

УДК 351.82:338.27:656.61

DOI <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-4-2>**Гончарук Владислав Леонідович**

доктор філософії в галузі права,
доцент кафедри інформаційної та фінансової безпеки Інституту безпеки
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»;
адвокат
ORCID: 0000-0002-9627-9530
Web of Science Researcher ID: LPQ-3758-2024

**Король Крістіна Юріївна**

викладач кафедри інформаційної та фінансової безпеки
Інституту безпеки Приватного акціонерного товариства «Вищий
навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»;
Голова Всеукраїнської професійної спілки моряків та працівників морської
галузі «Українське об'єднання моряків» (Ukrainian Seafarers Union)
ORCID: 0009-0003-5590-5261



ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОРСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

У дослідженні Україна репрезентована як незалежна країна з євроінтеграційним курсом розвитку, що має статус морської держави, володіє значною площею водного простору і протяжною береговою лінією. Метою статті є формалізація моделі державного управління розвитком морської інфраструктури у контексті зміцнення економічної безпеки України, зважаючи на специфіку її трансформації в умовах воєнного стану. У дослідженні феномен економічної безпеки морського транспорту розглядається з позиції підсистеми загальнодержавної економічної безпеки, об'єктами якої є безпека судноплавства і портової інфраструктури, екологічна та техногенна безпека функціонування морських портів, антитерористична безпека перевезень. Узагальнено потенційні переваги та слабкі сторони функціонування морської інфраструктури України. Зауважено деструктивний вплив військового вторгнення РФ на територію України, що призвело до тимчасової втрати контролю над морськими портами Азовського моря і АР Крим, блокування портів Чорного моря, перенесення ділової активності до портів Дунайського регіону. Запропоновано концептуальні рішення щодо оптимізації функціонування систем державного управління морською інфраструктурою, які включають комплекс взаємодоповнюючих механізмів адміністративного, нормативно-правового, фінансово-інвестиційного, інноваційного, соціально-екологічного та інформаційно-комунікаційного спрямування. Обґрунтовано доцільність переходу до моделі «порт-власник», котра передбачає спрощення митних процедур, концесію морської інфраструктури, стимулювання конкуренції між морськими портами та низку інших заходів. Запропоновані заходи дозволять знизити рівень небезпеки морських перевезень в умовах воєнного стану в контексті страхування ризиків, компенсації збитків, реалізації домовленостей міжнародних угод.

Ключові слова: державне управління, морські порти, державне регулювання, економічна безпека, система, морська інфраструктура.

Honcharuk V. L., Korol K. Yu. State management of maritime infrastructure development as a tool for strengthening the economic security of Ukraine

In the study Ukraine is represented as an independent country with a European integration course of development, which has the status of a maritime state, has a significant area of water space and an extended coastline. The purpose of the article is to formalize the model of state management of the development of maritime infrastructure in the context of strengthening the economic security of Ukraine, taking into account the specifics of its transformation in military conditions. In the study the phenomenon of economic security of maritime transport is considered from the position of a subsystem of national economic security, the objects of which are the safety of shipping and port infrastructure, environmental and technogenic safety of the functioning of seaports, anti-terrorist security of transportation. The potential advantages and weaknesses of the functioning of the maritime infrastructure of Ukraine are summarized. Conceptual solutions were proposed to optimize the functioning of the state management systems of maritime infrastructure, which include a complex of complementary mechanisms of administrative, regulatory, financial and investment, innovative, social and environmental, and information and communication directions. The feasibility of transitioning from the organizational model of regulating the activities of seaports "port-instrument" to the "port owner" model was substantiated, which provides for the simplification of customs procedures, the concession of maritime infrastructure, the stimulation of competition between seaports, and a number of other measures. The proposed measures will reduce the level of danger of maritime transportation under martial law in the context of risk insurance, compensation for losses, and implementation of international agreements.

Key words: public administration, seaports, state regulation, economic security, system, maritime infrastructure.

