

УДК 656.6:338.49(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.4>

АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ УКРАЇНИ

Осадчий Максим Леонідович,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Одеського національного економічного університету

ORCID ID: 0000-0001-8290-975X

У статті досліджено процес адаптації міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України в контексті поглиблення європейської інтеграції та модернізації транспортно-логістичної системи держави. Обґрунтовано стратегічну важливість імплементації норм і рекомендацій Міжнародної морської організації, Європейської комісії та Організації економічного співробітництва та розвитку для підвищення ефективності, прозорості та стійкості портового управління. Акцент зроблено на тому, що реформування галузі має відбуватися відповідно до принципів good governance і new public management, які визначають сучасні підходи до публічного адміністрування інфраструктурних секторів. Проаналізовано сучасний стан системи управління морськими портами України, виявлено ключові проблеми інституційної фрагментарності, обмеженої автономії адміністрації портів, низького рівня цифровізації управлінських процесів та недостатнього впровадження екологічних стандартів і принципів сталого розвитку. Визначено, що існуюча модель управління потребує глибокої трансформації з урахуванням європейських практик та вимог Європейського зеленого курсу (European Green Deal). Запропоновано стратегічні напрями вдосконалення публічного управління морськими портами, серед яких: поетапне впровадження моделі landlord port, розвиток інтегрованих цифрових систем типу Port Community System, створення єдиного національного дата-центру портової галузі, посилення екологічного моніторингу та управління викидами відповідно до екологічних директив ЄС. Особлива увага приділена формуванню нової управлінської культури, що передбачає підвищення кваліфікації керівних кадрів у межах міжнародних освітніх програм та професійних стандартів портового менеджменту. Доведено, що адаптація міжнародних стандартів у сфері публічного управління морськими портами є не лише технічним, а й інституційним процесом, який сприяє підвищенню ефективності державного сектору, розвитку державно-приватного партнерства, залученню інвестицій та інтеграції українських портів у європейський управлінський і логістичний простір.

Ключові слова: публічне управління, морські порти, міжнародні стандарти, євроінтеграція, цифровізація, екологічна модернізація, сталий розвиток.

Osadchyi Maksym. ADAPTATION OF INTERNATIONAL STANDARDS IN PUBLIC GOVERNANCE OF UKRAINE'S SEAPORTS

The article examines the process of adapting international standards in the public administration of Ukraine's seaports in the context of deepening European integration and modernizing the national transport and logistics system. The strategic importance of implementing the norms and recommendations of the International Maritime Organization, the European Commission, and the Organisation for Economic Co-operation and Development is substantiated as a means to enhance the efficiency, transparency, and resilience of port governance. Emphasis is placed on the fact that the reform of the sector should be carried out in accordance with the principles of good governance and new public management, which define modern approaches to public administration in infrastructural sectors. The current state of Ukraine's port management system is analyzed, and key problems are identified, including institutional fragmentation, limited autonomy of port administrations, a low level of digitalization of management processes, and insufficient implementation of environmental standards and sustainable development principles. It is determined that the existing management model requires profound transformation, taking into account European practices and the requirements of the European Green Deal. The article proposes strategic directions for improving public administration in the maritime port sector; including the gradual implementation of the landlord port model, the development of integrated digital systems such as Port Community System, the creation of a unified national data center for the port industry, and the strengthening of environmental monitoring and emissions management in line with EU environmental directives. Particular attention is given to the formation of a new management culture that involves professional development and training of managerial personnel through international educational programs and professional port management standards. It is proved that the adaptation of international standards in

the field of public administration of seaports is not only a technical but also an institutional process that contributes to increasing the efficiency of the public sector, fostering public-private partnerships, attracting investments, and integrating Ukrainian ports into the European managerial and logistical space.

Key words: *public administration; seaports; international standards; European integration; digitalization; environmental modernization; sustainable development.*

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та посилення інтеграційних процесів у Європейському просторі питання адаптації міжнародних стандартів у системі публічного управління набуває особливого значення для України. Морські порти, як стратегічні об'єкти транспортної інфраструктури та ключові вузли зовнішньоекономічних зв'язків, відіграють провідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. Проте ефективність їх функціонування значною мірою залежить від рівня відповідності управлінських підходів міжнародним нормам і практикам, що визначають прозорість, підзвітність та сталість управління. В умовах євроінтеграційного курсу України постає необхідність реформування публічного управління портовою сферою відповідно до принципів *good governance*, екологічних стандартів вимог цифрової трансформації та розвитку державно-приватного партнерства. Попри наявність нормативної бази, що частково гармонізована з правом ЄС, рівень практичної імплементації міжнародних стандартів залишається недостатнім через інституційні бар'єри, фрагментарність управлінських рішень і брак координації між центральними та місцевими органами влади.

