АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Менеджмент

УДК 005, 342:656.6 (045)

DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.17846963

Інноваційно-інвестиційний підхід в стратегічному управлінні морською транспортною інфраструктурою

Табенський Сергій Васильович

аспірант,

кафедра Менеджменту та економіки морського транспорту,

Національний університет «Одеська морська академія»,

вул. Дідріхсона, 8, м. Одеса, Одеська область, Україна, 65000

8always.the/best@gmail.com

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-5842-5808

Прийнято: 12.11.2025 | Опубліковано: 30.11.2025

Анотація: У статті досліджено інноваційно-інвестиційний підхід в стратегічному управлінні морською транспортною інфраструктурою. Розкрито теоретико-методологічні основі підходу в стратегічному управлінні. Виокремлено та охарактеризовано основні проблеми, бар'єри та напрямки реалізації інноваційно-інвестиційного підходу до стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою. Представлено приклади застосування досліджуваного підходу. На основі проведеного дослідження в роботі запропоновано створення системи портових логістичних комплексів, наведена принципова схема портового логістичного комплексу задля забезпечення ефективності використання портової інфраструктури. Результати дослідження мають практичне значення для управлінців, аналітиків, інвесторів та логістів.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Метою статті є дослідження особливостей інноваційно-інвестиційного підходу в стратегічному управлінні морською транспортною інфраструктурою.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань було використано низку загальних та специфічних методів наукового пізнання, за основу було взято принципи описового, аналітичного, порівняльного аналізу, методи моделювання, узагальнення, згрупування та оптимізації. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських та закордонних вчених, дані Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, Державної служби статистики та показники міжнародних рейтингів, Адміністрації морських портів України.

Результати дослідження. Постійна робота над вдосконаленням стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою має призвести до створення якісного стратегічного плану, який буде запорукою реалізації інфраструктурного проекту. Системи портових логістичних комплексів забезпечать широку інтеграцію логістичних потоків задля формування рівномірного навантаження на елементи портової інфраструктури.

Висновки дослідження. Ефективність стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою залежіть від типу підходу, який застосовується до формування системи стратегічного управління. Загальна стратегічна мета впровадження системи портових логістичних комплексів полягає у підвищенні індексу портової інфраструктури України до середньоєвропейського рівня.

Ключові слова: система, порт, логістичний комплекс, проект, розвиток, ефективність, модернізація, транспортний потік.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Innovation-Investment Approach to Strategic Management of Maritime Transport Infrastructure

Tabenskyy Sergiy
graduate student,
Department of Maritime Transport Management and Economics,
National University "Odesa Maritime Academy"
Didrichson St., 8, Odessa, Odesa region, Ukraine, 65000
8always.the/best@gmail.com
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-5842-5808

Abstract: The article examines the innovation-investment approach in the strategic management of maritime transport infrastructure. The theoretical and methodological foundations of this approach in strategic management are revealed. The main problems, barriers, and directions for implementing the innovation-investment approach to the strategic management of maritime transport infrastructure are identified and characterized. Examples of the practical application of the studied approach are presented. Based on the conducted research, the paper proposes the creation of a system of port logistics complexes and provides a conceptual scheme of such a complex to ensure the efficient use of port infrastructure. The research results have practical value for managers, analysts, investors, and logistics specialists.

The purpose of the article is to investigate the specific features of the innovation-investment approach in the strategic management of maritime transport infrastructure.

Research methods. To solve the outlined tasks, a set of general and specific scientific methods was used, based on the principles of descriptive, analytical, and comparative analysis, as well as modeling, generalization, grouping, and optimization. The information base of the research includes scientific works by Ukrainian and foreign scholars, data from the Ministry for Communities, Territories and

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Infrastructure Development of Ukraine, the State Statistics Service of Ukraine, international rankings, and the Ukrainian Sea Ports Authority.

Research results. Continuous work on improving the strategic management of maritime transport infrastructure should lead to the creation of a high-quality strategic plan, which becomes the foundation for successful implementation of infrastructure projects. Systems of port logistics complexes will ensure broad integration of logistic flows to balance the load on elements of port infrastructure.