Вступ. Морська інфраструктура відіграє значну роль у забезпеченні економічної і національної безпеки, укріпленні транзитного потенціалу та обороноздатності, розвитку торгівлі. Формуючи природно-монопольний сегмент економіки та перебуваючи у державній власності, морські порти наділені стратегічною значимістю. Морська інфраструктура в Україні обслуговується державними комерційними підприємствами, від ефективності державного регулювання діяльності яких значною мірою залежить динаміка галузевої ділової активності, а також загальний рівень інвестиційної привабливості національної транспортної системи. Ситуація ускладнюється на тлі тривалого військового протистояння агресії РФ та тимчасової втрати контролю над морськими портами Азовського моря і АР Крим.

Актуальність проблематики підтверджується зростанням уваги до її окремих аспектів у середовищі наукового дискурсу. Важливий внесок здійснили публікації таких учених, як: О. Артем'єв [1], В. Власова, Є. Єдемський [2], О. Дяченко, О. Габ [3], І. Гришова [4], Л. Райчева [5], О. Корнієнко [6], що розкривають перспективи оптимізації управління розвитком господарських взаємин у кризових умовах, аналізують потенціал державної політики у контексті трансформації міжнародних транспортних коридорів, систематизують основні моделі управління у сфері морсько-

го транспорту. Окремі аспекти врегулювання функціонування морської інфраструктури як важливого інструменту формування стійкої національної економіки розкриті у працях таких науковців, як В. Філіппова, О. Шепетовський [7], М. Бурик [8], В. Шемаєв [9], О. Вольська [10].

Не применшуючи наукового доробку сучасних дослідників, залишається невирішеною проблема переосмислення питань безпеки функціонування морської інфраструктури і підтримки її конкурентоспроможності в умовах тривалого військового конфлікту. Особливої уваги потребує глибше дослідження ролі державного управління в розвитку сталого морського транспорту як компоненти національної безпеки.

Метою дослідження є формалізація моделі державного управління розвитком морської інфраструктури у контексті зміцнення економічної безпеки України, зважаючи на специфіку її трансформації в умовах воєнного стану.

Матеріали та методи. У дослідженні було застосовано аналітичний метод, що використовувався для систематизації наукових підходів щодо функціоналу морської інфраструктури у системі національної економічної безпеки; метод моделювання – для оцінки підходів державного регулювання у досліджуваній галузі, з виокремленням потенційних переваг та недоліків; методи синтезу та узагальнення – для

розроблення концепції формування ефективних управлінських механізмів підтримки розвитку морської інфраструктури в умовах воєнного стану в Україні. Обмеження дослідження пов'язані зі складнощами експериментальної перевірки теоретичних висновків, а також не-систематичним дослідженням та потенційною регіональною упередженістю.

Результати. Економічна безпека країни значною мірою детермінується конкурентоспроможністю на міжнародних ринках морської торгівлі. Морська інфраструктура України потребує на сьогодні галузевої імплементації міжнародних стандартів, укріплення системи транзитних перевезень, розширення національної мережі транспортних коридорів та програм міжнародного співробітництва.

Положеннями Закону України «Про морські порти України» [11] визначено сутність дефініції «морський порт», функціонування якого забезпечують рухомі та нерухомі об'єкти, що становлять портову інфраструктуру. Державним підприємством, що забезпечує функціонування морської інфраструктури, є Адміністрація морських портів України (АМПУ) з розгалуженою системою філій.

Рівень розвитку транспортної, у тому числі морської інфраструктури є компонентом загальної оцінки Індексу глобальної конкурентоспроможності (GCI – The Global

Competitiveness Index) [12]. Місце України у його рейтингу змінювалось: у 2011–2013 рр. піднялось із 94-го–96-го місця на 75-те, у 2014–2016 рр. опустилось на 108-е місце, у 2018–2019 рр. спостерігалась позитивна тенденція (77-е–78-е місця). Погіршення рейтингу у 2014–2016 рр. зумовлене анексією АР Крим із п'ятьма морськими портами. На сьогодні ситуація ускладнена військовою агресією РФ на Сході України.

