



Менеджмент

УДК 005, 352:556.03

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18029053>

**Принципи системно-універсального підходу до управління сталим
розвитком портової системи України**

Станєва Яна Миколаївна,

Аспірант кафедри менеджменту та економіки морського транспорту,
Національний університет «Одеська морська академія»,
м. Одеса, Україна, <https://orcid.org/0009-0006-2585-571X>

Прийнято: 03.12.2025 | Опубліковано: 22.12.2025

Анотація: У статті досліджено принципи системно-універсального підходу до управління сталим розвитком портової системи України. Розкрито системно-універсальний склад механізмів управління сталим розвитком портів. Наведені основні принципи системно-універсального підходу до управління сталим розвитком, реалізація яких утворює системно-універсальну рамку управління. Виокремлена та охарактеризована трирівнева сучасна модель портового управління України. У статті наведена систематизація процесів інтеграції механізмів управління сталим розвитком портової системи. На основі проведеного дослідження в роботі обґрунтована необхідність створення єдиного управлінського контуру сталого розвитку портової системи державного утворення, який стане інституційно-економічною платформою інтеграції України до європейського логістично-екологічного простору. **Метою статті** є дослідження принципів системно-універсального підходу до управління сталим розвитком портової системи України. **Методи дослідження.** Методологія дослідження ґрунтується на



поєднанні системного та порівняльного аналізу, інституційного підходу та узагальнення міжнародного досвіду. Було застосовано низку загальних та специфічних методів наукового пізнання, методи моделювання, узагальнення, згрупування та оптимізації. **Результати дослідження.** Принципи системно-універсального підходу забезпечують цілісність і взаємоузгодженість організаційних, економічних, екологічних і технологічних складових управління; універсальність дозволяє гнучко адаптувати управлінські рішення до зовнішніх і внутрішніх змін середовища. Зазначене сприяє переходу від фрагментарного до інтегрованого управління сталим розвитком портової системи, підвищенню її інвестиційної привабливості та екологічної безпечності в умовах реалізації євроінтеграційного курсу держави. **Висновки дослідження.** Обґрунтований очікуваний ефект від застосування принципів системно-універсального підходу до управління сталим розвитком портової системи України розкритий й описаний за урахування домінант концепту «Стійка та стала портова система України» («Resilient & Sustainable Port System of Ukraine»), забезпечують підвищення рівня її енергоефективності, конкурентоспроможності та інтеграцію у транс'європейські транспортні мережі (TEN-T).

Ключові слова: порт, інтеграція, інструмент, ефективність, екологічність, організаційно-інституційний, економіко-фінансовий, інвестиційний, нормативно-правовий.

Principles of the Systemic-Universal Approach to Managing the Sustainable Development of Ukraine's Port System

Yana Staneva,
graduate student, Department of Maritime Transport Management and
Economics, National University "Odesa Maritime Academy",
Odessa, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0006-2585-571X>



Abstract: *The article examines the principles of the systemic-universal approach to managing the sustainable development of Ukraine's port system. The systemic-universal structure of mechanisms for sustainable port development management is revealed. The key principles of the systemic-universal approach to sustainable development management are presented, the implementation of which forms a systemic-universal governance framework. A three-level contemporary model of port management in Ukraine is identified and described. The article provides a systematization of the processes of integrating sustainable development management mechanisms within the port system. Based on the conducted research, the paper substantiates the need to establish a unified governance contour for the sustainable development of the state's port system, which will serve as an institutional-economic platform for Ukraine's integration into the European logistics and environmental space. **The aim** of the article is to explore the principles of the systemic-universal approach to managing the sustainable development of Ukraine's port system. **Research methods.** The research methodology is based on a combination of systemic and comparative analysis, the institutional approach, and the generalization of international experience. A range of general and specific scientific methods was applied, including modelling, generalization, grouping, and optimization. **Research results.** The principles of the systemic-universal approach ensure the integrity and coherence of organizational, economic, environmental, and technological components of management; universality allows managerial decisions to be flexibly adapted to external and internal environmental changes. This facilitates the transition from fragmented to integrated management of the port system's sustainable development, increasing its investment attractiveness and ecological safety under the conditions of the country's European integration course. **Conclusions.** The expected effect from applying the principles of the systemic-universal approach to managing the sustainable development of Ukraine's port system is substantiated and described through the lens of the concept "Resilient &*



Sustainable Port System of Ukraine.” These principles enhance the system’s energy efficiency, competitiveness, and integration into the Trans-European Transport Networks (TEN-T).

