятівним фактором в умовах широкомасштабного російського вторгнення: спочатку дунайські, а з подоланням морської блокади й порти Великої Одеси забезпечують стійкість української економіки, мужньо долають наслідки



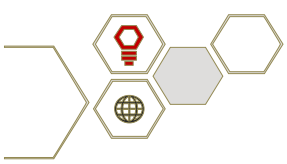
обстрілів та намагаються, наскільки це є можливим в умовах воєнного стану, застосовувати інноваційні практики управління. Одним з основних напрямів модернізації портової діяльності є цифровізація та декарбонізація. У цьому контексті актуальними є впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем управління вантажопотоками, застосування штучного інтелекту для оптимізації логістичних процесів, а також розвиток екологічно дружніх технологій, зокрема альтернативних джерел енергії та беземісійного портового обладнання. В умовах воєнної економіки особливої уваги набуває здатність портової системи залишатися гнучкою, адаптивною та інноваційно орієнтованою, що вимагає ефективної координації між державними органами, приватним сектором і зарубіжними партнерами. Формування відповідної нормативної бази, у свою чергу, зумовлює необхідність проведення теоретико-прикладних розробок з метою вивчення кращих практик управління та визначення шляхів удосконалення галузевого законодавства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інноваційного розвитку управління морськими портами нечасто розглядаються в українській науковій літературі. Найновішим дослідженням цієї сфери стала дисертаційна робота А.О. Панчук «Публічне адміністрування портової галузі України» (2024) [1], в якій авторка запропонувала низку змін для оптимізації існуючої системи управління портами, проте напрями оновлення портового менеджменту з позицій використання інноваційних технологій, зокрема «смарт-порт», «енергоефективний порт» та «зелений порт», зазнали у ній лише фрагментарного висвітлення. У дисертації К.С. Єременко «Адміністративно-правові основи стимулювання використання альтернативних джерел енергії у морській галузі» (2023) [2] морським портам та можливостям пришвидшення їх «зеленого переходу» було присвячено окремий підрозділ, проте концепція «розумного порту» також не розглядалася. У дисертаційній роботі А.О. Сурілової «Правові основи публічного адміністрування суден у морських портах України» (2024) [3] питання інноваційного розвитку портової діяльності також були досліджені лише оглядово. Низку пов'язаних з оновленням практик публічного



адміністрування морської та портової діяльності аспектів було охарактеризовано у роботах таких авторів, як Б.А. Кормич та Т.В. Аверочкіна [4], С.В. Андрущенко [5], Б.В. Бабін [6], А.В. Іванова [7], Н.О. Коваль, Ю.В. Сергєєв та О.П. Федотов [8-11], С.С. Кузнецов [12]. Основні концептуальні підходи та результати досліджень зазначених авторів буде використано та ураховано для формування авторського бачення та вирішення визначених наукових завдань, що сприятиме досягненню мети цієї статті. Важливість дослідження інноваційних підходів у публічному адмініструванні портової діяльності під кутом зору оновлення правового регулювання дозволить продовжити об'єктивно необхідне окреслення змін та доповнень до діючого галузевого законодавства з метою запозичення кращих практик управління, що використовуються у провідних портах світу. Такий підхід сприятиме гармонізації національної нормативно-правової бази з міжнародними стандартами, забезпечить підвищення ефективності портової системи України, її екологічної стійкості, цифрової трансформації та здатності до реагування на виклики воєнного часу та післявоєнного відновлення. Інтеграція інноваційних управлінських рішень також сприятиме прозорості, відкритості та результативності функціонування портового сектору в умовах інтеграційного руху України до Європейського Союзу та участі в Ініціативі Трьох морів.

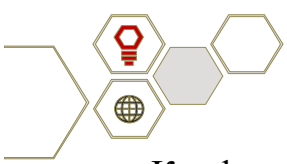
Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність низки досліджень, присвячених оптимізації управлінських моделей функціонування сучасних морських портів, окремі аспекти залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого аналізу. Зокрема, йдеться про формування в Україні системного підходу до розбудови портів четвертого покоління, що базуються на інноваційних, цифрових, сталих та орієнтованих на клієнта принципах управління («доброго урядування»). Ці питання залишилися поза увагою на рівні комплексного правового та адміністративного регулювання та опрацювання у спеціалізованій правничій літературі. Причини недостатньої уваги до зазначених аспектів, на наше переконання, пов'язані з кількома чинниками, до яких належать наступні: домінування економічного та