Аналіз міжнародної практики дозволяє виділити чотири базові моделі організації функціонування морської інфраструктури: державну, приватну, «порт-інструмент» і «порт-власник» (табл. 1).

Специфіка організаційно-правового статусу морської інфраструктури України полягає у поєднанні пріоритету державної власності та вертикального підпорядкування із самостійною підприємницькою діяльністю на основі партнерської взаємодії із суб'єктами, які перебувають у відносинах підпорядкованості у системі публічного управління. Модель управління морською інфраструктурою в Україні можна ідентифікувати як «порт-інструмент» – перехідну модель регулювання від державного порту до порту-власника.

Військові загрози економічній безпеці внесли корективи в державне управління в досліджуваній сфері. Унаслідок тимчасової окупа-

Таблиця 1

Роль державного управління у основних моделях управління розвитком морської інфраструктури

Модель	Функції держави	Переваги	Недоліки
приватна	регуляторні, контрольні	відсутність навантаження на бюджет	відсутність прямого державного впливу
державна	контролюючі, господарські, фінансове забезпечення, регуляторні	можливість прямого державного впливу	брак бюджетного фінансування; поєднання господарських та адміністративних функцій держави
«порт-інструмент»	котролюючі, регуляторні, управління майном	диференціація управлінських та господарських функцій; зменшення бюджетного навантаження	потенційний конфлікт інтересів між державними та приватними стейкхолдерами
«порт-власник»	концесіодавець, регуляторні, контрольні	диференціація управлінських та господарських функцій державних інституцій; поповнення бюджету	конфлікт інтересів між стейкхолдерами; можливість превалювання приватновласницьких інтересів над державними

Джерело – [5]

ції портів басейну Азовського моря відбулася часткова переорієнтація логістичних напрямків у напрямку портів Дунайського регіону. Така стратегія активно підтримується державною політикою в галузі. Зокрема, Постановою КМУ від 31.05.2022 № 642 [13] реалізована фінансова підтримка безпеки судноплавства шляхом бюджетування, водночас Наказом Мінінфраструктури від 09.07.2022 № 503 [14] було затверджено Порядок оцінювання збитків від агресії РФ у сферах. Обидва нормативних акти зосереджують увагу власне на Дунайському регіоні.

На сьогодні Україна активно впроваджує ініціативи щодо вдосконалення безпекового механізму транспортування продовольства за посередництвом українських портів, у чому отримує практичну підтримку міжнародної спільноти. Процесом реалізації «зернових угод» керує АМПУ, сприяючи забезпеченню його прозорості шляхом цифровізації адміністративних процедур.

У світовій практиці економічної діяльності розвиток морської інфраструктури перебуває під безпосереднім контролем державних і регіональних органів влади [15]. Навіть за умови конкуренції між окремими портами державними органами реалізовується політика координації в аспектах матеріально-трудових ресурсів і ціноутворення, що дає змогу оптимізувати розміри фінансування та інвестиційної підтримки їх розвитку. Гарантії пріоритету державних інтересів забезпечуються різними методами: централізованим, за якого управлінський функціонал належить єдиному державному органу влади; регіональним – інфраструктура перебуває у віданні регіональних владних структур, проте контролюється центральним урядом; а також автономний, за якого управління відбувається приватнимстейкхолдером, який орендує ресурси у державних чи місцевих органів влади [16].

Зважаючи на актуальні умови економічного розвитку України, одним із пріоритетів укріплення безпеки та зміцнення конкурентоспроможності в період післявоєнного відновлення мають стати інтенсифікація обсягів морських вантажопотоків, розширення спеціалізації торговельного флоту, розвиток інноваційної

інфраструктури, інтеграція у міжнародні транспортні коридори. Основними практичними інструментами зміцнення безпеки у досліджуваній сфері є техніко-технологічне оновлення та апгрейд інформаційно-комунікаційного забезпечення, удосконалення цифрових систем управління, розвиток логістичних транспортних потоків [17]. Реалізація таких заходів потребує належного рівня інвестиційної підтримки, розроблення системи податкового стимулювання залучення цільових інвестицій у вдосконалення морської інфраструктури, підтримку конкурентоспроможності шляхом залучення приватних інвестицій та розширення варіативності форм державно-приватного партнерства з метою збереження державного контролю, залучення кваліфікованих кадрів та зниження бюджетного навантаження [18].