Матеріали і методи. Дослідження базується на використанні системного, інституційного та порівняльно-правового підходів, що дозволили розкрити особливості адаптації міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України. Для аналізу нормативно-правового поля застосовано метод порівняння українських і європейських регуляторних актів у сфері морського транспорту. Інституційний аналіз дав змогу визначити функціональну роль державних і приватних суб'єктів управління відповідно до моделі *landlord port*. Використання структурно-функціонального підходу забезпечило оцінку ефективності взаємодії між рівнями публічного управління. Графічно-аналітичний метод використано для побудови схем основних управлінських концепцій – *good governance*, *new public management* та *sustainable development governance*. Інформаційну базу становили нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також наукові публікації та статистичні дані у сфері морської інфраструктури.

У науковій літературі питання адаптації міжнародних стандартів у публічному управлінні розглядаються переважно через призму модернізації державного

сектора та інтеграції принципів належного врядування (*good governance*) й нового публічного менеджменту (*new public management*). Дослідження Н. Павлова [1] окреслюють сутність концепції належного врядування та проблеми її реалізації в українських інституціях, тоді як Г. Дзюба [2] акцентує увагу на ефективності управлінських процесів через запровадження ринкових механізмів і результативного підходу.

У сучасних працях Л. Яловеги та Д. Чернія [3] наголошується на важливості соціальної відповідальності й принципів сталого розвитку як складової публічного управління. Значний внесок у вивчення зарубіжного досвіду зробили В. Барішнікова та О. Лотоцький [4], які здійснили порівняльний аналіз моделей управління портами в країнах ЄС, зокрема моделі *landlord port*, що є найбільш релевантною для України.

Узагальнення наукових і нормативних джерел засвідчує, що проблема адаптації міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами потребує подальшого комплексного дослідження, зокрема в частині поєднання принципів ефективності, прозорості й сталого розвитку у вітчизняній портовій політиці.

Метою статті є аналіз стану та особливостей адаптації міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України, виявлення основних проблем і визначення стратегічних напрямів їх подальшої інтеграції у європейський управлінський простір.

Результати. У сучасному науковому дискурсі поняття адаптації міжнародних стандартів у публічному управлінні трактується як процес цілеспрямованого наближення національної системи державного управління до світових принципів ефективності, прозорості, підзвітності та участі громадськості. У сфері морських портів цей процес набуває особливого значення, оскільки саме порти є точками зіткнення державних і приватних інтересів, глобальних транспортних потоків, екологічних викликів і вимог безпеки. Від того, наскільки ефективно національна система управління здатна інтегрувати міжнародні стандарти, залежить не лише конкурентоспроможність українських портів, а й динаміка зовнішньоторговельної діяльності країни загалом.

Теоретичні засади адаптації міжнародних стандартів базуються на низці управлінських парадигм, серед яких центральне місце посідають концепції *good governance*, *new public management* і *sustainable*

development governance. Концепція «належного врядування» (good governance) передбачає, що публічна влада має діяти на засадах ефективності, прозорості, інклюзивності та верховенства права (рис. 1). Її розвиток у системі управління морськими портами означає формування таких інституційних механізмів, які забезпечують участь усіх стейкхолдерів – держави, бізнесу, місцевих громад і працівників портів у прийнятті управлінських рішень.

Підхід «нового публічного менеджменту» (NPM), натомість, акцентує на впровадженні у діяльність державних органів ринкових принципів, підвищенні ефективності, оцінюванні результатів та орієнтації на користувача послуг (рис. 2). У контексті морських портів це виявляється у переході від адміністративного контролю до сервісно-управлінської моделі, коли портіві адміністрації виконують функції координаторів, а не монополістів управління.



Рис. 1. Концепція «належного врядування» (Good Governance)

Джерело: узагальнено автором на основі [1].