Keywords: *port, integration, instrument, efficiency, environmental performance, organizational-institutional, economic-financial, investment, regulatory-legal.*

Постановка проблеми. Забезпечення результативності управління сталим розвитком портової системи України залежить від бінарності поліфункціонального впливу викликів, багатовекторності і зростання загрозливих тенденцій, які існують у світогосподарській системі. По-перше, постійне нарощення масштабів міжнародних воєнно-індукованих загроз стабільності функціонування транспортно-логістичних систем, що, відповідно, обумовлює пошук нових, більш безпечних, логістичних вузлів, падіння ефективності вантажопотоків та зростання термінів і вартості морських перевезень. По-друге, продовження на території нашої держави широкомасштабних військових дій, руйнування й знищення портової критичної інфраструктури, накопичення екологічних ризиків та відсутність соціальної безпеки – вимагають нагальної розбудови нового формату комплексної системи управління сталим розвитком портової.

На даний час розвиток портової системи України відбувається в умовах зростання вимог до енергоефективності, цифровізації управлінських процесів, зниження вуглецевого сліду та впровадження «зелених» технологій. Одночасно із цим, зростає, відповідно, роль інституційних та організаційно-економічних механізмів, які здатні забезпечити реалізацію стратегічних цілей сталого розвитку, узгоджених із європейськими екологічними стандартами та принципами циркулярної економіки. Забезпечення ефективного управління сталим розвитком портової системи потребує формування цілісного й дієвого



системно-комплексного механізму, здатного поєднати економічні, екологічні, технологічні, соціальні й інституційні чинники в єдиному управлінському просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд джерел публікацій та досліджень фахівців засвідчує про значну увагу вчених до питань управління сталим розвитком портової системи України. Питання ефективного управління портами в Україні піднімається в дослідженнях С. Русанова та М. Перепічка які пропонують аналіз глобальних моделей управління портами. [1]. Праця Л. Сотниченко присвячена формуванню інтегрованого управління портової системою [2]. В. Ромах розробляє рекомендації для адаптації сучасних моделей управління до українських реалій [3]. Можливості базових моделей управління з урахуванням національних потреб для реалізації інфраструктурних проєктів аналізуються в дослідженнях В. Філіппової та О. Шепетовського [4]. В. Баришнікова та О. Лотоцький акцентують увагу на важливості розвитку державно-приватного партнерства [5]. Зарубіжний досвід державно-приватного партнерства аналізує І. Бойко [6]. Роботи Гусаріної Н.В., Скітяшиної В.К. присвячені формуванню інструментів державної підтримки морегосподарського комплексу України [7]. О. Коростін досліджує впровадження та використання штучного інтелекту для оптимізації управління морськими портовими системами. [8]. Т. Notteboom, А. Pallis та J.-P. Rodrigue досліджують глобальні тренди управління портами та ключові аспекти сталого розвитку, які є важливими для вдосконалення української портової системи [9]. Праця О. Diachenko, О. Gab та Р. Marchuk присвячена адаптивному управлінню портами, ефективності та модернізації інфраструктури [10]. Сао L. досліджує моделі управління портами [11].

Проте, залишаються недостатньо вивченими питання системно-універсального підходу до управління сталим розвитком портової системи України. Це ускладнює розробку практичних інструментів інтегрованого



управління сталим розвитком портової системи, підвищенню її інвестиційної привабливості та екологічної безпечності в умовах реалізації євроінтеграційного курсу держави.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження принципів системно-універсального підходу до управління сталим розвитком портової системи України. **Завдання дослідження:** 1) визначити системно-універсальний склад механізмів управління сталим розвитком портів 2) дослідити основні принципи системно-універсального підходу до управління сталим розвитком портової системи України; 3) вивчити архітектуру управлінських відносин у межах сучасної моделі портового управління; 4) обґрунтувати необхідність створення єдиного управлінського контуру сталого розвитку портової системи України, 5) систематизувати процеси інтеграції механізмів управління сталим розвитком портової системи.

Викладання основного матеріалу дослідження.

У контексті сучасних викликів (декарбонізації транспорту, цифрової трансформації, інтеграції до європейських логістичних мереж, тощо) – саме системно-універсальний підхід [12, 13] забезпечує цю інтеграцію, дозволяючи адаптувати управлінські рішення до змінних умов середовища.