Для зростання конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості морського транспортного комплексу України необхідним видається впровадження політики демонополізації з переходом до управлінської моделі «порт-власник». Ця модель передбачає передачу в концесію портових активів та інфраструктури, що перебувають у державній власності, стимулюючи розвиток конкуренції. Окрім того, запропонована модель включає заходи із спрощення митних процедур та зниження податкових ставок.

Зважаючи на міжнародний досвід та виклики впливу війни, доцільно виокремити ключові рекомендації щодо оптимізації державного управління розвитком морської інфраструктури як інструменту зміцнення економічної безпеки України, серед яких:

- 1) спрямування зусиль на формування сприятливого конкурентного середовища (міжпортового, внутрішньопортового) в галузі, що є частиною морської інфраструктури;
- 2) удосконалення наявного нормативно-правового забезпечення з метою формування сприятливого інвестиційного клімату;
- 3) розроблення комплексу дій щодо підвищення ефективності процесу управління за посередництвом формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності, що містить в основі кластерний підхід;

4) стимулювання фінансової підтримки інфраструктури портів;

5) цифровізація управлінських процесів, що має на меті підтримку конкурентоспроможності, створення системи безпечних портів, забезпечення прозорості управлінських рішень;

6) оптимізація інституційної структури для стимулювання інвестицій приватного сектору;

7) впровадження систем управління складними логістичними процесами.

Загалом, розвиток регіональної морської інфраструктури України володіє значним потенціалом у контексті економічного зростання і безпеки територіальних утворень, розширення ринків, розвитку інвестиційного процесу та інтеграції інноваційних технологій. Ключова роль у цьому процесі належить механізмам державно-приватного партнерства. Проблема ефективного розвитку системи державного регулювання у досліджуваній сфері потребує удосконалення організаційно-правового, фінансово-економічного, інформаційного складників із зауваженням взаємозв'язку з іншими галузями економіки.

Висновки. Геополітичні чинники потенціалу експортно орієнтованих галузей економіки України формують підґрунтя для укріплення економічної безпеки на основі посилення ринкової конкурентоспроможності, імплементації

міжнародних стандартів, підтримки стабільності транзитних маршрутів, розширення мережі транспортних коридорів. Загалом, Україна має значний резерв у розвитку морської інфраструктури, незважаючи на складні наслідки воєнного часу.

У нинішніх умовах оптимальним рішенням видається перехід до управлінської моделі «порт-власник», яка дозволить розвивати конкурентне середовище, спрощувати бюрократичні процедури та податкове навантаження, стимулювати інвестиційний процес, що у підсумку сприятиме укріпленню безпекових наративів у економічному полі. Повоєнне відновлення вимагатиме спільних зусиль уряду, міжнародних партнерів та приватного сектору. Розвиток морської інфраструктури у повоєнний час буде тісно пов'язаний із інтеграцією інноваційних екологічних та енергоощадних технологій, застосуванням цифрових платформ, оптимізацією законодавчої бази. Використовуючи міжнародний досвід, необхідно інтегрувати найбільш оптимальні елементи моделі організаційної структури галузевого державного регулювання.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробленні практичних пропозицій із вдосконалення стратегічного управління логістично-транспортною системою в умовах євроінтеграції.

