

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-102>

УДК 656.07:656.6

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ

MANAGEMENT MODELS OF SEA PORTS: GLOBAL PRACTICES

Русанова Світлана Сергіївна

асистент кафедри,

Одеський національний морський університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3624-6582>

Перепічко Майя Євгеніївна

старший викладач кафедри,

Одеський національний морський університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5172-1498>

Rusanova Svitlana, Perepichko Maja

Odessa National Maritime University

Відзначено роль морських портів в забезпеченні ефективності функціонування глобальної транспортної системи. Доведено значущість сучасних підходів та моделей управління для розвитку портів та підвищення їх конкурентоспроможності. Акцентовано увагу на особливостях портової діяльності та їх впливі на формування системи менеджменту. Досліджено світові практики формування моделей управління портовою діяльністю та акцентовано увагу на традиційних моделях. Узагальнено їх основні характеристики, проаналізовано сильні та слабкі сторони. Встановлено, що при формуванні системи управління, лідерами світової портової галузі віддається перевага комбінованим моделям. А на вибір їх складових впливають основні тенденції розвитку логістики та портової сфери, глобальні реформи тощо. Визначено моделі, які є прийнятними для подальшого запровадження (за умов адаптації) в морських портах України.

Ключові слова: морський порт, модель управління, управління морськими портами, портові оператори, ефективність роботи, розвиток.

The role of sea ports in ensuring the efficiency of the functioning of the global transport system was noted. The importance of modern management approaches and models in the development of ports and increasing their competitiveness has been proven. Attention is focused on the peculiarities of port activity and its influence on the formation of the management system (development of strategic directions of development and selection of management models) is noted. It was noted that the leaders of the world port industry have significant experience in managing port activities. World practices of formation of seaport management models were studied. Attention is focused on traditional models. Their main characteristics are summarized, advantages and disadvantages are noted, which are due to the use of various forms of ownership and the peculiarities of seaport management mechanisms, forming their strengths and creating risks for both the state and private business. It has been established that the combination of elements of several traditional management models is preferred when forming the management system of seaports – industry leaders. This allows you to use the advantages (strong features) of some of them and smooth out the disadvantages. It is noted that the choice of components of the management model is influenced by the trends in the development of logistics and the port sector, in particular, global economic and social reforms, etc. The models that are acceptable for further implementation by the seaports of Ukraine have been determined. Attention is focused on the fact that for the development of the domestic industry, attention should be paid to the features of the "port-landlord" model as a reference point for modeling the management system. This will allow for a combination of private and state interests, which will help attract investors, increase the efficiency of port operators, and also stimulate the development of territories and the national economy. It was noted that the introduction of world practices in domestic seaports requires appropriate adaptation taking into account national characteristics when implementing reforms.

Keywords: seaport, management model, seaport management, port operators, work efficiency, development.

Постановка проблеми. Морські перевезення займають значну роль в глобальній транспортній системі, переміщуючи більш ніж 80% вантажів [1]. А найважливішою складовою ефективною реалізації цих процесів та функціонування морегосподарського комплексу є портова галузь. Це пояснюється тим, що саме порти виступають основними інфраструктурними об'єктами, що обслуговують судноплавство та на базі яких здійснюється обробка вантажів. Зазначимо, що саме від їх роботи залежить взаємодія учасників цього процесу та функціонування логістичного ланцюга в цілому.

Слід акцентувати увагу на тому, що ефективна діяльність морських портів забезпечується як наявністю сучасної матеріально-технічної бази, так і запровадженням дієвої системи управління (яка базується на сучасних моделях), що у поєднанні формують рівень конкурентоспроможності такого об'єкту інфраструктури та впливають на його рейтинг в світовій транспортній системі.

Констатуємо, що вітчизняні порти стикаються з певними проблемами, обумовленими зовнішніми та внутрішніми впливами, вирішення яких потребує нових управлінських підходів та моделей, які відповідають міжнародним вимогам.

Серед основних з них слід вказати на наступні: низький рівень запровадження цифрових досягнень; недостатнє використання інноваційного програмного забезпечення, технічного оснащення та перевантажувального обладнання; недосконалість системи управління тощо [1; 2, с. 107].