Під «системно-універсальним складом механізмів управління сталим розвитком портів» – пропонується розуміти комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних, фінансових, інвестиційних, інституційних, екологічних та інноваційно-цифрових механізмів, які функціонують у єдиній системі стратегічного управління портовою діяльністю і забезпечують збалансованість економічних, соціальних і природоохоронних цілей розвитку. Цей склад є системним, оскільки інтегрує всі рівні управління (державний, корпоративний і локальний) через узгодження функцій планування, організації, мотивації, контролю та моніторингу, загалом; універсальним,



тому що допускає гнучке використання різних типів механізмів (а, у їхніх межах, важелів та регуляторів) залежно від фази життєвого циклу порту, типу вантажопотоку, технологічної спеціалізації чи гео економічного положення.

Перехід до інтегрованої моделі управління портами дозволило б усім підсистемам (нормативної, економічної, технологічної, інвестиційної та екологічної) функціонувати злагоджено в рамках єдиної системи координації та стратегічного управління.

Принципами системно-універсального підходу до управління сталим розвитком портової системи України є наступні:

1) системної єдності. Система управління визначається як сукупність взаємопов'язаних підсистем (організаційної, економічної, технологічної, інвестиційної, екологічної та соціальної), які працюють разом для досягнення спільної мети сталого розвитку;

2) інтеграційної узгодженості. Передбачає поєднання стратегічних, інституційних, економічних і екологічних інтересів усіх суб'єктів портового простору (держави, бізнесу, громади, науково-освітнього середовища) у єдиній системі координат. Він базується на логіці взаємного посилення («policy – business – society») та дозволяє формувати інтегровані управлінські рішення;

3) синергії підсистем. Відображає ефект взаємного підсилення між підсистемами портового менеджменту: технологічні інновації стимулюють інвестиції, інвестиції (екологічну модернізацію, екологічна модернізація) і соціальну підтримку. Завдяки цьому досягається не арифметична, а мультиплікативна результативність управління;

4) екологічної ефективності, закладаючи вимогу щодо мінімізації екологічних ризиків, викидів та негативного впливу на довкілля у всіх управлінських рішеннях;



5) соціальної безпеки, у відповідності до якого стратегічне управління має відбуватися за паритетом раціональності й збалансованості між функціоналами ефективності портової системи та соціальними інтересами припортових громад, портових працівників та обслуговуючого персоналу;

6) інноваційної динамічності й акомодатії до різноспрямованих трансформацій, які відбуваються як у зовнішньому (соціо-еколого-економічні, транспортно-логістичні, техніко-технологічні, суспільно-політичні, міжнародні комерційні умови, тощо), так і у внутрішньому (портовій акваторії, вантажно-розвантажувальних операціях, гідротехнічних спорудах, портовій інфраструктурі загального користування, тощо) середовищі, за яким забезпечується адекватне й цілеорієнтовне реагування на будь-які зміни умов функціонування портової системи. Інноваційна динамічність й акомодатія досягається через впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів, створення гнучких організаційних структур і, відповідно, систему безперервного навчання кадрів;

7) принцип відкритості й транспарентності. Передбачає підвищення довіри з боку інвесторів, міжнародних партнерів і громадськості;

8) принцип стратегічної безперервності. Встановлює необхідність плановірності, послідовності й наступності рішень у часі. Управління розглядається як неперервний цикл: *«діагностика – планування – реалізація – моніторинг – коригування»*;

9) принцип багаторівневої координації. Цей принцип уточнює горизонтальну взаємодію між портами та координацію діяльності між національними, регіональними, інституційними та місцевими органами влади. Його практичне впровадження підтримуватиме інтегроване середовище управління, що характеризується прозорістю, підзвітністю та ефективними процесами координації політики;



10) принцип ефективності та вимірюваності. Ключові показники ефективності, показники екологічного та соціального управління, показники управління та система оцінок Цілей сталого розвитку використовуються для оцінки економічного, соціального та екологічного впливу управлінських рішень протягом усього процесу розвитку.