Conclusions. The effectiveness of strategic management of maritime transport infrastructure depends on the type of approach applied in forming the strategic management system. The overall strategic objective of implementing port logistics complex systems is to increase Ukraine's port infrastructure index to the average European level.

Keywords: system, port, logistics complex, project, development, efficiency, modernization, transport flow.

Постановка проблеми. Існує багато підходів до стратегічного управління, кожен з яких має свої переваги та недоліки для застосування в процесі формування стратегічного управління інфраструктурою взагалі та морською транспортною інфраструктурою в частці.

Формування системи стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою України потрібує обрання типу підходу або композиції типів підходу, яка буде задовольняти стратегічним цілям, що є базою стратегічного управління.

В контексті морської транспортної інфраструктури зазвичай впроваджуються великі проекти, які потребують чіткого стратегічного управління. Якщо розглядати підходи та принципи стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою України, то вони базуються на загальних цілях проектів, та мають безпосередню прив'язку до системи стратегічного управління як в рамках окремих суб'єктів господарювання, так й в

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

рамках галузі в цілому. Інфраструктурні проекти у морському транспорті є доволі крупними інвестиційними ініціативами, які спрямовуються на створення або модернізацію об'єктів транспортної, енергетичної, соціальної або цифрової інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика стратегічного управлінні морською транспортною інфраструктурою викликає чималий інтерес в наукових колах. Управління розвитком транспортної інфраструктури умовах реалізації Глобальних цілей сталого розвитку до 2030 р. в своїх роботах досліджує Бурик М. М. [1]. Дослідження Верещака М. А. присвячено забезпеченню ефективності інфраструктурних проектів та програм у сфері водного транспорту [2]. Гусак О. А. обґрунтовує формування та реалізація теоретико-методичних основ механізму стратегічного управління розвитком транспортної інфраструктури [3]. В працях Степаненко В. О. узагальнено теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури країни [4]. Стаття Круглов В. присвячена аналізу взаємодії державного і приватного секторів у розвитку транспортної інфраструктури, специфіки української ситуації, зокрема в умовах воєнного стану [5]. Будник В.А. розглядає теоретичні засади функціонування морських терміналів, здійснює аналітичне дослідження стану розвитку морських портів України, обґрунтовує техніко-експлуатаційних параметрів розбудови та модернізації портової інфраструктури [6]. Рибчук А. В., Лапчук Я. С., Паласевич М. Б. аналізують різнопланові аспекти визначення економічного змісту та об'єднуючої сутності цифрової економіки, ініційованій масовим упровадженням цифрових технологій у модернізацію транспортної галузі [7]. Сотниченко Л. Л., Кузьменко К. М. в наукових працях досліджують інструментарії і технології щодо управління якістю портового сервісу в галузі морського транспорту [8] та обґрунтовують ключові проблеми та пріоритети для розвитку морською транспортною інфраструктури України [9]. Захарчишин С.В., Зачко О.Б. зробили комплексне дослідження теоретичних основ, методів розробки та практичних

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

аспектів управління інфраструктурними проєктами в умовах воєнного стану [10]. Роботи Бушуєва С. Д. присвячені формуванню гібридної методології управління інфраструктурними проектами, програмами і портфелями проектів [11].

Але саме невизначеність умов, в яких останній час працюють морські транспортні підприємства, змушує говорити не просто про актуальність управління розвитком інфраструктури, а саме про інноваційно-інвестиційний підхід в управлінні, який повинен враховувати необхідність інтеграції інновацій у стратегічне управління з урахуванням інтересів інвесторів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей інноваційно-інвестиційного підходу в стратегічному управлінні морською транспортною інфраструктурою. Завдання дослідження: 1) дослідити основні принципи формування підходів до стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою України; 2) проаналізувати недоліки та переваги; 3) вивчити приклади застосування різних підходів; 4) сформулювати основні напрямки впровадження та застосування підходів до стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою; 5) обґрунтувати створення системи портових логістичних комплексів.

Викладання основного матеріалу дослідження.

Формування системи стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою України потрібує обрання типу підходу або композиції типів підходу, яка буде задовольняти стратегічним цілям, що є базою стратегічного управління та створюють систему консолідованих типових компонентів, на яких базується безпосередньо стратегічне управління. Існує багато підходів до стратегічного управління, кожен з яких має свої переваги та недоліки для застосування в процесі формування стратегічного управління інфраструктурою взагалі та морською транспортною інфраструктурою в частці [12].