Зазначимо, що через жорстку конкуренцію на світовому ринку морських перевезень за можливість обслуговування лінійного судноплавства, провідні порти світу мають певні досягнення та досвід реформ, які дозволили змінити управлінську парадигму, трансформувати звичні моделі та підходи до управління; запровадити організаційні, технологічні та управлінські рішення, які створили додаткові передумови та можливості для розвитку та підвищення ефективності функціонування за рахунок вдосконалення операційної діяльності, зростання швидкості та підвищення якості обслуговування, підвищення пропускної здатності, забезпечення додаткового рівня безпеки.

Тому, враховуючи рівень конкуренції в цій сфері, інтеграцію вітчизняного транспорту до європейської та світової транспортних систем представляється доцільним дослідження

передових світових практик стосовно запровадження сучасних підходів та моделей управління морськими портами, які, за умов адаптації, представляють інтерес для подальшої імплементації на вітчизняному ґрунті, що створить додаткові можливості для розвитку вітчизняних об'єктів інфраструктури та сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності. Це підкреслює актуальність теми даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку морегосподарського комплексу та портової інфраструктури як його складової присвячено праці зарубіжних та вітчизняних авторів, які розглядають шляхи вирішення проблем технічного, технологічного, економіко-організаційного та управлінського характеру. Серед них: П. Верховен [3], Г. Іванов [4], Є. Ключева [5], О. Кулішова [6], П. Де Ланген [7], Р. Мортон [8], О. Собкевич [9], Дж. Сугавара [10] тощо.

Аналіз основних проблем та формування напрямів вдосконалення систем управління морськими портами знаходяться в фокусі досліджень таких науковців, як: О. Карпенко [11], О. Платонова [12], В. Шемаєв [13], Л. Шемаєва [13] та інших.

Різним аспектам розвитку вітчизняної портової галузі приділяється значна увага на державному рівні [14], а на необхідності трансформацій системи управління в цій сфері наголошується в Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року [15].

Практичним аспектам реалізації різних моделей управління морськими портами, пов'язаним з цими процесами проблемам та викликам приділено увагу в аналітичних оглядах та інших документах Конференції ООН з торгівлі та розвитку (*United Nations Conference on Trade and Development–UNCTAD*) [1]; Світового банку (*World Bank*) [16] тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, зважаючи на існуючі напрацювання за даною проблематикою, питання, пов'язані з дослідженням досвіду провідних портів світу щодо формування моделей управління розвитком не втрачають актуальності та потребують додаткового опрацювання та розгляду через призму сучасних викликів в цій сфері, що дозволить сформулювати нові підходи до системи менеджменту цих інфраструктурних об'єктів, забезпечуючи її відповідність міжнародним вимогам та сприяючи подальшому розвитку портового господарства.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є дослідження світових практик формування моделей управління морськими портами та визначення тих, які є прийнятними для подальшої адаптації вітчизняною галуззю з метою сприяння подальшому розвитку, забезпечення ефективного функціонування та підвищення її конкурентоспроможності на глобальному ринку перевезень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазначимо, що виходячи зі специфіки діяльності, морські порти мають певні особливості, які обумовлюють структуру менеджменту, впливають на їх конкурентоспроможність в глобальній транспортній системі та відбиваються при формуванні стратегічних напрямів розвитку та виборі моделей управління. Серед основних з них:

- багатоаспектність діяльності, яка обумовлена різноманітністю послуг, які пропонуються учасникам логістичного ланцюга;
- залучення приватного капіталу в діяльність цих об'єктів інфраструктури (від оренди та експлуатації до приватизації);
- функціонування на території морського порту компаній, які надають різні послуги в рамках переробки вантажів, створюючи відповідні конкурентні умови;
- потреби у значних капіталовкладеннях для забезпечення діяльності таких об'єктів, за рахунок яких уможливується розвиток портової інфраструктури та запровадження інновацій;
- підвищений інтерес з боку інвесторів до земельних ресурсів, на яких розташовано порт.