Реалізація наведених десяти принципів утворює системно-універсальну рамку управління сталим розвитком портової системи, у межах якої всі підсистеми портового комплексу діють узгоджено, а механізми різних рівнів (від нормативно-інституційних до інноваційно-комунікативних) – з'єднані єдиною логікою сталості (визначено, обґрунтовано та розкрито автором у попередній науковій праці). Такий, пропонований автором, концептуально-аналітичний підхід – переводить управління портами з режиму «реагування» на виклики у режим «передбачуваної трансформації», що робить портову систему України адаптивною, інноваційно-керованою та конкурентоспроможною в умовах глобальних змін і викликів сучасної полікризи.

Отже, за урахування приведенного переліку принципів системно-універсальної природи, системно-універсальний склад механізмів стає також найбільш визначальною платформою для практичної реалізації принципів ESG-орієнтації, державно-приватного партнерства, «зелених» інвестицій та смарт-портових технологій, що створює основу для довгострокового підвищення ефективності, екологічної безпечності та конкурентоспроможності національної портової системи. З цього, визнаємо і підтвердимо про те, що організаційно-інституційні механізми становлять основу системи управління сталим розвитком портової системи [14].

Саме вони визначають архітектуру управлінських відносин, компетенцій, повноважень і координаційних зв'язків між суб'єктами



державного, корпоративного та територіального рівнів. У межах сучасної моделі портового управління України вони охоплюють:

- державний рівень – Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури, Адміністрацію морських портів України (АМПУ), Морську адміністрацію, профільні комітети Верховної Ради, які формують стратегічно-нормативну рамку сталого розвитку;

- корпоративний рівень – адміністрації окремих портів, портові оператори, судноплавні компанії, які реалізують принципи екологічної ефективності, логістичної оптимізації та соціальної відповідальності;

- локальний рівень – органи місцевого самоврядування, територіальні громади, громадські організації, які беруть участь у формуванні локальної політики сталості та моніторингу екологічних наслідків портової діяльності.

Гармонізація та координація діяльності за цими трьома рівнями забезпечується завдяки узгодженню економічних інтересів за єдиним організаційно-економічним форматом прийняття рівень суб'єктами управління у контексті побудови та реалізації на практиці моделі «Стійка та стала портова система України» («Resilient & Sustainable Port System of Ukraine»), а також стандартизації процедур із використання засобів стратегічного управління сталим господарюванням за єдиним управлінським контуром, що відповідає ЦСР та вимогам європейського «Зеленого курсу» («EU Green Deal»).

Однією з найпомітніших тенденцій є перехід від адміністративної моделі до інституційної платформи, відомої як «портовий кластер», що об'єднує транспорт, логістику, промисловість, фінанси, освіту та наукові дослідження. Така форма й підвищує адаптивність управління, створює умови для реалізації концепту «Smart Port» і забезпечує стале функціонування портів у системі «зеленої економіки». Інвестиційні механізми сталого розвитку



портової системи сприяють створенню стійкого інвестиційного середовища, де ефективним інструментом.

У цьому контексті, і виступає *державно-приватне партнерство* (ДПП), що дозволяє поєднувати стратегічні пріоритети держави з підприємницькими ініціативами бізнесу. Моделі концесій, спільного управління або оренди об'єктів портової інфраструктури зумовлюють мультиплікативний ефект: зростання податкових надходжень, створення робочих місць і розвиток суміжних галузей економіки [15].

При цьому, інтеграція організаційно-інституційних, економіко-фінансових та інвестиційних механізмів (таблиця 3.1) – дозволяє сформувати єдиний дієвий управлінський контур сталого розвитку портової системи державного утворення.

Результати систематизації процесів інтеграції механізмів управління сталим розвитком портової системи (див., табл. 3.1) свідчать, що ключовим чинником підвищення її стійкості є синергія між інституційними, фінансовими та інвестиційними механізмами, об'єднаними у єдиний управлінський контур.