господарсько-правового підходів до регулювання портової діяльності на шкоду інституційно-правовим і управлінським аспектам; відсутність єдиного бачення моделі «порту четвертого покоління» в українському контексті, незважаючи на її визнання у міжнародній практиці та фактичного функціонування у провідних портах світу; недостатність інтеграції інноваційних управлінських технологій у стратегічне планування портів через фрагментарність законодавства та обмеженість повноважень уповноважених суб'єктів. Зазначені невирішені аспекти, на наше переконання, є ключовими для розуміння загальної проблеми інноваційної трансформації управління портовим сектором, оскільки саме вони визначають здатність держави забезпечити системність, передбачуваність та ефективність управління у довгостроковій перспективі. Без їх розв'язання неможливо забезпечити гармонізацію української моделі управління портами з підходами ЄС та досягнення стійкої логістичної інтеграції.

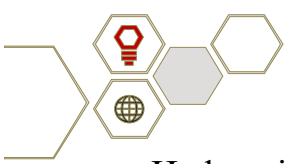
Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цього дослідження є наукова аргументація напрямів оновлення правничого базису публічного адміністрування портової діяльності України з урахуванням викликів інноваційного розвитку, міжнародних інтеграційних процесів та необхідності переходу до моделі портів четвертого покоління. Статтю сфокусовано на характеристиці чинних нормативно-правових та організаційних механізмах управління портовою діяльністю в Україні; визначенні прогалин, що перешкоджають реалізації моделі інноваційного порту; означенні можливих управлінських рішень та відповідних змін до законодавства; а також обґрунтуванні напрямів формування сучасної моделі публічного адміністрування портової діяльності на основі кращих практик використання інформаційно-комунікаційних технологій. Зазначені мета та завдання формують основу для подальшого аналізу й критичної оцінки поточного стану галузі, водночас створюючи передумови для формування нових науково обґрунтованих підходів до модернізації публічного адміністрування портового сектору України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для виявлення та аналізу сучасних тенденцій розвитку морського транспорту ООН щорічно проводить



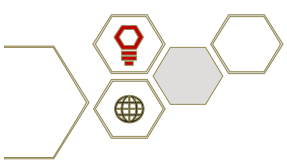
Конференцію з торгівлі та розвитку (United Nations Conference on Trade and Development, далі – UNCTAD), під час якої особлива увага приділяється аналізу результатів діяльності галузі, впровадженню інновацій та виробленню актуальних рекомендацій для суб'єктів морського ринку. З цією метою UNCTAD регулярно публікує аналітичні огляди, які містять статистичні дані, прогнози та висновки щодо ключових трансформацій у сфері морських перевезень, а також пропозиції для урядів з метою поліпшення стану морської галузі. Показовим у цьому контексті є Огляд, оприлюднений UNCTAD у 2018 році, в якому було узагальнено результати розвитку морського транспорту за півстоліття. Документ висвітлив історичну еволюцію морської торгівлі, механізми її взаємодії з міжнародними організаціями та основні вектори трансформації глобального транспортного ландшафту. Ключовими тенденціями розвитку галузі було визначено: масштабну контейнеризацію та глибоку інтеграцію транспортно-логістичних мереж; значне зростання торговельних потоків з країн Азії, особливо з Китаю; посилення ролі країн Далекого Сходу, зокрема Малайзії та В'єтнаму, у глобальному товарообігу; динамічне зростання обсягів вантажоперевалки у ключових транспортних вузлах, таких як Гонконг, Сінгапур тощо [13], які на теперішній час демонструють найкращі світові досягнення в інноваційному розвитку. Ці тенденції сформували базис стратегічного прогнозування, розробки інноваційних моделей функціонування портів та оновлення управлінських підходів у публічному секторі.

Подібним цьому ретроспективному Огляду став перспективний Огляд 2020 р., в якому було окреслено ключові тенденції у сфері морського транспорту, що визначатимуть стратегічний вектор розвитку у найближчому майбутньому [14]. Зокрема, наголошено на зростаючій ролі морських портів як рушіїв глобалізації та центрів інтегрованих логістичних і транспортних мереж. У цьому контексті одним із пріоритетних напрямів їхнього розвитку визначено активне використання цифрових технологій. До провідних інновацій, що трансформують портову діяльність, віднесено Інтернет речей, автоматизацію, штучний інтелект, безпілотні транспортні засоби та техніку, а також технології блокчейн.



