

Адміністративне право і процес

УДК 342.951:656.615(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19966166>

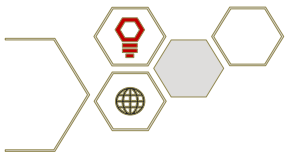
**Публічне адміністрування цифрової трансформації портової діяльності:
визначення, рівні та функції**

Насарая Артем Валерійович,

аспірант кафедри морського, митного та інформаційного права,
Національний університет «Одеська юридична академія»,
м. Одеса, Україна, <https://orcid.org/0009-0003-4199-913X>

Прийнято: 13.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація: Метою цієї статті є формування базисних засад концепції публічного адміністрування цифрової трансформації портової діяльності. У дослідженні проаналізовано сучасні наукові підходи до публічного адміністрування та акцентовано увагу на недостатній розробленості теоретичних аспектів управління цифровою трансформацією портової галузі. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій як інструменту реалізації публічних управлінських функцій і фактора підвищення ефективності, прозорості та безпеки портової діяльності. **Методологічну основу** дослідження становить комплекс наукових способів пізнання: аналіз та синтез, системний підхід, спостереження та абстрагування. Вони забезпечили комплексне дослідження предмета та обґрунтованість отриманих висновків. Основними **результатами** дослідження є розроблення авторського визначення категорії «публічне адміністрування цифровізації портової діяльності»; обґрунтування багаторівневої природи цього управлінського явища з виокремленням наднаціонального та національного рівнів, а також



визначення функцій публічного адміністрування, притаманних кожному з них. Наднаціональний рівень поєднує глобальний, регіональний і двосторонній елементи. Національний охоплює державний, галузевий та локальний складники. Доведено, що ефективна цифрова трансформація портової діяльності забезпечується узгодженою реалізацією нормативних, організаційних, координаційних та сервісних функцій на всіх рівнях публічного адміністрування. У **висновках** підкреслено потребу подальших наукових досліджень для продовження формування концепції публічного адміністрування цифровізації портової діяльності через вивчення інституційної системи такого адміністрування, відповідних інструментів регулювання та особливостей використання новітніх технологій в управлінні портовою діяльністю.

Ключові слова: публічне адміністрування, цифровізація, морські порти, «розумний порт», функції публічного адміністрування, рівні публічного адміністрування.

Public administration of digital transformation of port activities: definitions, levels and functions

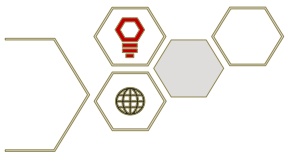
Artem Nasaraya,

Research Fellow of Maritime, Customs and Information Law Department,

National University “Odesa Law Academy”, Odesa, Ukraine,

<https://orcid.org/0009-0003-4199-913X>

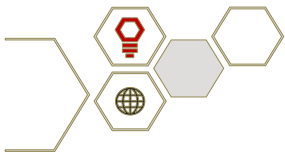
Abstract: The **aim** of this article is to form the basic principles of the concept of public administration of digital transformation of port activities. The research analyzes the modern scientific approaches to the public administration and focuses on the insufficient elaboration of the theoretical aspects of managing the digital transformation of the port industry. The particular attention has been paid to the role of digital technologies as a tool for implementing the functions of the public



management and a factor of raising the efficiency, transparency and security of the port activities. The **methodological basis** of the research is a complex of scientific ways of cognition: the analysis and synthesis, the system approach, the observation and abstraction. They provided a comprehensive research of the subject and the validity of the derived conclusions. The **main results** of the research are the development of the author's definition of the category "the public administration of port activities' digitalization"; the substantiation of the multi-level nature of this managerial phenomenon with the separation of supranational and national levels, as well as the definition of the public administration functions inherent in each of them. The supranational level combines the global, regional and bilateral elements. The national level covers the state, sectoral and local components. It has been proved that the effective digital transformation of port activities is ensured by the concerted realization of the normative, organizing, co-ordinating and service functions at all levels of the public administration. The **conclusions** highlight the need for further scientific research to continue the formation of the concept of the public administration of port activities' digitalization through the study of the institutional system of such administration, the relevant regulatory tools and the peculiarities of the use of the latest technologies in the management of port activities.

Keywords: public administration, digitalization, seaports, "smart port", public administration functions, levels of public administration.