Таблиця 1

Інтеграція управлінських механізмів сталого розвитку портової системи

Рівень інтеграції та процес	Організаційно-інституційний компонент	Економіко-фінансовий компонент	Інвестиційний компонент	Очікуваний ефект інтеграції (результат)
1. Нормативно-правова координація	Формування стратегічної рамки сталого розвитку портів (державні програми, стандарти ESG, національні плани декарбонізації).	Розроблення фінансових інструментів стимулювання екологічних ініціатив (податкові пільги, «зелені» тарифи).	Створення правових умов для залучення приватних та іноземних інвесторів (закони про ДПП, концесії, морські кластери).	Узгоджена правова та фінансова архітектура управління портами на засадах сталості.
2. Інституційна взаємодія	Визначення ролей і повноважень державних, регіональних,	Формування спільних фінансових	Інституціоналізація механізмів участі приватного сектору через	Підвищення ефективності координації



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

	корпоративних і громадських суб'єктів у системі управління.	платформ і фондів сталого розвитку.	кластерні структури.	між суб'єктами управління.
3. Планування та бюджетування розвитку	Інтеграція цілей сталого розвитку у стратегічне та просторове планування портів.	Застосування програмно-цільового бюджетування з орієнтацією на ESG-показники.	Визначення пріоритетних напрямів інвестицій (енергоефективність, цифровізація, екологічна інфраструктура).	Системність планування та узгодження бюджетно-інвестиційних процесів.
4. Ресурсне забезпечення	Координація державних і регіональних програм підтримки інфраструктурних проєктів.	Використання фінансових інструментів (кредити, субсидії, гранти, фонди ЄІБ, ЄБРР).	Мобілізація капіталу через концесії, державно-приватні угоди, міжнародні фонди.	Формування стійкої ресурсної бази для модернізації портів.
5. Управлінський моніторинг і контроль	Розвиток систем стратегічного контролю та звітності про результати сталого розвитку.	Використання фінансово-аналітичних панелей (KPI, індекси ефективності, ризик-матриці).	Запровадження систем аудиту інвестиційних проєктів з оцінкою екологічного впливу.	Прозорість і підзвітність управлінських рішень, зниження ризиків неефективності.
6. Цифрова інтеграція управління	Впровадження цифрових платформ управління портами (Port Community System, Smart Port).	Застосування аналітики великих даних для фінансового прогнозування.	Використання цифрових інструментів у процесі прийняття інвестиційних рішень.	Синхронізація управлінських потоків і прискорення прийняття рішень.
7. Соціо-екологічна відповідальність	Інституційне закріплення принципів екологічної безпеки та корпоративної соціальної відповідальності.	Врахування соціальних і екологічних показників у системі фінансової звітності.	Реалізація «зелених» інвестиційних проєктів із залученням громад.	7. Соціо-екологічна відповідальність
8. Інтегрований результат (синергія)	Система багаторівневого управління на засадах сталості.	Оптимізація фінансових потоків і зростання економічної стійкості портів.	Підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності портової системи.	8. Інтегрований результат (синергія)

Джерело: сформульовано та систематизовано автором

Узгодження нормативно-правових, організаційних і фінансових інструментів створює передумови для переходу від галузевого до системно-



процесного управління, у якому всі підсистеми портової діяльності функціонують у взаємозалежності. Це й забезпечує багаторівневу координацію (від стратегічного планування до ресурсного забезпечення й контролю результатів), що формує нову якість портового менеджменту на принципах екологічної ефективності, цифрової взаємодії, відкритості та соціальної відповідальності. Отже, єдиний управлінський контур сталого розвитку портової системи – є не лише технологічною конструкцією, а інституційно-економічною платформою інтеграції України до європейського логістично-екологічного простору.

Зокрема, набули практичної реалізації концесійні моделі (у портах «Ольвія» та «Херсон») та впроваджено сучасні стандарти управління, екологічного моніторингу та соціальної відповідальності. Результатом взаємодії унаслідок дії механізмів ДПП – є створення конкурентоспроможної портової еко-системи, що відповідає європейським принципам «Green Deal» і, відповідно, закладає підвалини для інтеграції України у глобальні логістичні мережі.

Висновки. Зауважимо, що розвиток портової системи України в умовах глобальних трансформацій потребує формування комплексу нових інтегрованих механізмів фінансування та інвестування, заснованих на синергії державних і приватних ресурсів різної природи. Визначальну роль, у цьому процесі, відіграють сучасні моделі державно-приватного партнерства (ДПП) та «зелених» інвестицій, які й забезпечують залучення капіталу, активізацію впровадження інновацій і трансферу технологій відповідно до принципів ESG та «EU Green Deal». Типологізація таких моделей дозволяє систематизувати їхні форми, інструменти й імовірно отримані ефекти (з урахуванням вагомості значення для сталого розвитку портової системи), що створюють фінансово-інституційне підґрунтя сталого розвитку портової системи України. Виконана типологізація механізмів ДПП та «зелених» інвестицій дозволяє визнати й