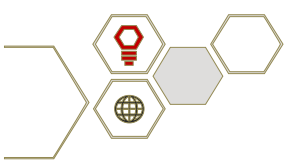
Цифровізація розглядається як засіб підвищення ефективності портових операцій, зниження витрат, скорочення часу обробки суден і вантажів, мінімізації затримок, усунення надлишкових логістичних ланок та збільшення пропускної здатності. В Огляді за 2024 р. [15] UNCTAD підтвердила стратегічний характер цифрової трансформації та стійкого розвитку як основного вектора розвитку портів. Серед іншого, було рекомендовано використання інструментів штучного інтелекту, блокчейн-технологій, «морського єдиного вікна» і міжнародних стандартів (UN/LOCODE, UN/EDIFACT), гнучкої інфраструктури («смарт» та «зелених» портів) для стійкості до кліматичних і геополітичних викликів та загроз, а також активізацію підтримки декарбонізації судноплавства, в якій порти, завдяки власному «зеленому переходу» та регіональним ініціативам, можуть відіграти чи не найголовнішу роль. Таким чином, в оглядах UNCTAD простежується послідовна еволюція підходів до портового розвитку – від ретроспективного аналізу трансформацій у морській торгівлі до формулювання стратегічних орієнтирів цифровізації, сталого розвитку та декарбонізації. Морські порти розглядаються не лише як інфраструктурні вузли, а як ключові центри інновацій, здатні забезпечити адаптацію до глобальних викликів і сприяти підвищенню ефективності світової логістики

В Україні тенденції інноваційного оновлення технологій управління морськими портами закріплені у Стратегії розвитку морських портів на період до 2038 року [16]. Зокрема, документом передбачено розвиток смарт-інфраструктури, що включає використання новітніх технологій для автоматизації та роботизації перевантажувальних процесів у морських терміналах, а також впровадження екологічно безпечних рішень, спрямованих на зменшення шкідливих викидів від виробничої діяльності портів і перехід на енергозабезпечення з альтернативних джерел. Крім того, одним із пріоритетних напрямів визначено забезпечення функціонування морських портів на інноваційній основі відповідно до концепцій «смарт-порт», «енергоефективний порт» і «зелений порт». Проте іншої нормативної бази, в якій було би



«продовжено» ці тенденції, досі не схвалено, а, як справедливо відзначають Б.А. Кормич та Т.В. Аверочкина, практична реалізація нових технічних рішень, як у суднобудівному секторі, так і у портах, зазвичай ініціюється окремими судновласниками чи конкретними портами у межах існуючої правової бази. Вони часто стикаються з високими витратами, необхідністю пошуку найбільш ефективних технологічних рішень і налагодження співпраці як з відомими компаніями, так і з малими конструкторськими бюро. В Україні процес допуску нових пристроїв для тестування та оцінки їх можливостей у окремих технологічних процесах морських портів потребує проходження низки адміністративних процедур, зокрема національної сертифікації, багаторівневого погодження, схвалення постачальників, тендерних процедур тощо. Механізм, який міг би підтримувати ініціативи «знизу» з подальшим оформленням документації для визнаних сертифікаційних організацій, навіть на експериментальному рівні, наразі відсутній. Це гальмує інноваційність та конструкторські ініціативи, які можуть сприяти підвищенню ефективності портових операцій [4, с. 298].

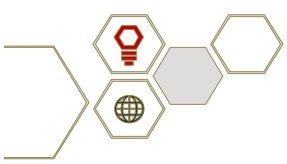
Крім того, серед проблем функціонування транспортної інфраструктури в приморських регіонах України на теперішній час варто виокремити застарілість обладнання, необхідність слідування вантажівок міськими та приміськими трасами, складність модернізації останніх через постійне логістичне навантаження, а також неритмічність надходження вантажів у зв'язку з ситуацією в енергетиці і обмеженість складських потужностей. Це значно знижує ефективність використання портів, що, у свою чергу, призводить до затримок у обробці вантажів і погіршення показників своєчасності їх перевалки. Одним із найбільш ефективних способів вирішення зазначених проблем, на наше переконання, є створення тилових терміналів, або «сухих портів», які можуть не лише збільшити переробну здатність морських портів, але й знизити собівартість вантажопереробки та прискорити необхідне оформлення (зокрема митне). Такі термінали допомагають знижувати навантаження на самі порти, сприяючи більш збалансованому розподілу вантажопотоків і зменшенню затримок при



перевезеннях [17]. При цьому досі правовий базис функціонування таких логістичних об'єктів в Україні не схвалений [попри їх фактичну успішну роботу упродовж доволі тривалого терміну, але в умовах існуючого (неспеціалізованого) законодавчого регулювання].