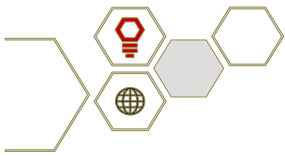
Постановка проблеми. Накопичений упродовж 2020-х років досвід кризового управління портовою та судноплавною галузями, їхня триваюча широкомасштабна цифровізація, а також поступовий перегляд класичних управлінських підходів актуалізують необхідність формування загальнотеоретичної концепції публічного адміністрування цифрової трансформації портової діяльності як невід'ємного складника оновлюваної доктрини сучасного адміністративного права України. Особливого значення набуває визначення організаційно-правових засад такої трансформації в



умовах зростаючих викликів безпеки, глобальної конкуренції та інтеграції до європейського правового простору. Водночас відсутність цілісного теоретичного підґрунтя публічного адміністрування цифрових змін у портовій сфері зумовлює фрагментарність управлінських рішень і потребує їх системного наукового осмислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базисом пропонованої концепції є сучасні дослідження у галузі адміністративного права та управління морською діяльністю і портами. Українськими вченими-адміністративістами основна увага приділяється імперативності та публічно-владному характеру публічного адміністрування [1, с. 355; 2, с. 44]. У галузевих напрацюваннях підкреслюється, крім суто управлінського складника, також й регуляторний, особливим чином пов'язаний з наднаціональним регулюванням [3, с. 30–31; 4, с. 149]. Пропонується також розглядати публічне адміністрування портової галузі України як окремий напрям публічного управління різнорівневого характеру, спрямованого на реалізацію переваг статусу держави порту [5]. При цьому, у зазначених дослідженнях недостатньо уваги приділяється як теоретичним, так й практичним аспектам цифровізації портової діяльності.

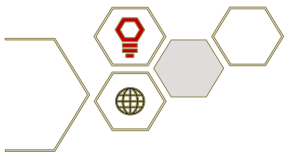
Зарубіжні наукові розвідки сконцентровані, переважно, на дослідженні конкретних прикладів управління та реалізації цифрової трансформації портової діяльності без розробки теоретичних аспектів проблематики. Так, у роботі «A framework for building a smart port and smart port index» [6] авторами було запропоновано систему KPIs у сферах цифровізації портових операцій, оцінки впливу на навколишнє середовище, енергетики та безпеки. У праці «Port Economics, Management and Policy» досліджуються ключові напрями цифрової трансформації портової діяльності в умовах розвитку глобальних логістичних ланцюгів [7]. А у роботі «Digital twin architectures for smart port operations: Lessons from European benchmarking» [8] досліджено досвід упровадження цифрових двійників у роботу провідних портів світу.



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну дослідницьку увагу до загальних засад публічного адміністрування та його компонентів у сферах морської та портової діяльності, теоретичні аспекти управління їх цифровою трансформацією залишаються недостатньо розробленими в українській правничій доктрині. Це зумовлює необхідність формування цілісної наукової концепції публічного адміністрування цифрових змін у портовій сфері, з урахуванням його інституційної специфіки, міжнародного контексту та сучасних викликів розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цього дослідження є формування базисних засад загальнотеоретичної концепції публічного адміністрування цифрової трансформації портової діяльності шляхом розроблення його визначення, аналізу рівнів та виокремлення функцій, притаманних кожному з них. **Методологічний базис** дослідження сформовано комплексом наукових способів пізнання: аналіз та синтез, системний підхід, спостереження та абстрагування. Так, за допомогою системного підходу та методу абстрагування вдалося виокремити рівні публічного адміністрування цифрової трансформації портової діяльності та сформулювати його визначення. Метод спостереження використовувався при опрацюванні практичних прикладів цифровізації роботи портів, а метод аналізу та синтезу посприяв виокремленню функцій її публічного адміністрування.