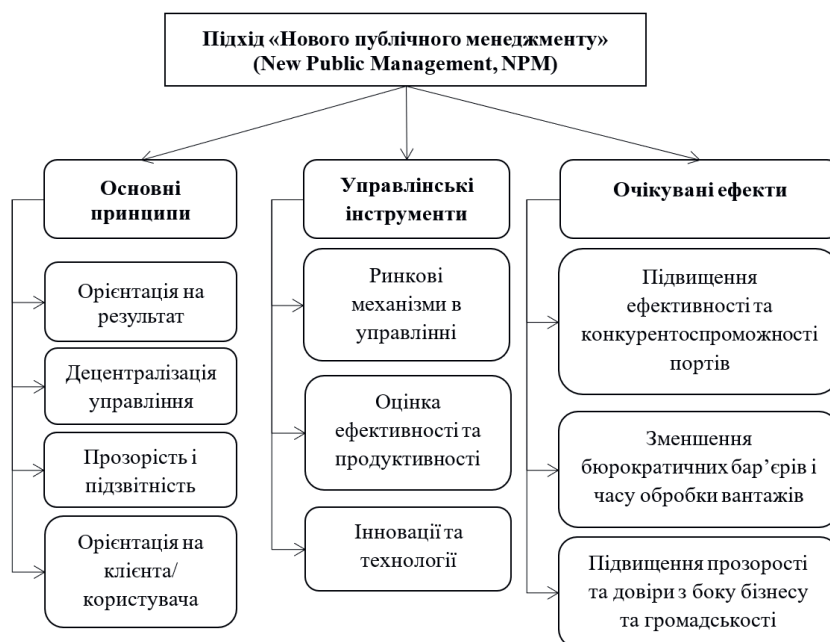


Рис. 2. Підхід «Нового публічного менеджменту» (New Public Management, NPM)

Джерело: узагальнено автором на основі [2].

Концепція ж сталого розвитку (sustainable development governance) підкреслює необхідність інтеграції екологічних, соціальних та економічних пріоритетів у стратегії розвитку портів, що безпосередньо відповідає міжнародним екологічним стандартам (рис. 3).

Зарубіжний досвід свідчить, що успішна адаптація міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами відбувається через поступову трансформацію інституційних моделей, які поєднують державне регулювання з приватною ініціативою. Найбільш поширеною в Європі є модель «landlord port», за якою держава чи муніципалітет зберігає власність на портову інфраструктуру, але операційна діяльність передається приватним компаніям на основі концесій або довгострокових договорів оренди. Саме така модель діє в Нідерландах (порт Роттердам), Бельгії (порт Антверпен-Брюгге), Іспанії (порти Валенсії та Барселони), Італії (порти Генуї та Трієста). Їх спільною рисою є ефективне поєднання стратегічного планування з боку публічної влади та операційної гнучкості приватного сектору, що забезпечує стійкість, інноваційність і високу якість послуг [4].

Важливою особливістю є те, що в країнах Європейського Союзу публічне управління портами тісно інтегроване з європейською транспортною політикою. Регламент (ЄС) № 1315/2013 про розвиток транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) визначає порти як ключові вузли логістичної системи Європи, а отже, і як об'єкти стратегічного управління на основі міжнародних стандартів [5]. Відповідно, функціонування портових адміністрацій у державах-членах ЄС регламентується вимогами прозорості тарифної політики, конкурентності доступу до інфраструктури,

цифрової інтеграції з митними та логістичними системами. Такі стандарти не лише підвищують ефективність управління, а й формують спільний правовий і технологічний простір для транскордонної співпраці.

Значну роль у формуванні міжнародних управлінських стандартів відіграють міжнародні організації. Міжнародна морська організація (IMO) встановлює глобальні норми безпеки судноплавства, охорони довкілля та підготовки персоналу. Її документи, зокрема Конвенція MARPOL, Кодекс ISM, Конвенція SOLAS – закладають основи екологічного та безпечного управління портами [6]. Конференція ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) сприяє впровадженню стандартів ефективності та цифровізації портових операцій, зокрема через ініціативу Port Management Programme [7]. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) розробляє рекомендації щодо прозорості державного управління, антикорупційної політики та принципів корпоративної відповідальності у транспортному секторі [8]. Крім того, Європейська комісія в рамках «Зеленої угоди» (European Green Deal) та ініціативи Sustainable and Smart Mobility Strategy визначає порти як ключові центри енергетичного переходу, цифровізації та зеленої логістики [9].