Інноваційно-інвестиційний підхід в стратегічному управлінні морською транспортною інфраструктурою полягає у формуванні комплексного підходу, в

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

процесі якого технічні, організаційні та цифрові інновації та внутрішні та зовнішні інвестиції розглядаються як взаємопов'язані компоненти підвищення конкурентоздатності портів та логістичних систем. Зміст інноваційно-інвестиційного підходу полягає у упровадженні технологічних та управлінських рішень, які забезпечують довгострокову ефективність та стійкість, на відміну від суто технічного нарощування потужностей портів [13].

В процесі застосування інноваційно-інвестиційного підходу виникає векторна синергія інновацій та інвестицій, оскільки інвестиції спрямовуються переважно в проекти з високим інноваційним потенціалом. Для проектів, стратегічне управління яких розробляється з урахуванням інноваційно-інвестиційного підходу, притаманна довго строковість. Оскільки проекти плануються на період 10-20 років з урахуванням світових трендів [12].

Успішне впровадження проектів, які реалізуються під впливом інноваційно-інвестиційного підходу до стратегічного управління, особливо інфраструктурні, досягається завдяки диверсифікації джерел фінансування шляхом розвинення приватного та державного партнерства, залучення міжнародних фінансових інститутів та участі у різноманітних грантових програмах. Інноваційно-інвестиційний підхід сприяє успішній цифровізації та автоматизації морської транспортної інфраструктури, оскільки значно розширяє можливості щодо застосування сучасних технологій.

Цей підхід до стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою сприяє підвищенню екологічності та впровадженні стандартів сталого розвитку шляхом спрямування інвестицій на зменшення шкідливих викидів, підвищення енергетичної ефективності та виконання міжнародних екологічних стандартів. В таблиці 1 наведено основні напрямки реалізації інноваційно-інвестиційного підходу до стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою [12].

Інноваційно-інвестиційний підхід до стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою сприяє прискоренню оновлення інфраструктури

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

за умови зниження операційних витрат, залученню зовнішніх інвестицій за рахунок інноваційної привабливості, підвищенню конкурентоздатності українських портів, відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку [13].

Таблиця 1

Основні напрямки реалізації інноваційно-інвестиційного підходу до стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою

Напрямок	Потенційні інвестиційні механізми	Приклади інновацій
Технічна модернізація портів	Кредити міжнародних фінансових організацій, лізинг, партнерство між державою та приватним сектором	Автоматизовані контейнерні крани, інтелектуальні системи в сфері планування вантажопотоків
Цифровізація логістики	Гранти, венчурне фінансування	Електронні платформи для портів, блокчейн для документів
Екологічна модернізація	Зелені облігації, програми Європейського банку реконструкції та розвитку	Електрифікація навантажувального обладнання, зниження кількості енергії, що виробляється дизельним устаткуванням
Розвиток мультимодальних терміналів	Концесійні проекти	Інтеграція портів з іншими видами транспорту, розумні склади
Інноваційні форми управління	Інвестиційні фонди у транспортній сфері	Предикативна аналітика для керування потужностями, системи штучного інтелекту для оптимізації роботи портів

Джерело: узагальнено на основі [12, 13, 14]

Однак, впровадженню інноваційно-інвестиційного підходу може заважати нестабільність інвестиційного клімату, який може бути вирішений шляхом створення гарантій для інвесторів. Обмеженість бюджетного фінансування інфраструктурних проектів в сфері морського транспорту може бути вирішена шляхом розширення партнерства між державою та бізнесом, застосування концесійний джерел фінансування [5].

В процесі впровадження інноваційно-інвестиційного підходу до стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою може виявитись недостатній рівень кваліфікації персоналу, для подолання якого потрібно своєчасно створити програми підвищення кваліфікації для спеціалістів,

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

які вже залучені до впровадження інфраструктурних проектів та із університетами, які готують спеціалістів для майбутніх проектів. Як наслідок недостатнього рівня кваліфікації персоналу може бути повільне впровадження цифрових технологій та цифрових рішень в роботу портів.