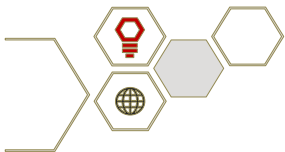
Виклад основного матеріалу дослідження. Розмаїття наукових підходів до змісту міждисциплінарної категорії «публічне адміністрування», різнорівневий характер керуючих впливів і залученість значної кількості уповноважених суб'єктів національного та наднаціонального рівнів свідчать про багатокomпонентну природу цього управлінського явища, його функціональну та інституційну складність. Узагальнення існуючих в українському правничому дискурсі позицій дозволяє розглядати публічне адміністрування як динамічну систему публічно-владної діяльності, що



реалізується на різних рівнях та за допомогою комплексу правових, організаційних і сервісних інструментів, якими ураховується специфіка відповідної сфери суспільних відносин. У контексті морської та портової діяльності така система відрізняється поєднанням національного та наднаціонального регулювання (обов'язкового та рекомендаційного характеру), підвищеними вимогами до безпеки та безперервності функціонування, а зростаюча роль цифрових технологій у забезпеченні ефективності публічного адміністрування створює новий «вимір» його реалізації. Він базується на спрощенні, уніфікації та прискоренні повсякденних управлінських та виробничих процесів за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ).

Грунтуючись на наведених вище дослідженнях, публічне адміністрування цифрової трансформації (цифровізації) портової діяльності можна визначити як багаторівневу систему публічної владної діяльності різного ступеня імперативності, що реалізується уповноваженими суб'єктами шляхом застосування комплексу правових, організаційних та інформаційно-комунікаційних форм та методів (або інструментів) управління з метою впровадження, координації та забезпечення ефективного функціонування цифрових рішень у портовій галузі. Багаторівневність такого адміністрування зумовлена глобальним характером мореплавства та необхідністю узгодження управлінських підходів, спрямованих на спрощення, уніфікацію та прискорення портової діяльності з дотриманням екологічних стандартів, забезпеченням соціальних гарантій та вимог інформаційної безпеки з урахуванням ключового значення портів як пов'язуючих та необхідних компонентів усесвітніх ланцюгів постачання.

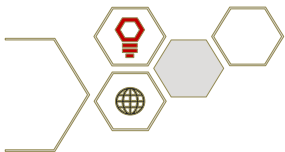
У цих умовах цифрова трансформація виступає не лише технологічним фактором модернізації портової інфраструктури, а й інструментом реалізації публічних владних функцій через санкціонування державою використання ІКТ для виконання встановлених нею обов'язкових процедур. Таке



санкціонування також є реалізацією схвалених на міжнародному рівні стандартів, згоду на обов'язковість яких надала держава (наприклад, використання системи «єдиного вікна» для оформлення прибуття чи відбуття судна з порту держави за її участі у Конвенції про полегшення міжнародного морського судноплавства, 1965 (далі – FAL Convention) [9]. Зважаючи на це, рівнями, на яких здійснюється публічне адміністрування цифровізації портової діяльності є такі: наднаціональний, що поєднує глобальний, регіональний і двосторонній, та національний, що представлений загальнодержавним, галузевим (секторальним – морським, річковим) та локальним (окремі порти) складниками з низхідною конкретизацією кроків цифрової трансформації.

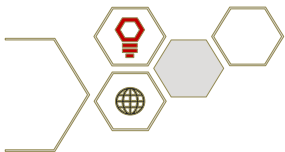
На кожному з цих рівнів виконується низка функцій публічного адміністрування, якими є «відносно самостійні й однорідні складові змісту діяльності з публічного адміністрування, які відображають окремі напрями цієї діяльності, здійснюються уповноваженими суб'єктами публічного адміністрування і спрямовані на забезпечення виконання його цілей і завдань» [1, с. 357–358]. На наднаціональному рівні публічне адміністрування цифровізації портової діяльності має переважно стратегічний, планувальний, загальний координаційний та нормотворчий характер. Його основною функцією є формування базових принципів, стандартів і рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій у портовій сфері. Акти, що їх містять, можуть бути як обов'язковими, так й виконувати роль «м'якого права», визначаючи напрями розвитку цифрових сервісів, електронного документообігу та інформаційної взаємодії між залученими суб'єктами [зміни та доповнення до міжнародних угод, допоміжні документи для визначення порядку їх кращої імплементації (відповідні керівництва та узагальнення кращих практик) тощо].