У науковій літературі наголошується, що адаптація міжнародних стандартів не означає механічного копіювання іноземних практик. Вона передбачає осмислене впровадження принципів і процедур, узгоджених із національними інституційними особливостями та стратегічними пріоритетами держави [10]. Так, на етапі адаптації особливо важливими є аналіз інституційної спроможності публічних органів, підготовка управлінських кадрів, розвиток цифрової інфраструк-



Рис. 3. Підхід сталого розвитку (Sustainable Development Governance)

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

тури та створення механізмів міжвідомчої координації. Ці фактори визначають здатність держави не лише імплементувати міжнародні норми, а й забезпечити їх сталу дію в межах національної системи управління.

Поступова гармонізація українського законодавства з правом ЄС, зокрема в межах Угоди про асоціацію, створює нормативну основу для адаптації міжнародних стандартів управління портами. Проте реальний стан їх імплементції свідчить про наявність системних труднощів, пов'язаних із розмежуванням повноважень між центральними та місцевими органами влади, недосконалістю інституційних структур і повільними темпами цифрової трансформації. Аналіз цих проблем вимагає окремого дослідження, що дозволяє перейти до розгляду сучасного стану та особливостей впровадження міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України.

Правову основу діяльності морських портів України визначають насамперед Кодекс торговельного мореплавства України [11], Закон України «Про морські порти України» [12], а також підзаконні акти, що регламентують роботу Державного підприємства «Адміністрація морських портів України» (АМПУ). Проте більшість положень цих документів залишаються зорієнтованими на адміністративно-бюрократичну модель управління, що обмежує застосування сучасних механізмів *good governance* і *public management*. Спроби реформування портової системи, які здійснювалися після 2014 року, привели до часткового розмежування функцій між державою як власником інфраструктури та приватним бізнесом як оператором портових послуг, однак процес цей залишається незавершеним. Значна частина портів і досі функціонує за застарілими схемами управління, де публічні й господарські функції не розмежовані чітко, що створює умови для дублювання повноважень і неефективного використання ресурсів.

На рівні інституційного забезпечення основну роль у реалізації міжнародних стандартів відіграє Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, яке відповідає за координацію державної транспортної політики. Проте міжвідомча взаємодія між цим міністерством, митними, екологічними, прикордонними й місцевими органами влади залишається фрагментарною. Відсутність єдиної інтегрованої системи управління портовою діяльністю, узгодженої з міжнародними вимогами, обмежує можливості запровадження принципів відкритості та оперативності. Недостатньо розвинена система моніторингу показників ефективності (KPI) державних підприємств у галузі, що унеможливує об'єктивну оцінку рівня їх відповідності міжнародним управлінським стандартам.

Важливим елементом адаптації міжнародних норм є цифровізація процесів портового управління.

В Україні протягом останніх років здійснюються спроби впровадження Port Community System (PCS) – інтегрованої інформаційної системи, яка забезпечує обмін даними між усіма учасниками портового процесу [13]. Однак реалізація цього проєкту відбувається повільно через нестачу фінансування, відсутність єдиного технічного стандарту й проблеми сумісності з митними платформами. Таким чином, цифрова інтеграція, яка в країнах ЄС уже є обов'язковим елементом управління, в Україні ще не набула системного характеру, що гальмує імплементцію принципів електронного врядування та скорочення адміністративних процедур.

Одним із найскладніших аспектів залишається питання прозорості управлінських рішень і забезпечення підзвітності органів влади у портовому секторі. Незважаючи на формальне декларування принципів *good governance*, система управління портами характеризується високим рівнем централізації, що знижує ефективність стратегічного планування. Публічні консультації щодо рішень про концесії, тарифну політику чи інвестиційні проєкти часто носять формальний характер. Бракує механізмів залучення місцевих громад і бізнес-асоціацій до процесів планування розвитку портів, що суперечить сучасним європейським підходам до партисипативного управління. Крім того, відсутня прозора система оцінки екологічного впливу портової діяльності на місцеві екосистеми, що є порушенням вимог міжнародних стандартів ISO 14001 та рекомендацій ІМО щодо сталого розвитку портів.