Як зазначається у дослідженні «Портові тренди до 2030 року у світі та Україні» [18], у 2030 році успішними будуть ті порти, які зможуть максимально ефективно використовувати свої території відповідно до моделі управління PortLandlord. А ті з них, що не зможуть адаптуватися до цього виклику, ризикують втратити своє значення і будуть поглинені міським середовищем. У той же час порти, що розвиватимуть нові екосистеми у співпраці з містами, продовжуватимуть отримувати вигоди від синергії між портами та урбаністичними кластерами. Завдяки цьому порти стануть ще потужнішими драйверами інновацій і важливими джерелами доходів для прилеглих територій, забезпечать створення нових робочих місць та сприятимуть розвитку соціальної, промислової та обслуговуючої інфраструктури.

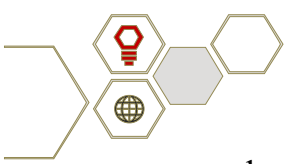
Необхідно звернути також особливу увагу на те, що обставини, зумовлені пандемією COVID-19, об'єктивно посилили потребу у взаємодії учасників морської промисловості за допомогою цифрових технологій. Онлайн-платформи, відео- та аудіоконференції, обмін і віддалений моніторинг даних стали невід'ємною частиною сучасного морського бізнесу та портових активностей, що дозволило забезпечити безперервність ланцюгів постачання. Пандемічна криза виявила істотні прогалини в управлінській готовності та нормативно-правовому забезпеченні портової системи до викликів цифрової трансформації. Незважаючи на те, що окремі морські порти на початок 2020 р. уже впровадили цифрові рішення і функціонували у якості «розумних» логістичних вузлів, значна частина залишалася залежною від застарілих управлінських підходів, базованих на персональній взаємодії та паперовому документообігу. Відсутність єдиного правового регулювання цифрового обміну інформацією між суднами, портами та внутрішніми районами ще більше ускладнювала модернізацію системи портового адміністрування. Саме пандемія



зумовила «вибуховий» розвиток цифровізації та переходу до наймасштабнішого використання цифрових технологій у портовому та інших тісно пов'язаних з ним секторах [19].

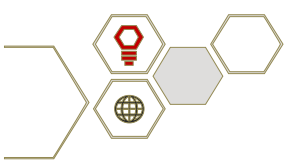
Водночас, беручи до уваги наявні цифрові розриви між державами, ключові адмініструючі актори портової галузі та судноплавства мають активізувати заходи з прискорення цифрової трансформації морської торгівлі та логістичних процесів. У цьому контексті серед пріоритетних завдань вирізняються: моніторинг виконання обов'язкових положень Конвенції про полегшення міжнародного морського судноплавства 1965 року, які регулюють обмін інформацією під час заходу суден до портів; уніфікація форматів даних для розширення можливостей взаємодії, що виходить за межі вимог цієї Конвенції; розроблення структури для полегшення функціонування платформ портів-близнюків та спрощених процедур шляхом стандартизації електронного документообігу; а також розвиток інструментів, зокрема портових інформаційних систем і захищених платформ цифрового обміну у провідних портах; вивчення існуючих керівництв Міжнародної морської організації (International Maritime Organization, IMO), з управління кіберризиками у судноплавній та портовій діяльності; використання автономних пристроїв для спостереження за діяльністю портів та перехід на альтернативні і дружні до довкілля джерела енергії [20].

Таким чином, результати цифрової трансформації демонструють її значний потенціал у підвищенні ефективності логістичних операцій та впровадженні нових моделей управління, що базуються на використанні відкритих даних у режимі реального часу. Це сприяє покращенню якості логістичного обслуговування, забезпечує стабільне функціонування мультимодальних, зокрема контейнерних, перевезень. Окрім того, цифрові рішення дають змогу зменшити адміністративні бар'єри, оптимізувати процедурні аспекти як для управлінських структур, так і для бізнесу, підвищити прозорість управління та дотримання правових норм, створюючи рівноправні умови для всіх учасників ланцюгів постачання. Саме з метою цифрової