На регіональному рівні здійснюється узгодження цифрових підходів між державами певного регіону, формуються спільні вимоги до інформаційних



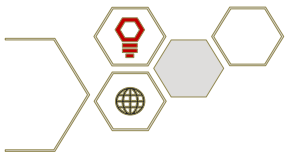
систем портів, процедур обміну даними, кібербезпеки та цифрових логістичних сервісів. Такий підхід сприяє гармонізації портових правил, спрощенню транскордонних перевезень і підвищенню ефективності функціонування регіональних транспортних коридорів. Прикладами такого адміністрування можуть виступати: 1) європейська система “SafeSeaNet”, 2) спільні ініціативи портів Балтійського регіону щодо реалізації «розумних» рішень у роботі портів, 3) Інтернет речей (IoT) для моніторингу руху контейнерів і умов на причалах у реальному часі, 4) технології цифрових двійників (digital twins) для планування та симуляцій операцій, 5) системи блокчейну для захищеної обробки вантажних документів. До них також можуть бути віднесені: 6) системи портових співтовариств (Port Community Systems, далі – PCS), які забезпечують інтегрований обмін даними між різними учасниками логістичного ланцюга – від судноплавних компаній до митниці [10]; і певною мірою 7) контроль держави порту (Port State Control, далі – PSC) для протидії субстандартному судноплавству.

Органічним доповненням цих рівнів є двостороннє співробітництво, реалізоване через укладення міждержавних угод, спрямованих на обмін даними та найкращими практиками цифровізації. Двосторонні механізми дозволяють урахувати специфіку взаємодії окремих держав і оперативно вирішувати практичні питання цифрового забезпечення портової діяльності. Прикладами (формами) двостороннього співробітництва можуть виступати переговори та укладені ДП «АМПУ» меморандуми з портовими адміністраціями Східного Адріатичного моря та Західного Лігурійського моря щодо започаткування співпраці портів Одеси та Чорноморська із портами Трієста та Генуї відповідно. Крім традиційних форм співпраці, таких як обмін досвідом, інформацією та впровадження цифрових технологій, важливим напрямом у рамках угод визнане також створення нових логістичних маршрутів для українських вантажів і підприємств [11].



Національний рівень публічного адміністрування відіграє ключову роль у правовому та організаційному забезпеченні цифровізації портової діяльності. На цьому рівні реалізується нормотворча функція шляхом прийняття законів і підзаконних актів, якими визначається правовий статус цифрових портових сервісів, порядок використання електронних документів, вимоги до обробки та захисту даних, схвалюються рішення про приєднання до міжнародних угод та організовується їх виконання. В Україні у рамках оновлення системи галузевого публічного адміністрування, зокрема й у сфері діджиталізації, наприкінці 2025 р. Кабінетом Міністрів України Верховній Раді було запропоновано Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України, що стосуються торговельного мореплавства та судноплавства на внутрішніх водних шляхах [12]. Серед іншого, документом передбачено упровадження національного MSW – цифрового інформаційно-комунікативного середовища для обміну даними між суднами, портами, агентами, митними та прикордонними органами, службами капітана порту та іншими учасниками портової діяльності. Планується також переведення в електронний формат більшості галузевих адміністративних послуг, створення публічних електронних реєстрів суден, документів моряків і річковиків з метою спрощення процедур, скорочення часу обробки суден у портах та зменшення корупційних ризиків.

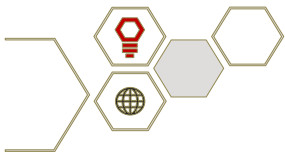
На національному рівні також здійснюється координаційна функція, яка передбачає узгодження діяльності органів, відповідальних за транспортну, митну, прикордонну, санітарну та цифрову політику. Зокрема у 2025 р. в Україні було схвалено специфікацію електронного обміну даними щодо суднозаходжень у морських портах, завдяки якій налагоджено обмін даними між інформаційними системами ДП «АМПУ» та Державної митної служби України з подальшим внесенням даних до Журналу пункту пропуску для морського сполучення, тощо.



Стимулююча функція на цьому рівні публічного адміністрування проявляється у створенні організаційних та фінансових умов для впровадження цифрових та інших інноваційних рішень у портах. Вона полягає у реалізації державних цільових програм та пілотних проєктів з цифровізації транспортної галузі, розвитку електронних сервісів для учасників портової діяльності, а також у застосуванні механізмів державно-приватного партнерства (концесій) у морських портах. Так, концесійні проєкти в морських портах «Ольвія» [13], «Херсон» [14] та «Чорноморськ» [15] передбачають інвестування у розвиток сучасних цифрових рішень для управління портовими процесами, логістикою та обміну даними між суб'єктами господарювання та органами державної влади. Додатково стимулююча функція може бути реалізована через залучення технічної допомоги та грантових програм, спрямованих на цифрову трансформацію транспортної та портової інфраструктури України [16].