Аналізуючи особливості менеджменту в сучасних морських портах – світових лідерах галузі, дослідники зміщують акценти з виконання адміністрацією функцій щодо організації безпеки та формування політики ціноутворення, звертаючи увагу на неї як на «...інтегратора портового співтовариства» [7, с. 109] та характеризуючи її діяльність як ту, що спрямована на розвиток.

Слід вказати на той факт, що аналізуючи ефективність системи менеджменту та формуючи модель управління такими інфраструктурними об'єктами доречно враховувати певні групи показників. Серед основних з них: «передача повноважень; корпоративне управління; операційний профіль; функціональна та фінансова автономія; функціональна активність; інвестиційна відповідальність тощо» [5, с. 121; 6, с. 77]. Досліджуючи особливості управління портовою діяльністю

світовими лідерами галузі та використовуючи результати, наведені фахівцями Світового банку щодо розвитку цієї сфери та розподілу таких об'єктів за типами, акцентуємо увагу на ряді традиційних моделей управління морськими портами світу, яким притаманні певні особливості [16, с. 53]:

- форма власності суб'єктів, що здійснюють портові послуги (державні, приватні компанії або змішана);
- орієнтація на ринки (місцевий, регіональний або міжнародний);
- тип власності на інфраструктуру (державна чи приватна), включаючи землю, обладнання тощо;
- специфіка регулювання системи управління даним об'єктом;
- рівень поєднання суспільних та приватних інтересів (табл. 1).

Констатуємо, що кожній з означених традиційних моделей притаманні певні переваги та недоліки, обумовлені використанням різноманітних форм власності та особливостями механізмів управління морськими портами, формуючи її сильні сторони та створюючи ризики як для держави, так і для приватного бізнесу.

Дослідження діяльності морських портів світу дозволило зазначити, що при формуванні системи менеджменту таких інфраструктурних об'єктів віддається перевага комбінації елементів декількох традиційних моделей управління, що дозволяє використовувати переваги (сильні риси) окремих з них та згладжувати недоліки, зменшуючи слабкі сторони, підвищуючи ефективність та конкурентоспроможність портової діяльності в цілому.

Безумовно, на вибір та поєднання складових моделі управління впливають основні тенденції розвитку логістики та портової сфери зокрема, глобальні економічні і соціальні реформи та інші фактори.

Слід відзначити, що сьогодні у вітчизняній в портовій галузі України здійснюється поступовий перехід від виключно моделі державного порту, оскільки наряду з державними підприємствами, що здійснюють стивідорні послуги, функціонують і приватні термінали.

Спираючись на досвід запровадження управлінських моделей світовими лідерами галузі (портами Роттердам, Антверпен, Гданськ, Сінгапур, Пусан тощо) та результати оцінки Світового банку [16, с. 57–58], підкреслюючи перевагу комбінованих моделей зазначимо, що для розвитку вітчизняної