Література

1. Артем'єв О.С. Державне регулювання господарських відносин у діяльності морських портів. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 75(4). С. 117–123. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.4.14>.
2. Власова В., Єдемський Є. Проблеми та перспективи розвитку морських портів на Дунаї. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія : Економіка і управління*. 2019. Вип. 43–44. С. 52–60. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/140/137>.
3. Дяченко О.П., Габ О.Г. Методичний інструментарій стратегічного розвитку та нарощення конкурентоздатності морських портів України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. № 4. С. 69–77. <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.04.07>.
4. Гришова І.Ю., Дяченко О.П. Державна політика розвитку морських портів України в контексті розвитку міжнародних транспортних коридорів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 5–11. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.13.5>.
5. Райчева Л. І. Державне регулювання діяльності морських портів у системі економічної безпеки України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-25>.
6. Корнієнко О. Мореґосподарська діяльність України в умовах економічної кризи. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 63–68. <https://doi.org/10.30838/EP.198.63-68>.
7. 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://el-zbirn-du.at.ua/2019_2/23.pdf.

8. Бурик М.М. Аналіз стратегічного планування в діяльності органів державного управління розвитком транспортної інфраструктури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17–18. С. 143–148. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.17-18.143>.
9. Шемаєв В.В. Управління розвитком транспортної інфраструктури в системі економічної безпеки держави. Національний інститут стратегічних досліджень, Київ, 2018. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21255.24483>.
10. Вольська О. Застосування закордонного досвіду при удосконаленні процесу управління підприємствами морського транспорту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2022. № 67. С. 105–114. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.67.2022.278759>.
11. Про морські порти України : Закон України від 17.05.2012 № 4709-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text>.
12. World Economic Forum Annual Meeting. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>.
13. Про виділення коштів з резервного фонду державного бюджету для гарантування безпеки судноплавства в акваторії українських портів у Дунайському регіоні та перевезень залізничним транспортом : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.05.2022 № 642. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/642-2022-%D0%BF>.
14. Про затвердження Порядку оцінки шкоди, заподіяної внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України та воєнних дій на території України, у сферах безпеки судноплавства в акваторії українських портів у Дунайському регіоні та перевезень залізничним транспортом : Наказ Міністерства інфраструктури від 09.07.2022 № 503. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1279-22>.
15. Пархоменко-Куцевіл О.І. Інформаційна відкритість системи публічного управління як основа забезпечення національної безпеки. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 3(5). С. 195–203. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-195-203](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-195-203).
16. Мащенко М.А., Кліменко О.М., Лісна І.Ф., Пономаренко О.О. Роль інвестиційно-інноваційної політики в умовах формування циркулярної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 3. С. 54–60. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-7>.
17. Maskuriy R., Selamat A., Maresova P., Krejcar O., David O.O. Industry 4.0 for the construction industry: Review of management perspective. *Economies*. 2019. № 7(3). P. 68. <https://doi.org/10.3390/economies7030068>.
18. Пророчук М.В. Механізми і форми взаємодії влади і бізнесу в реалізації інфраструктурних проєктів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 163–168. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.23.163>.

References

1. Artemiev, O.S. (2020). Derzhavne rehuliuvannia hospodarskykh vidnosyn u diialnosti morskyykh portiv [State regulation of economic relations in the activity of sea ports]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 75(4), 117–123. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.4.14> [in Ukrainian].
2. Vlasova, V., & Yedemskyi, Ye. (2019). Problemy ta perspektyvy rozvytku morskyykh portiv na Dunai [Problems and prospects of the development of seaports on the Danube]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohii. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, 43–44, 52–60. Retrieved from: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/140/137> [in Ukrainian].
3. Diachenko, O.P., Hab, O.H. (2019). Metodychnyi instrumentarii stratehichnoho rozvytku ta naroshchennia konkurentozdatnosti morskyykh portiv Ukrainy [Methodical tools for strategic development and increasing the competitiveness of seaports of Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 4, 69–77. <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.04.07> [in Ukrainian].
4. Hryshova, I.Yu., Diachenko, O.P. (2019). Derzhavna polityka rozvytku morskyykh portiv Ukrainy v konteksti rozvytku mizhnarodnykh transportnykh korydoriv [State policy of the development of seaports of Ukraine in the context of the development of international transport corridors]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 13, 5–11. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.13.5> [in Ukrainian].
5. Raicheva, L.I. (2022). Derzhavne rehuliuvannia diialnosti morskyykh portiv u systemi ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [State regulation of seaport activities in the system of economic security of Ukraine]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 3(89). <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-25> [in Ukrainian].
6. Korniienko, O. (2025). Morehospodarska diialnist Ukrainy v umovakh ekonomichnoi kryzy [Maritime economic activity of Ukraine in conditions of economic crisis]. *Ekonomichnyi prostir*, 198, 63–68. <https://doi.org/10.30838/EP.198.63-68> [in Ukrainian].