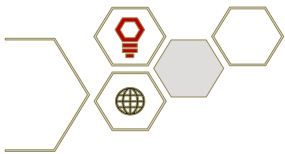
Контрольна та наглядова функції полягають у забезпеченні законності функціонування цифрових портових сервісів, дотриманні вимог інформаційної та кібербезпеки, а також захисті персональних і службових даних. Вони реалізуються шляхом державного санкціонування використання електронних інформаційних систем у портах, здійснення контролю та нагляду за відповідністю цифрових рішень вимогам законодавства у сферах електронних довірчих послуг, захисту інформації, кібербезпеки та протидії корупції [17; 18].

На галузевому (секторальному) рівні публічне адміністрування цифровізації портів має переважно організаційно-методичний характер, однак не позбавлена й нормотворчого та інших компонентів (координаційного, контрольного тощо), за допомогою яких відбувається адаптація загальнодержавної політики до специфіки портової діяльності, що отримує прояв у розробці галузевих стандартів, рекомендацій та методичних документів.



Так, координаційна функція полягає в узгодженні дій портових адміністрацій, операторів та інших учасників портової діяльності з метою забезпечення сумісності цифрових продуктів та одноразового подання інформації з її максимальним використанням уповноваженими суб'єктами (наприклад, реалізація програмних продуктів для взаємодії зацікавлених та уповноважених суб'єктів). Важливе місце також займає моніторингова функція, що передбачає оцінку рівня цифрової зрілості портової системи держави та аналіз ефективності реалізованих цифрових рішень. У рамках секторального адміністрування Міністерство розвитку громад та територій України (далі – Мінрозвитку) розпочато впровадження морського єдиного вікна у морських портах України на базі системи “DocPort” за підтримки Європейського агентства з морської безпеки (European Maritime Safety Agency, EMSA), що спрямовано на спрощення та прискорення оформлення вантажів і формальностей у портах відповідно до європейських стандартів; продовжено цифровізацію галузі та модернізацію портів у напрямку їх становлення як сучасних мультимодальних хабів [19].

Локальний (портовий) рівень є рівнем безпосередньої цифрової трансформації портової діяльності. Тут організаційні рішення набувають практичного виміру через виконавчу функцію. Вона полягає в упровадженні цифрових сервісів і застосуванні нормативних приписів у щоденній практиці. Важливою на цьому рівні є сервісна функція, орієнтована на спрощення щоденних адміністративних процедур і підвищення якості портових послуг. Координаційна функція на локальному рівні забезпечує взаємодію між портовою адміністрацією, бізнесом та контролюючими органами у межах одного порту. Особливого значення набуває також функція зворотного зв'язку, що полягає у формуванні пропозицій стосовно вдосконалення нормативно-правового регулювання на основі практики застосування цифрових інструментів. На цьому рівні цифрова трансформація на теперішній

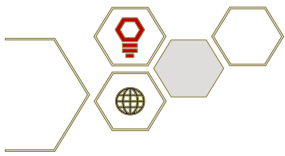


час зосереджується на таких найбільших складниках: портові операції, використання енергії та навколишнє середовище [20, с. 12].

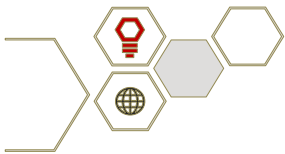
На локальному рівні відбувається безпосереднє виконання схвалених на вищих рівнях публічного адміністрування управлінських рішень. Крім того, у рамках окремих портів можуть ініціюватися заходи щодо модернізації основних виробничих потужностей, використання новітніх ІКТ у портових операціях та розширення прилеглої інфраструктури для оптимізації логістики (побудова нових складських об'єктів та спеціалізованого обладнання, залізничних колій [21] тощо). Їх спрямовано на підвищення ефективності діяльності, зменшення витрат часу та ресурсів, а також забезпечення належного рівня безпеки, зменшення впливу на довкілля і урахування місцевих потреб [22].