підтвердити, що у портовому сегменті національного господарства можна (й доцільно) використати позитивний як український так і міжнародний досвід реалізації моделей стійкості з отриманням суттєвого соціо-еколого-економічного ефекту резистентності національної портової системи до загроз і ризиків сталому розвитку і господарюванню. При цьому, обґрунтований очікуваний ефект від застосування пропонованого до реалізації дії складу механізмів, розкритих й описаних за урахування домінант концепту «Стійка та стала портова система України» («Resilient & Sustainable Port System of Ukraine»), забезпечують підвищення рівня її енергоефективності, конкурентоспроможності та інтеграцію у транс'європейські транспортні мережі (TEN-T). Завдяки принципам системно-універсального підходу – забезпечується цілісність і взаємоузгодженість організаційних, економічних, екологічних і технологічних складових управління, тоді як універсальність – дозволяє гнучко адаптувати управлінські рішення до зовнішніх і внутрішніх змін середовища. Зазначене сприяє переходу від фрагментарного до інтегрованого управління сталим розвитком портової системи, підвищенню її інвестиційної привабливості та екологічної безпечності в умовах реалізації євроінтеграційного курсу держави.

Список використаних джерел

1. Русанова С., Перепічко М. Моделі управління морськими портами: світові практики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-102>
2. Сотниченко Л.Л., Бурмака Л.О., Табенський С.В. Формування інтегрованого управління транспортно-логістичними системами морських портів. *Наука і техніка сьогодні, серія «Економіка»*, № 11(25) 2023. С.349-362 [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-349-361](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-349-361)



3. Ромах В. Формування моделі управління морськими портами. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : *Технічні науки*. 2023. Т. 34(73). С. 260–265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2023.4/42> .
4. Філіппова В. Д., Шепетовський О. С. Базові моделі державного управління розвитком морських портів. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 1. URL: <https://www.researchgate.net/publication/349212794> .
5. Баришнікова В. В., Лотоцький О. В. Державно-приватне партнерство у портах: основні типи договорів. «Проблеми розвитку транспортної логістики Інтертранслог-2024»: матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса : ОНМУ, 2024. С. 59–61.
6. Бойко І. Міжнародно-правове регулювання публічно-приватного партнерства, зарубіжний досвід та реформа портової галузі України. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 8. С. 323–329. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.8.53> .
7. Гусаріна Н.В., Скітяшина В. К. Формування механізму державної підтримки розвитку морегосподарського комплексу України. *Економіка: реалії часу*. 2021. No 5 (57). С. 23–29. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/23.pdf>
8. Коростін О. Аналіз викликів та можливостей застосування штучного інтелекту в управлінні морськими вантажними потоками. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 7(35). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7\(35\)-762-775](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7(35)-762-775) .
9. Notteboom T., Pallis A., Rodrigue J.-P. Port economics, management and policy. London : Routledge, 2022. 690 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429318184> .
10. Diachenko O., Gab O., Marchuk P. Adaptive management approach development of sea ports. The Scientific Papers of the Legislation Institute of the



Verkhovna Rada of Ukraine. 2/2020. 121-128. URI:
<http://hdl.handle.net/123456789/2105>

11. Cao L. Changing port governance model: port spatial structure and trade efficiency. *Journal of Coastal Research*. 2020. Vol. 95(SI). P. 963–968. DOI: <https://doi.org/10.2112/SI95-187.1> .

12. Микитенко В.В., Прохода О.О. Формування, нарощення та практичне використання потенціалу системно-універсального функціонування. *Бізнес навігатор*, 2009. № 1 (16). С. 37 – 43.

13. Микитенко В.В., Юрик Я.І. Трансформація та трансляція потенціалів системно-універсального функціонування. Управління економікою: теорія та практика: Збірник наукових праць. Донецьк, ІЕП НАН України, Вид-во ІЕП НАН України, 2010. С. 68 – 97.

14. Chornomorsk Port PPP Ukraine (Project Estimated Start Date Jul 30, 2021) International Finance Corporation (IFC). URL: <https://disclosures.ifc.org/project-detail/AS/604420/chornomorsk-port-pppukraine>.

15. Вашев О. Є., Хижняк С. В. Державно-приватне партнерство: концептуальні засади та особливості впровадження в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 68–82. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05>