Проблемним залишається й кадровий аспект. Більшість державних службовців, задіяних у сфері портового управління, не проходять спеціалізованої підготовки з питань адаптації міжнародних норм, цифрових технологій чи екологічного менеджменту. Відсутність сучасних освітніх програм для управлінців морської галузі призводить до низької спроможності державних інституцій ефективно реалізовувати нові стандарти управління. У цьому контексті важливою є взаємодія з міжнародними освітніми ініціативами, зокрема програмами UNCTAD Port Management Programme та EU4Transport, які спрямовані на підвищення компетентностей управлінців і впровадження європейських управлінських практик у транспортному секторі.

Не менш суттєвою перешкодою для повної імплементції міжнародних стандартів є нестабільність правового середовища та обмеженість фінансових ресурсів. В умовах воєнного стану й післявоєнної відбудови державні пріоритети часто зміщуються у бік безпекових і відновлювальних заходів, тоді як стратегічна гармонізація з європейськими нормами відходить на другий план [14]. Водночас саме нинішній етап відновлення надає можливість переосмислити модель публічного управління портами, інтегрувавши в неї принципи відкритості, ефективності та стійкості.

Сучасний стан і проблеми впровадження міжнародних стандартів у портовому управлінні України узагальнено в табл. 1.

З табл. 1 слідує, що сучасна система публічного управління морськими портами України перебуває на перехідному етапі між традиційною адміністративною моделлю та новою, орієнтованою на європейські стандарти. Виявлені проблеми – нормативна неузгодженість, інституційна інертність, недостатній рівень цифровізації, кадрова нестача та слабка координація свідчать про необхідність системної модернізації механізмів управління. Подальший розвиток портової

галузі вимагає не лише вдосконалення законодавчої бази, а й запровадження стратегічних управлінських підходів, здатних забезпечити ефективну інтеграцію України у європейський управлінський простір.

Передусім, реформування системи управління потребує чіткого розмежування функцій держави як власника стратегічної інфраструктури та бізнесу як оператора портових послуг. Застосування моделі *landlord port*, адаптованої до українських реалій, має забезпечити поєднання публічних і приватних інтересів на основі прозорих концесійних механізмів (рис. 4). Це передбачає не лише передачу частини

Таблиця 1

Сучасний стан і проблеми впровадження міжнародних стандартів у портовому управлінні України

Проблемна сфера	Опис проблем	Причини	Наслідки/ефект
Інституційна	Фрагментарність управління, надмірна централізація	Недостатня координація між АМПУ, центральними та місцевими органами	Неефективне планування, дублювання функцій, низька прозорість
Цифровізація	Обмежене впровадження PCS, відсутність інтеграції з митними та прикордонними системами	Нестача фінансування, технічні бар'єри	Уповільнені процеси обробки вантажів, високі адміністративні витрати
Екологія	Недостатня реалізація стандартів ISO 14001 та Green Deal	Відсутність системного моніторингу, слабка екологічна політика	Підвищене навантаження на екосистеми, порушення міжнародних зобов'язань
Кадрова спроможність	Недостатня підготовка управлінських кадрів	Відсутність спеціалізованих програм підготовки	Низька ефективність впровадження стандартів, слабка адаптація міжнародного досвіду

Джерело: узагальнено автором.



Рис. 4. Модель «Landlord Port»

Джерело: розроблено автором.

операцій приватним структурам, а й створення чіткої системи контролю за дотриманням соціальних, екологічних і безпекових стандартів. Важливим елементом у цьому процесі має стати формування публічно-приватного партнерства нового покоління, орієнтованого не лише на інвестиційну вигоду, а й на досягнення суспільно значущих результатів – енергоефективність, зниження викидів, розвиток місцевих громад.

Другим стратегічним напрямом є впровадження цифрового управління портами відповідно до європейських вимог інтеграції транспортних і логістичних систем. Впровадження Port Community System та її синхронізація з митними, прикордонними, екологічними й транспортними базами даних створить передумови для переходу до принципу «єдиного вікна» в обслуговуванні суден та вантажів. Цифровізація також забезпечить зменшення корупційних ризиків, підвищення оперативності управлінських рішень і можливість аналізу даних у реальному часі. На основі європейського досвіду доцільним є також створення єдиного національного портового дата-центру, який дозволить інтегрувати інформаційні потоки та здійснювати стратегічний моніторинг ефективності портів відповідно до міжнародних KPI. Така система стане основою для формування інтелектуального управління портовою мережею України, що є вимогою сучасної транспортної політики ЄС.