На локальному рівні відбувається також пряма взаємодія з приватними суб'єктами, органами місцевого самоврядування та іншими стейкхолдерами для узгодження економічних інтересів і потреб розвитку прилеглих територій. Наприклад, перетворити порт «Чорноморськ» на інноваційний інфраструктурно-інвестиційний хаб, що поєднує логістику, промисловість, енергетику, стартапи та рекреацію пропонується у Стратегії трансформації та розвитку на 2023 – 2027 роки [23, с. 6]. Крім того, важливою на цьому рівні слід визнати можливість ініціювання портами і терміналами змін до чинного законодавства, спрямованих на спрощення упровадження інновацій, із одночасним забезпечення їх права «бути почутими» уповноваженими органами (в Україні – ДП «АМПУ», Мінрозвитку тощо).

Висновки. У межах поставленої мети дослідження вдалося сформулювати базисні засади загальнотеоретичної концепції публічного адміністрування цифрової трансформації портової діяльності. Результати роботи підтверджують реалізацію поставлених завдань: запропоновано авторське визначення категорії «публічне адміністрування цифрової трансформації (цифровізації) портової діяльності», проаналізовано його рівні та виокремлено

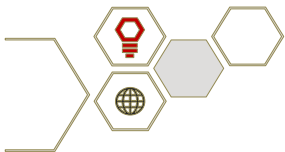


притаманні їм функції. Відзначено, що таке адміністрування являє собою багаторівневу систему, у межах якої функції публічної адміністрації розподіляються та взаємодіють від міжнародного до локального рівня, забезпечуючи комплексний підхід до діджиталізації портових процесів. Вони не відокремлені один від одного, взаємоузгоджені, спрямовані на досягнення цілей максимальної цифрової трансформації з уніфікацією як управлінських практик, так й поточних портових операцій на рівні кожного окремого порту. Комплексне виконання означених функцій публічного адміністрування є передумовою ефективної діджиталізації портів, підвищення їх конкурентоспроможності, екологічності та інтелектуальності і, у кінцевому підсумку – формування «розумних» портів п'ятого покоління. Публічне адміністрування цифровізації портової діяльності є складним, системним і багатокомпонентним процесом. Він реалізується завдяки взаємодії наддержавних суб'єктів, органів державної влади та місцевого самоврядування, портових адміністрацій та приватних компаній. Охоплює нормативно-правові, організаційні, технологічні та контрольні механізми і спрямований на підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності портової інфраструктури та спрощення обов'язкових портових формальностей. Подальшого наукового опрацювання потребують: інституційна система публічного адміністрування цифрової трансформації портової діяльності, застосовані уповноваженими органами інструменти (форми та методи) регулювання та особливості правового забезпечення упровадження новітніх технологій в адмініструванні портової діяльності. Для наступних досліджень рекомендованими для застосування є такі методологічні підходи як порівняльний аналіз, синтез та концептуальне прогнозування, що сприятиме вивченню найкращих зарубіжних практик, їх адаптації до національних умов та формуванню ефективних моделей публічного адміністрування цифрової трансформації портової діяльності в Україні.



Список використаних джерел

1. Загальне адміністративне право України: підручник / за заг. ред.: акад. С. Ківалова і проф. Л. Білої-Тіунової. Одеса: Фенікс, 2023. 792 с. <https://doi.org/10.32837/11300.25545>
2. Загальне адміністративне право: підручник / за заг. ред. Р.С. Мельника. Вид. 2-ге. Одеса: Видав. дім «Гельветика», 2023. 690 с.
3. Кузнецов С.С. Адміністративно-правове забезпечення формування та реалізації морської доктрини України: дис. ... д-ра. юрид. наук: 12.0007. Одеса, 2024. 425 с.
4. Панчук А.О. Публічне адміністрування портової галузі України: дис. ... докт. філос. 081. Одеса, 2024. 206 с.
5. 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. <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.1.34>
6. Molavi A., Lim G.J., Race B. A framework for building a smart port and smart port index. *International Journal of Sustainable Transportation*. 2020. Vol. 14(9). P. 686–700. <https://doi.org/10.1080/15568318.2019.1610919>
7. Notteboom T., Pallis A., Rodrigue J.-P. Port Economics, Management and Policy. 2026. 2nd ed. New York: Routledge. 734 p. <https://doi.org/10.4324/9781003585367>
8. Gil-Pereira R., Borges Lopes R., Teixeira L. Digital twin architectures for smart port operations: Lessons from European benchmarking. *Results in Engineering*. 2026. Vol. 30. 110485. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2026.110485>
9. Convention on Facilitation of International Maritime Traffic, 1965. URL: <https://euroflag.lu/wp-content/uploads/2019/03/Convention-on-Facilitation-of-International-Maritime-Traffic-1965-as-amended-FAL-Convention-2.7.4-Recommended-Practice.pdf> (дата звернення: 28.01.2026 р.).