7. Filippova, V.D., & Shepetovskiy, O.S. (2019). Bazovi modeli derzhavnoho upravlinnia rozvytkom morskikh portiv [Basic models of state management of seaport development]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, 1. Retrieved from: https://el-zbirn-du.at.ua/2019_2/23.pdf [in Ukrainian].
8. Buryk, M.M. (2020). Analiz stratehichnoho planuvannia v diialnosti orhaniv derzhavnoho upravlinnia rozvytkom transportnoi infrastruktury [Analysis of strategic planning in the activities of state management bodies for the development of transport infrastructure]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 17–18, 143–148. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.17-18.143> [in Ukrainian].
9. Shemaiev, V.V. (2018). *Upravlinnia rozvytkom transportnoi infrastruktury v systemi ekonomichnoi bezpeky derzhavy* [Management of transport infrastructure development in the system of economic security of the state]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, Kyiv. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21255.24483> [in Ukrainian].
10. Volska, O. (2022). Zastosuvannia zakordonnoho dosvidu pry udoskonalenni protsesu upravlinnia pidpriemstvamy morskoho transportu [Application of foreign experience in improving the management process of maritime transport enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 67, 105–114. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.67.2022.278759> [in Ukrainian].
11. Verkhovna Rada of Ukraine (2012). Law of Ukraine “On Sea Ports”. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text> [in Ukrainian].
12. World Economic Forum Annual Meeting (2022). Retrieved from: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020> [in English].
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022). Resolution “On the allocation of funds from the reserve fund of the state budget to guarantee the safety of navigation in the water area of Ukrainian ports in the Danube region and transportation by rail transport”. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/642-2022-%D0%BF> [in Ukrainian].
14. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2022). Order “On the approval of the Procedure for assessing the damage caused as a result of the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine and military actions on the territory of Ukraine, in the spheres of navigation safety in the water area of Ukrainian ports in the Danube region and transportation by rail transport”. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1279-22> [in Ukrainian].
15. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2020). Informatsiina vidkrytist systemy publichnoho upravlinnia yak osnova zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Information openness of the public administration system as a basis for ensuring national security]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 3(5), 195–203. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-195-203](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-195-203) [in Ukrainian].
16. Mashchenko, M.A., Klimenko, O.M., Lisna, I.F. & Ponomarenko, O.O. (2022). Rol investytsiino-innovatsiinoi polityky v umovakh formuvannia tsyrkuliarnoi ekonomiky [The role of investment and innovation policy in the context of the formation of a circular economy]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 7(3), 54–60. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-7> [in Ukrainian].
17. Maskuriy, R., Selamat, A., Maresova, P., Krejcar, O., & David, O.O. (2019). Industry 4.0 for the construction industry: Review of management perspective. *Economies*, 7(3), 68. <https://doi.org/10.3390/economies7030068>.
18. Prorochuk, M.V. (2020). Mekhanizmy i formy vzaiemodii vlady i biznesu v realizatsii infrastrukturykh proektiv [Mechanisms and forms of interaction between government and business in the implementation of infrastructure projects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 23, 163–168. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.23.163> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 03.11.2025

Дата прийняття статті: 04.12.2025

Опубліковано: 26.12.2025