Прикладом застосування інноваційно-інвестиційного підходу до стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою є концесія ДП «Стивідорна компанія (СК) «Ольвія» та ДП «Херсонський морський торговельний порт» (ХМТП) з метою залучення приватних інвесторів для оновлення потужностей та впровадження сучасних технологій. В морський портах України функціонує проект «Єдиного вікна», що дозволяє значно спростити процедуру оформлення вантажів [15]. Для зменшення кількості електричної енергії, яка виробляється у порту, в Одеському морському торгівельному порту планується електрифікувати причали, що сприятиме покращенню екологічної ситуації у припортовій зоні.

Необхідність модернізації морської транспортної інфраструктури є одним з головних стратегічних завдань держави, тому потребує стимулювання залучення інвестицій в модернізацію та цифровізацію портів [7].

Проблеми та бар'єри реалізації стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою України мають різні джерела, але у сукупності призводять до зниження інтересу до співпраці з боку міжнародних партнерів.

Морська транспортна інфраструктура України через свою застарілість недостатньо інтегрована у світову транспортну систему. Індекс портової інфраструктури України 3,9, у порівнянні з індексами портової інфраструктури країн Європейської Спільноти цей показник менше, або дорівнює індексам інших країн.

Наприклад, Латвія має індекс портової інфраструктури 4,9, Великобританія 5,2, Данія 5,8, а Нідерланди 6,4. Серед основних конкурентів на ринку послуг із морського транспортного обслуговування в акваторії Чорного моря основними конкурентами є порти Румунії, в якої індекс портової

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

інфраструктури такий самий, як в Україні, 3,9. Порти Грузії мають індекс портової інфраструктури 3,8, а порти Туреччини 4,7, а Болгарії 4,3. Для отримання конкурентних переваг у північній частині Чорного моря, Україна має підвищити індекс портової інфраструктури не нижче, ніж до рівня 4,5, що наддасть змогу ефективно виконувати морські транспортні перевезення [16].

На рисунку 1 наведено основні проблеми та перешкоди реалізації принципів стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою України.

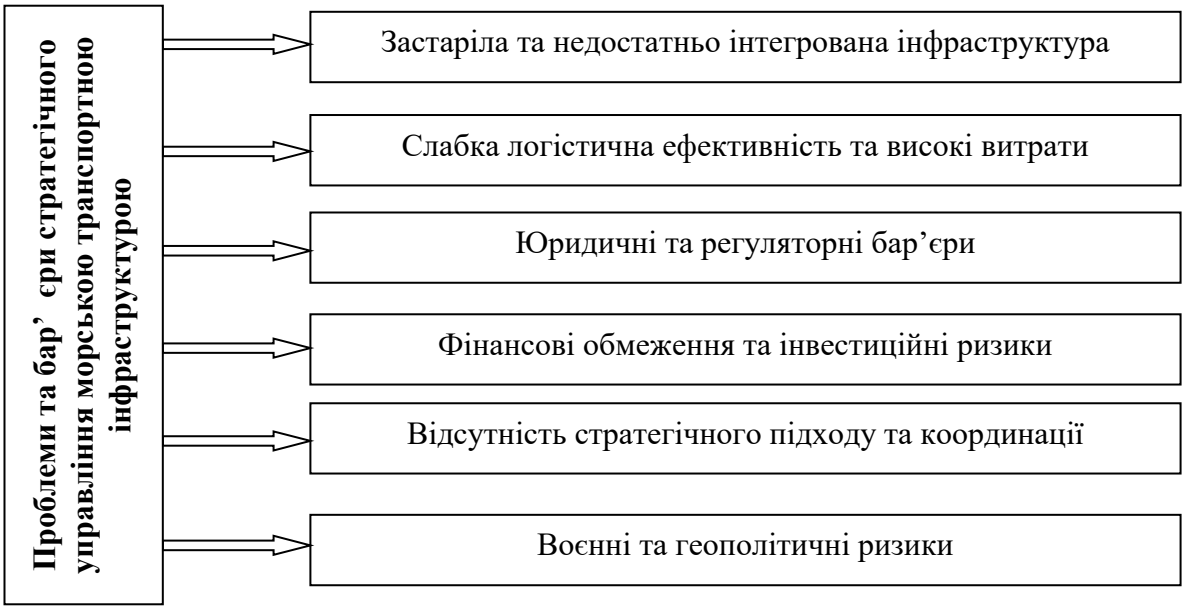

Рис. 1. Основні проблеми та бар’єри реалізації стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою

Джерело: узагальнено за [9]

Однак, впровадженню інноваційно-інвестиційного підходу може заважати нестабільність інвестиційного клімату, який може бути вирішений шляхом створення гарантій для інвесторів. Обмеженість бюджетного фінансування інфраструктурних проектів в сфері морського транспорту може бути вирішена шляхом розширення партнерства між державою та бізнесом, застосування концесійний джерел фінансування [5].

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Під'їзні шляхи до портів мають бути модернізовані не тільки з точки зору якості транспортного шляху, але й з точки зору можливостей використання цифрових технологій для керування вантажопотоками не тільки у безпосередній внутрішні зоні відповідальності порту, але й в припортовій зоні [1]. Для здійснення керування вантажними потоками у припортовій зоні мають бути закріплені за кожним портом відповідні території, рух вантажів на яких має керуватись логістичними комплексами, до функцій яких відносяться як керування навантажувально-розвантажувальними роботами у портових терміналах, так й керування рухом вантажів по під'їзних шляхах. Принципова схема зони відповідальності портового логістичного комплексу наведено на рисунку 2.

Портовий логістичний комплекс має на меті формування оптимальних вантажних потоків як в зоні відповідальності порту так й на під'їзних шляхах. Для виконання цих функцій портовий логістичний комплекс має поєднати службу управління транспортними потоками, навантажувально-розвантажувальний комплекс, та зону зберігання вантажів [8].

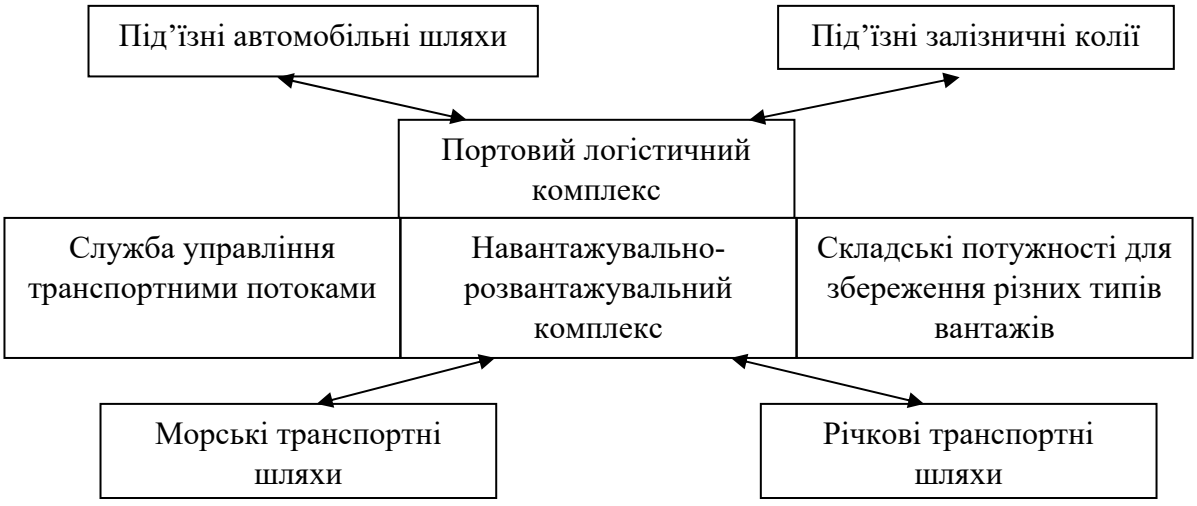

Рис. 2. Принципова схема портового логістичного комплексу

Джерело: складено автором

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Оптимальність діяльності портового логістичного комплексу полягає у формуванні потоків вантажів за принципами пріоритетності та створенню логістичних потоків з моменту переходу власності на вантаж в місцях, де виконується навантаження товарів перед відправкою до порту. Розширення зони контролю системи виконання логістичних послуг має на меті впорядкування транспортування вантажів до порту та запобігання.