10. Meyer C. Integration of Baltic Small and Medium-Sized Ports in Regional Innovation Strategies on Smart Specialisation (RIS3). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7(3). 184. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030184>

11. Цифровізація, інвестиції, модернізація: ключові домовленості щодо українських портів на URC2025. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news/urc2025> (дата звернення: 21.01.2026 р.).

12. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України, що стосуються торговельного мореплавства та судноплавства на внутрішніх водних шляхах. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/59445> (дата звернення: 10.01.2026 р.).

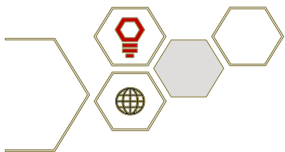
13. Перший концесійний проєкт відбувся: в порт Ольвія залучено 3,4 млрд грн міжнародних інвестицій. URL: <https://mindev.gov.ua/news/33271-persii-koncesiinii-projekt-vidbuvsia-v-port-olviia-zaluceno-34-mlrd-grn-miznarodnix-investicii> (дата звернення: 11.01.2026 р.).

14. Херсонський порт отримає 320 млн грн інвестицій від концесіонера. URL: <https://mindev.gov.ua/news/33335-xersonskii-port-otrimaje-320-mln-grn-investicii-vid-koncesionera> (дата звернення: 15.03.2026 р.).

15. Кашуба А. Інвестиції під час війни: навіщо Україні концесія в порту Чорноморськ. URL: https://cfts.org.ua/blogs/investitsi_pid_chas_viyni_navischo_ukrani_kontsesiya_v_portu_chornomorsk_747 (дата звернення: 30.01.2026 р.).

16. АМПУ представила плани відновлення портової галузі на Південноукраїнському форумі. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news/ampu-predstavyla-plany-vidnovlennya-portovoyi-galuzi-na-pivdennoukrayinskomu-forumi> (дата звернення: 21.01.2026 р.).

17. У портах України планують впровадити ERP-системи для цифровізації роботи. URL: <https://usm.media/u-portah-ukrayini-planuyut-vprovaditi-erp-sistemi-dlya-czifrovizacziyi-roboti/> (дата звернення: 30.01.2026 р.).



18. Про затвердження Порядку здійснення державного контролю за додержанням вимог законодавства у сфері кіберзахисту: постанова Кабінету Міністрів України від 17.12.2025 № 1668. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-zdiisnennia-derzhavnoho-kontroliu-za-doderzhanniam-vymoh-s1668171225> (дата звернення: 01.02.2026 р.).

19. Управління морським та внутрішнім водним транспортом у 2025 році: ключові результати та плани на 2026 рік. URL: <https://mindev.gov.ua/news/upravlinnia-morskym-ta-vnutrishnim-vodnym-transportom-u-2025-rotsi-kliuchovi-rezultaty-ta-plany-na-2026-rik> (дата звернення: 28.01.2026 р.).

20. Сментина Н.В. Цифрові технології у забезпеченні ефективності морських перевезень: використання в діяльності smart-портів. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 3(88). С. 7–22. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-3-07-22>

21. Муравський А. Наступного року у порту «Південний» планують запустити новий зерновий термінал. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/nastupnogo-roku-u-portu-pivdenniy-planuyut-zapustiti-noviy-zernoviy-terminal-810626/> (дата звернення: 27.01.2026 р.).

22. Барановська В.Ф. Теоретико-прикладна модель модернізації публічного адміністрування портових природоохоронних процедур. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17463053>

23. Стратегія трансформації та розвитку. Презентація проекту змін до стратегічного плану розвитку державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ» на 2023 – 2027 роки. URL: https://aurff.com.ua/wp-content/uploads/presentation_ua_3.pdf (дата звернення: 28.01.2026 р.).