Важливим компонентом модернізації є екологізація управління відповідно до принципів «зеленої економіки» та ініціативи European Green Deal. Українські порти мають поступово переходити до використання відновлюваних джерел енергії, впровадження систем управління довкіллям відповідно до ISO 14001, а також до участі в міжнародних програмах з декарбонізації морського транспорту. Розроблення і реалізація національної програми «Зелені порти України» могла б стати дієвим інструментом адаптації екологічних стандартів до національних умов, а також залучення міжнародного фінансування, зокрема з фондів Європейського інвестиційного банку та Європейського банку реконструкції та розвитку. Крім того, екологічний моніторинг повинен бути інтегрований у загальну систему управління, забезпечуючи прозорість даних про викиди, споживання енергії та вплив портової діяльності на навколишнє середовище.

Не менш значущим є розвиток кадрового потенціалу в публічному управлінні морськими портами. Впровадження міжнародних стандартів управління неможливе без підготовки кваліфікованих кадрів, здатних реалізовувати комплексні управлінські рішення у відповідності до європейських норм. Для цього доцільно створити Національну програму про-

фесійної підготовки управлінців морської галузі, що базувалася б на співпраці з міжнародними освітніми структурами – такими як UNCTAD Port Management Programme, European Maritime Safety Agency та провідними університетами ЄС. Така програма має передбачати навчання з цифрового управління, логістики, сталого розвитку та екологічного менеджменту. Розвиток людського капіталу стане ключовим фактором підвищення якості управлінських рішень і забезпечення ефективної імплементації міжнародних стандартів.

Наступним пріоритетом має стати інституційна інтеграція українських портів у європейський управлінський простір. Вона може бути досягнута через участь у спільних програмах ЄС, таких як EU4Transport, Connecting Europe Facility, Black Sea Synergy та TEN-T Corridor Projects, що передбачають не лише модернізацію інфраструктури, а й гармонізацію управлінських практик. Залучення українських портів до європейських платформ обміну даними та спільних екологічних ініціатив дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність і стати частиною єдиного логістичного простору ЄС. Для цього важливо закріпити на рівні державної політики орієнтацію на повну інтеграцію управлінських процедур з європейськими нормами, забезпечивши системну координацію між центральними органами влади, АМПУ та місцевими органами самоврядування.

Суттєвим напрямом вдосконалення є також розвиток стратегічного планування та оцінювання ефективності портового управління. Відповідно до рекомендацій OECD та Європейської комісії, управління має спиратися на середньо – та довгострокові стратегії, що включають чітко визначені індикатори результативності, екологічної ефективності та соціальної відповідальності. Запровадження системи Performance-Based Management у діяльність АМПУ та інших державних структур дозволить перейти від декларативного планування до реального оцінювання досягнутих результатів [15]. Особливої уваги потребує створення портових обсерваторій як аналітичних центрів, що здійснюватимуть моніторинг відповідності управлінських процесів міжнародним стандартам та розроблятимуть рекомендації для уряду.

Стратегічні напрями вдосконалення та інтеграції українських портів у європейський управлінський простір узагальнено в табл. 2.

З таблиці 2 слідує, що адаптація міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України має ґрунтуватися на системному поєднанні інституційних, цифрових, екологічних та кадрових реформ. Комплексна реалізація цих напрямів дозволить створити сучасну модель управління, що