Запропонована система розширення зони впливу портового логістичного комплексу на виконання поставок автомобільним та залізничним транспортом вантажів до навантажувально-розвантажувальних потужностей порту може бути також диверсифікована на транспортно-логістичні системи переробних підприємств, оскільки зараз часто спостерігається скупчення вантажного автотранспорту та асинхронність у навантажувально-розвантажувальних роботах залізничних терміналів, які знаходяться поблизу таких переробних підприємств.

До переваг застосування портових логістичних комплексів можна віднести створення впорядкованих логістичних потоків із формуванням необхідних просторово-часових обмежень, розгортання цифрових засобів управління транспортними потоками на більших територіях, вдосконалення системи контролю якості товарів шляхом проведення сертифікації у місцях навантаження товарної продукції.

Серед недоліків портових логістичних комплексів є громіздкість логістичних ланцюгів, для управління якими потрібні значні потужності, у системи штучного інтелекту; відсутність правового регулювання процесів передачі права власності на товарну продукцію при формуванні складних мультимодальних перевезень, особливо у зоні відповідальності певного порту; значні відстані та відсутність єдиної бази даних виконавців послуг із транспортного обслуговування виробників різних видів продукції [8].

Запропонована система портових логістичних комплексів допоможе подолати складнощі у оформленні вантажів та знизити витрати на логістику,

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

оскільки вони значно перевищують загальносвітові показники. Через нестабільність транспортних потоків та неузгодженість у діях різних перевізників вантажів, порти працюють із затримками, не виконують контракти та створюють велике скупчення автотранспортних засобів, що ускладнює систему безпеки у портах. Значним недоліком функціонування портів в Україні є нестача річкових маршрутів, що не дозволяє більш раціонально використовувати потенційні можливості водних шляхів України.

Система портових логістичних комплексів дозволить уникнути проблем із землевласниками прилеглих до портів територій, оскільки ця система полягає у вдосконаленні керування транспортними потоками. Також може виникати неузгодженість у інтересах Морської адміністрації, адміністраціями портів та інвесторами, які мають різні погляди на можливості вдосконалення роботи портів. Для подолання можливих конфліктів інтересів потрібно створювати відкриті та прозорі системи руху вантажів для керівників різних підрозділів портів, що забезпечить пришвидшення роботи портів. Відсутність черг у портах та великого скупчення транспортних засобів позитивно відобразиться на рівні безпеки портів, оскільки виникнення заторів приводить до підвищеної уваги з точки зору повітряної безпеки та як можливі осередки підривно-диверсійної діяльності. Чітка робота служб охорони портів доволі ускладнюється під час виникнення неконтрольованих потоків транспортних засобів, що також впливає на швидкість роботи портів.

Запропонована система портових логістичних комплексів має сприяти залученню приватних інвестицій, оскільки ц система має бути фінансово відокремленої від портів, та зосереджуватись безпосередньо на інфраструктурних об’єктах, які забезпечують ефективну роботу порту.

Створення умов для успішного поєднання систем керування вантажними потоками для гармонійного поєднання процесів врегулювання діяльності перевізників на різних типах транспорту, різних рівнів навантаження шляхів та концентрації різних способів логістичної комунікації з метою досягнення

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

оптимального розподілу вантажів та транспортних засобів в різних елементах ланцюгів поставок. Такий підхід до впорядкування вантажних потоків сприяє оптимізації та підвищенню економічної ефективності утворених компонентів ланцюгів поставок.

На відміну від існуючих механізмів формування потоків вантажів, які створюються безпосередніми контрактами на поставку певної кількості товару від виробника до порту, система портових логістичних комплексів буде формувати схеми виконання контрактів з урахуванням потужностей портових терміналів та строків обслуговування суден у терміналах різних типів. Сформованість вантажопотоків має залежати від строків прибуття суден до портів, виконання технічного та санітарного, у разі необхідності відповідно до специфіки вантажів, обслуговування.