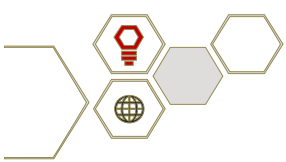
трансформації у травні 2025 року в Одеському морському порту розпочато використання цифрової платформи DocPort, яка вже раніше засвідчила свою ефективність у портах Рені, Ізмаїл та Чорноморськ. Цей інструмент цифровізації, розроблений ДП «Адміністрація морських портів України», є прикладом результативного державного підходу до модернізації портової логістики та надається користувачам безоплатно. Платформа DocPort спрямована на автоматизацію ключових операцій у портах шляхом упровадження електронного документообігу між усіма учасниками логістичного процесу – від портових адміністрацій та операторів до експедиторів, перевізників і представників державного контролю. Застосування цієї системи дозволяє значно зменшити часові витрати на обробку суден і вантажів, знижує рівень паперової бюрократії та підвищує прозорість взаємодії між суб'єктами портової діяльності. Одним із важливих функціональних блоків платформи є управління чергами при в'їзді до порту, що сприяє усуненню заторів на підходах до об'єктів інфраструктури. Крім того, DocPort має інтеграцію з державним сервісом «Єдине вікно міжнародної торгівлі», що забезпечує оптимізацію митних процедур та скорочення простою суден, які не виконують вантажні операції. У червні–липні 2025 року очікується наступний етап цифрового оновлення – запуск морського модуля DocPort у порту Південний. Цей компонент платформи дозволить організувати електронний обмін даними між агентами суден і береговими службами, що сприятиме ще більшій ефективності морських перевезень та підвищенню якості адміністрування портової діяльності [21]. Безумовно, такий управлінський крок ДП «Адміністрація морських портів України» слід вітати, він підтверджує здатність держави ефективно відповідати на виклики та модернізувати портову інфраструктуру.

Таким чином, у процесі визначення стратегічних пріоритетів розвитку публічного адміністрування портової сфери та вдосконалення її нормативно-правового підґрунтя необхідно враховувати низку ключових напрямів: впровадження екологічно чистих («зелених») технологій для дотримання природоохоронного законодавства, покращення навігаційних характеристик



шляхом поглиблення фарватерів, підвищення ефективності вантажно-розвантажувальних операцій, розширення складської інфраструктури через інтеграцію «сухих портів», а також прискорення процедур митного та іншого обов'язкового оформлення. Реалізація зазначених завдань вимагає створення спеціалізованих цільових програм, що передбачатимуть належне фінансування з державного бюджету, систему податкових стимулів і відповідну адміністративну (управлінську) підтримку. З урахуванням глобальних трендів, одним із найперспективніших векторів розвитку портового господарства виступає глибока цифровізація інфраструктури, розгортання успішних програмних рішень, автоматизація та використання енергоефективного обладнання. У цьому контексті важливим завданням для підприємств та органів управління є розробка та систематизація правових норм, а також уніфікація найкращих практик для міжнародних мультимодальних перевезень. Перехід до цифрових платформ є результатом прагнення світової економіки до нового етапу розвитку, що передбачає активне використання як інформаційних баз даних, так і сучасних цифрових каналів комунікацій.

Висновки. У межах поставленої мети дослідження вдалося обґрунтувати актуальність та необхідність оновлення правової основи публічного адміністрування портової діяльності України в умовах інноваційного розвитку, цифровізації, декарбонізації та глобальних викликів. Результати роботи підтверджують реалізацію поставлених завдань: здійснено аналіз чинної нормативної бази, виявлено її основні недоліки, сформульовано напрями удосконалення правового регулювання, окреслено приклади ефективних управлінських рішень та визначено перспективні моделі функціонування портів четвертого покоління. Особливо важливим є встановлення зв'язку між впровадженням інновацій та підвищенням ефективності публічного адміністрування, що демонструє приклад DocPort як інструменту цифрової трансформації портової логістики. Дослідження висвітлило низку аспектів, що потребують нормотворчих робіт для оновлення галузевого законодавства: 1) функціонування «смарт-портів», «енергоефективних портів» та «зелених портів»



для реалізації норм Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року; 2) створення «сухих портів» з урахуванням їх фактичної успішної роботи упродовж доволі тривалого терміну, але в умовах існуючого (неспеціалізованого) законодавчого регулювання; 3) формулювання і кодифікація правових стандартів та уніфікація кращих практик для глобальних мультимодальних перевезень. Подальшого наукового опрацювання потребують: підходи до визначення національної моделі порту четвертого покоління з урахуванням українського контексту; правові стандарти цифрового управління та їх інтеграція до системи стратегічного планування; імплементація екологічних критеріїв до законодавства щодо портового менеджменту. Для подальших досліджень доцільно використати міждисциплінарні методологічні підходи, зокрема: інституційний аналіз, теорію «доброго урядування», тенденції цифрової та екологічної трансформації в управлінні, а також принципи стратегічного планування. Застосування таких підходів дозволить сформувати цілісну модель публічного адміністрування портової діяльності, що відповідатиме викликам воєнного часу, завданням післявоєнного відновлення та євроінтеграційним орієнтирам України.