Таблиця 2

**Стратегічні напрями вдосконалення та інтеграції українських портів
у європейський управлінський простір**

Напрямок	Заходи/інструменти	Очікуваний ефект	Примітки
Інституційна модернізація	Впровадження моделі landlord port, публічно-приватні партнерства	Чітке розмежування функцій, підвищення ефективності управління	Забезпечення прозорості концесій та контроль якості послуг
Цифровізація	Port Community System, національний портовий дата-центр	Підвищення швидкості та прозорості операцій, інтеграція з європейськими системами	Підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління
Екологізація	ISO 14001, European Green Deal, «Зелені порти України»	Зменшення екологічного впливу, відповідність міжнародним стандартам	Можливість залучення міжнародного фінансування
Кадровий розвиток	Програми навчання за участю UNCTAD, EMSA, університетів ЄС	Підвищення компетентності управлінців, впровадження сучасних практик	Формування експертного ядра для модернізації системи
Інтеграція в ЄС	Участь у TEN-T, CEF, EU4Transport, Black Sea Synergy	Включення до єдиного європейського логістичного та управлінського простору	Забезпечення стратегічної координації та модернізації процесів

Джерело: розроблено автором.

відповідатиме принципам прозорості, інноваційності та сталого розвитку. Інтеграція українських портів у європейський управлінський простір сприятиме не лише підвищенню ефективності галузі, а й зміцненню позицій України як важливого транзитного й логістичного центру на перетині європейських і світових транспортних коридорів.

Висновки. Проведення дослідження дозволяє зробити висновок, що процес адаптації міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України є не лише складовою частиною євроінтеграційного курсу держави, а й фундаментальною умовою підвищення конкурентоспроможності національної портової системи. У ході аналізу було визначено, що міжнародні стандарти управління у сфері морського транспорту – такі як норми Міжнародної морської організації, рекомендації Європейської комісії, стандарти ISO та практики OECD формують цілісну систему вимог до ефективності, прозорості та екологічної відповідальності портового управління. Їхня імплементація створює можливості для формування сучасної моделі управління, орієнтованої на результат, сталість і партнерство між державою та бізнесом.

Дослідження засвідчило, що нинішній стан управління українськими морськими портами характеризується наявністю системних проблем – ін-

ституційної фрагментарності, надмірної централізації управлінських рішень, недостатньої цифрової інтегрованості та низького рівня дотримання екологічних стандартів. Хоча окремі кроки у напрямі реформування вже зроблено, вони здебільшого мають декларативний характер і не забезпечують системного наближення до європейських управлінських практик. Особливої уваги потребує питання гармонізації українського законодавства з правом ЄС у сфері морського транспорту та створення ефективних механізмів контролю за якістю управління портовими активами.

У роботі було запропоновано стратегічні напрями вдосконалення системи публічного управління морськими портами України. До них належать: інституційна модернізація за принципом landlord port, впровадження цифрових інструментів управління (Port Community System, національний дата-центр портів), розвиток екологічно орієнтованого управління відповідно до ініціативи European Green Deal, а також професійна підготовка кадрів на основі міжнародних освітніх програм. Реалізація цих напрямів створить основу для побудови прозорої, технологічно сучасної та екологічно відповідальної моделі публічного управління, здатної інтегрувати українські порти у європейський логістичний і управлінський простір.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Павлов Н. С. Концепція «належного врядування»: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. *Південно-український правничий часопис*. 2022. № 4. С. 3–7.
2. Дзюба Г. М. Концепція «New Public Management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 83(4). С. 141–151.
3. Яловега Л. В., Черній Д. В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю інноваційно орієнтованого підприємства: стратегічний підхід у контексті сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564981> (accessed 10.09.2025).

4. Баришнікова В. Я., Лотоцький О. В. Порівняльний аналіз моделей управління портами у країнах ЄС та їх адаптація для України. *Академічні візії*. 2024. № 37. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1516/1397> (accessed 10.09.2025).
5. Regulation (EU) No 1315/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network and repealing Decision No 661/2010/EU. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L:2013:348:TOC> (accessed 10.09.2025).
6. International Maritime Organization. URL: <https://www.imo.org/en/about/conventions/pages/default.aspx> (accessed 10.09.2025).
7. UN Trade and Development. URL: <https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics> (accessed 10.09.2025).
8. The Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/transport.html> (accessed 10.09.2025).
9. The European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (accessed 10.09.2025).
10. Осадчий М. Л. Взаємозв'язок інституційно-економічних компонентів з економічними процесами. Причорноморські економічні студії. 2024. №89. С. 210-216.
11. Кодекс торговельного мореплавства України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 23.05.1995 № 176/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176/95-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 10.09.2025).
12. Про морські порти України: Закон України від 17.05.2012 № 4709-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text>. (дата звернення: 10.09.2025).
13. Boullauazan Y., Sys C., Vanelslander T. Developing and demonstrating a maturity model for smart ports. *Maritime Policy & Management*. 2023. № 50(4). Р. 447–465.
14. Осадчий М. Л. Інфраструктурне відновлення: виклики та перспективи. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання: колективна монографія*. Івано-Франківськ. 2025. С. 403–431.
15. Осадчий М. Л. Пріоритети стратегічного розвитку транспортно-інфраструктурних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 7–8 (320–321). С. 166–174.