Розподіл транспортних засобів за специфікою навантажувально-розвантажувальних механізмів за такою системою формування вантажопотоку, як визначено в системі роботи портових логістичних комплексів, буде формуватися більш ефективно, що сприятиме створенню рівномірного навантаження на устаткування та використання робочої сили. Створення рівномірних потоків розподілу вантажів є однією з стратегічних цілей та буде потребувати підключення до загальнонаціональних мереж розподілу потоків вантажів для узгодження операцій із вантажами.

Висновки. Ефективність стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою також залежіть від типу підходу, який застосовується до формування системи стратегічного управління та наявності адаптованого підходу до кожного інфраструктурного компонента окремо. Незалежно від обраного типу підходу до стратегічного управління, головним чинником у підвищенні конкурентоздатності портів є ступінь інтеграції портової інфраструктури до транспортної інфраструктури взагалі. З метою формування стратегічно доцільних транспортних потоків, запропоновано створення системи портових логістичних комплексів, які мають на меті широку інтеграцію

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

логістичних потоків задля формування рівномірного навантаження на елементи портової інфраструктури, що має призвести до підвищення ефективності використання портової інфраструктури, зниження часу обслуговування вантажів та вартості витрат на виконання перевезень. Загальна стратегічна мета впровадження системи портових логістичних комплексів полягає у підвищенні індексу портової інфраструктури України до середньоєвропейського рівня.

Список використаних джерел

1. Бурик М. М. Управління розвитком транспортної інфраструктури в умовах реалізації Глобальних цілей сталого розвитку до 2030 р. *Теорія та практика державного управління.* 2020. Вип. 4. 55-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2020_4_9 .

2. Верещака М.А. Моделі управління продуктами інфраструктурних проектів та програм в сфері водного транспорту: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. техн. наук.: 05.13.22. Одеса. 2021. 20. URL: https://onmu.org.ua/spec_rada/Vereshchaka/aref_Vereshchaka.pdf

3. Гусак О. А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ.* 2023. №5. 235–241. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-235-241

4. Степаненко В. О. Забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури країни. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 6. 52–57. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.6.52

5. Круглов В. Взаємодія державного і приватного секторів у розвитку транспортної інфраструктури. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* Вип. 3. 2024. 53-58. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.3.8

6. Перспективи розвитку інфраструктури портових терміналів України : монографія / Будник В. А. Харків. 2021. 125. URL: https://files.duit.edu.ua/uploads/90/scientific-publications/monographs/budnik-kravchenko-23-08-2024.pdf

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

7. Рибчук А. В., Лапчук Я. С., Паласевич М. Б. Глобальна цифровізація світового ринку транспортних послуг. *Бізнес Інформ.* 2022. 173-178. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-173-178

8. Сотниченко Л.Л., Кузьменко К.М., Станева Я.М. Теоретичні основи організації та управління портовим сервісом в галузі морського транспорту. *Наука і техніка сьогодні*, *серія «Економіка»,* № 2(30) 2024. 449-462. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2(30)-449-461

9. Liudmyla Sotnychenko, Kateryna Kuzmenko, Tabenskyy Sergiy. Strategic Priorities of Ukrainian Maritime Transport Infrastructure Development Management. *International periodic scientific journal*. SWorld & D.A. Published by: Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria, Issue №29, Part 2, 2025. 69-78. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-29-02-036

10. Захарчишин С.В., Зачко О.Б. (2024). Футурологічні засади управління інфраструктурними проєктами в умовах воєнного стану. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*, 30, 220-228. DOI: https://doi.org/https://doi.org/10.32447/20784643.30.2024.21

11. Бушуєв С. Д. Гібридні методології управління інфраструктурними проектами. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості.* No. 1 (11). Березень 23, 2020. 35–43. URL: https://www.itssijournal.com/index.php/ittsi/article/view/171?utm_source=chatgpt

12. Маковецька І. М., Яргін М. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №2(36). 2021. 37-40. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.023944

13. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* Т. 9. №2. 2024. 60-64. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10

14. Онищенко В., Кононенко Д., Чупін М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. *Acta*

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Academiae Beregsasiensis. Economics. №4. 2023. 493-506. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-493-506

15. Офіційний сайт Адміністрації морських портів України. URL: https://www.uspa.gov.ua/

16. Індекс портової інфраструктури. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/seaports_quality/

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license