Список використаних джерел

1. Панчук А.О. Публічне адміністрування портової галузі України: дис...доктора філос. 081 «Право». НУ «ОЮА». Одеса, 2024. 206 с.
2. Єременко К. С. Адміністративно-правові основи стимулювання використання альтернативних джерел енергії у морській галузі: дис...доктора філос. 081 «Право». НУ «ОЮА» Одеса, 2023. 201 с.
3. Сурілова А.О. Правові основи публічного адміністрування суден у морських портах України: дис...доктора філос. 081 «Право». Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права» Національної академії правових наук України. Київ, 2024. 219 с.
4. Кормич Б.А., Аверочкіна Т.В. Публічне адміністрування морського сектору: цифровізація, автоматизація та оновлення правового базису. *Право та*



державне управління. 2024. № 1. С. 294-301. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.1.41>

5. Андрущенко С.В. Правовий режим морського порту: дис. ... докт. філос. 081 «Право». Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2021. 204 с.

6. Бабін Б.В. Екологічний імператив у морській діяльності: окремі аспекти публічного адміністрування в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 5. С. 532–535. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-5/134>.

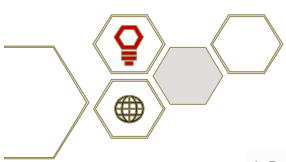
7. Іванова А.В., Сурілова А.О. Зернова угода (Ініціатива щодо безпечного транспортування зерна і продуктів харчування з українських портів) як інструмент протидії світовій гуманітарній кризі під час російсько-української війни. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 9. С. 417–421. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-9/101>.

8. Коваль Н.О., Сергєєв Ю.В. Інструменти публічного адміністрування портової галузі України: правовий базис та принципи «good governance». *Право та державне управління*. 2024. № 1. С. 244-253. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.1.34>.

9. Федотов О.П., Коваль Н.О. Програмне регулювання екологізації судноплавства: досвід України. *Право та державне управління*. 2023. № 2. С. 290-295. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.2.41>.

10. Сергєєв Ю.В., Коваль Н.О. Екологізація портової діяльності: кращі практики та оновлення правового регулювання в Україні. *Право і суспільство*. 2024. № 2. С. 410-415. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.2.57>.

11. Аверочкіна Т.В., Коваль Н.О., Федотов О.П. Організаційно-правові аспекти діджиталізації галузевих управлінських сервісів в Україні. *Держава та регіони*. Серія: *Право*. 2023. № 2(80). С. 138-142. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2023.2.24>.



12. Кузнєцов С.С. Декарбонізація та інноваційний розвиток портів України: правові та організаційні рішення. *Правова держава*. 2025. № 58. С. 201–209. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2025.58.331006>.
13. Review of Maritime Transport, 2018. URL: <https://surl.li/jismxu> (дата звернення: 19.05.2025).
14. Review of Maritime Transport, 2020. URL: <https://surl.li/ptivou> (дата звернення: 19.05.2025).
15. Review of Maritime Transport, 2024. URL: <https://surl.lu/ssxvpv> (дата звернення: 19.05.2025).
16. Стратегія розвитку морських портів на період до 2038 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 р. № 548-р (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.12.2020 р. № 1634-р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-p#Text> (дата звернення: 19.05.2025).
17. Pratelli A. et al. Dry port network model: Best practices in the EU with notes from the USA. *International Journal of Transport Development and Integration*. 2021. Vol. 5(3). P. 217–230. DOI: <https://doi.org/10.2495/TDI-V5-N3-217-230>.
18. Портові тренди до 2030 року у світі та Україні. URL: <https://surl.li/lilmso> (дата звернення: 19.05.2025).
19. Yang Y.-C., Hsieh Y.-H. The critical success factors of smart port digitalization development in the post-COVID-19 era. *Case Studies on Transport Policy*. 2024. Vol. 17. 101231. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cstp.2024.101231>
20. Bouhlal A., Aitabdelouahid R., Marzak A. The internet of things for smart ports. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 203. P. 819–824. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.07.123>.
21. В Одеському порту запрацювала цифрова платформа DocPort: які переваги отримує бізнес. URL: <https://surl.li/tslftl> (дата звернення: 20.05.2025).