REFERENCES:

1. Pavlov, N. S. (2022). Kontseptsiiia "nalezhnoho vriaduvannia": suchasne rozuminnia ta stan yii realizatsii v Ukraini. [The concept of "good governance": modern understanding and the state of its implementation in Ukraine]. *Pivden-noukrainskyi pravnychi chasopys – South Ukrainian Law Journal*, (4), 3–7. [in Ukrainian].
2. Dziuba, H. M. (2023). Kontseptsiiia "New Public Management": osnovni elementy [The concept of "New Public Management": key elements]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Halytskyi Economic Bulletin*, 83(4), 141–151. [in Ukrainian].
3. Yaloveha, L. V., & Chernii, D. V. (2025). Upravlinnia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnistiu innovatsiino oriietovanoho pidpriemstva: stratehichni pidkhid u konteksti staloho rozvytku [Management of corporate social responsibility of an innovation-oriented enterprise: a strategic approach in the context of sustainable development]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, (11). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564981> (accessed 10.09.2025) [in Ukrainian].
4. Baryshnikova, V. Ya., & Lototskyi, O. V. (2024). Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia portamy u krainakh YeS ta yikh adaptatsiia dlia Ukrainy [Comparative analysis of port management models in EU countries and their adaptation for Ukraine]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (37). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1516/1397> (accessed 10.09.2025). [in Ukrainian].
5. Regulation (EU) No 1315/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network and repealing Decision No 661/2010/EU. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L:2013:348:TOC>. (accessed 10.09.2025).
6. International Maritime Organization. URL: <https://www.imo.org/en/about/conventions/pages/default.aspx>. (accessed 10.09.2025).
7. UN Trade and Development. URL: <https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics> (accessed 10.09.2025).
8. The Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/transport.html>. (accessed 10.11.2025).
9. The European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en. (accessed 10.09.2025).
10. Osadchyi, M. L. (2024). Vzaïmozv'iazok instytutsiino-ekonomichnykh komponentiv z ekonomichnymy protsesamy [Interrelation of institutional and economic components with economic processes]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, (89), 210–216. [in Ukrainian].

11. Kodeks torhovelnogo moreplavstva Ukrainy: Kodeks Ukrainy; Zakon, Kodeks vid 23.05.1995 No. 176/95-VR [Merchant Shipping Code of Ukraine: Code of Ukraine; Law, Code No. 176/95-VR dated May 23, 1995]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176/95-%D0%B2%D1%80#Text>. (accessed 10.09.2025) [in Ukrainian].
12. Pro morskii porty Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 17.05.2012 No. 4709-VI [On Seaports of Ukraine: Law of Ukraine No. 4709-VI dated May 17, 2012]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text>. (accessed 10.09.2025) [in Ukrainian].
13. Boullauazan, Y., Sys, C., & Vanelslander, T. (2023). Developing and demonstrating a maturity model for smart ports. *Maritime Policy & Management*, 50(4), 447–465.
14. Osadchyi, M. L. (2025). Infrastrukturne vidnovlennia: vyklyky ta perspektyvy [Infrastructure recovery: challenges and prospects]. *Stratehiia vidnovlennia deokupovanykh terytorii Ukrainy: vyklyky postkonfliktного rozvytku ta shliakhy yikh podolannia* – In *Strategy for the recovery of de-occupied territories of Ukraine: challenges of post-conflict development and ways to overcome them* (pp. 403–431). Ivano-Frankivsk. [in Ukrainian].
15. Osadchyi, M. L. (2024). Priorytety stratehichnogo rozvytku transportno-infrastrukturnykh pidpriemstv [Priorities of strategic development of transport and infrastructure enterprises]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu* – *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 7–8(320–321), 166–174. [in Ukrainian].