Таблиця 1

Особливості моделей управління морськими портами

Назва моделі	Особливості			Приклад портів
	Характерні риси	Сильні сторони	Слабкі сторони	
Державний порт (Public Service Port)	Держава одночасно є власником (або контролює використання) портових земель, інфраструктури та надає повний комплекс портових послуг (основна – обробка вантажів). Іноді (в країнах, що розвиваються), ці послуги виконують окремі державні компанії, діяльність яких контролюється міністерством	відповідальність за інфраструктуру та організацію вантажно-розвантажувальних робіт покладається на єдиний орган – портові адміністрації	- обмежена роль приватного сектора в прийнятті управлінських рішень; - низький рівень гнучкості при прийнятті рішень; - недостатній рівень фінансування через залежність від бюджетних коштів; - відсутність внутрішньої конкуренції; - недостатній рівень інновацій	Копер (Словенія), Маніла (Філіппіни), Буенос-Айрес (Аргентина), порти Хорватії, Франції
Порт-інструмент (Tool Port)	Держава – власник (або іншим чином контролює використання) портових земель, інфраструктури та терміналів. Послуги з обробки вантажів надаються приватними операторами	- рішення щодо інвестицій в інфраструктуру, обладнання тощо приймається державними органами, що дозволяє уникати дублювання управлінських рішень; - зниження потреби в капіталі для приватних операторів	- можливість непорозуміння при прийнятті рішень між портовими адміністраціями та приватними операторами; - брак стимулів для розвитку операторів через відсутність прав володіння обладнанням; - недостатній рівень фінансування та інновацій	Читтагонг (Бангладеш)
Порт-лендлорд (Landlord Port)	Держава – власник (або контролює використання) земель, відповідає за розвиток порту, передає в оренду територію та право надання послуг приватному сектору або корпоративним операторам терміналів на основі договору концесії або оренди активів і землі	- володіння приватними операторами об'єктами інфраструктури та обладнанням, що стимулює інвестиційні процеси та інновації; - ефективність та гнучкість прийняття рішень приватними компаніями	- можливість тиску на приватний сектор при прийнятті управлінських рішень; - можливість перевищення термінів експлуатації обладнання	Сінгапур, Пусан, (Корея), Антверпен (Бельгія), Роттердам (Німеччина), Нью-Йорк (США)
Приватний порт (Fully Privatized Ports)	Приватні інвестори володіють портовими землями, інфраструктурою та терміналами, надають послуги з обробки вантажів і транспортних засобів, виконуючи повністю комплекс управлінських функцій	- ефективність та гнучкість при прийнятті рішень приватними компаніями; - диверсифікація джерел інвестицій; - відсутність прямого втручання держави в управління; - можливості збільшення переліку послуг	- втрата можливості з боку уряду реалізувати довгострокові стратегії розвитку територій за участю даних об'єктів; - знаходження земельних ресурсів у приватній власності, що підвищує ризик їх нецільового використання	Фелікстоу (Британія), порти Нової Зеландії

Джерело: сформовано на основі [11, с. 44; 12, с. 98; 16, с. 57]

галузі слід звернути увагу на ознаки моделі «порт-лендлорд» як орієнтир моделювання системи менеджменту, що дозволить забезпечити поєднання державних та приватних інтересів. Світові практики доводять, що її привалювання у комбінації різних моделей передбачає відповідний розподіл функцій між Адміністрацією морських портів України та приватними інвесторами, що сприятиме підвищенню ефективності роботи портових операторів, а також стимулюватиме розвиток територій портової галузі та економіки країни в цілому.

Але зауважимо, що запровадження закордонного досвіду у вітчизняних морських портах потребує відповідної адаптації (з врахуванням національних особливостей) при здійсненні реформ.

Висновки. Таким чином, запровадження ефективних підходів та моделей управління відіграють значну роль у функціонуванні сучасних морських портів, сприяючи їх розвитку та підвищенню конкурентоспроможності в глобальній транспортній системі. Лідери світової портової галузі мають значний досвід формування моделей управління власною діяльністю. Дослідження закордонного досвіду управління морськими портами дозволило акцентуватись на традиційних моделях, серед яких: державний порт, порт-інструмент, порт-лендлорд, приватний порт, узагальнити їх основні характеристики, визначити основні переваги та недоліки, які обумовлені вико-

ристанням різноманітних форм власності та особливостями управлінських механізмів, формуючи їх сильні сторони та разом з тим створюючи ризики як для держави, так і для приватного бізнесу. Зазначимо, що при формуванні системи менеджменту морських портів – лідерів галузі віддається перевага комбінації елементів декількох традиційних моделей управління. Це дозволяє використовувати переваги (сильні риси) окремих з них та згладжувати недоліки. При тому на вибір складових моделі управління впливають тенденції розвитку логістики та портової сфери зокрема, глобальні економічні і соціальні реформи тощо. За результатами дослідження слід зазначити, що для розвитку вітчизняної галузі слід звернути увагу на ознаки моделі «порт-лендлорд» як орієнтир для моделювання системи менеджменту. Це дозволить забезпечити поєднання приватних, та державних інтересів, що сприятиме залученню інвесторів, підвищенню ефективності роботи портових операторів, а також стимулюватиме розвиток територій та економіки країни в цілому.

Однак, запровадження світових практик представляється можливим за умов відповідної адаптації (з врахуванням національних особливостей) при здійсненні реформ і потребує формування відповідного механізму та комплексу заходів в рамках його реалізації, що складатиме перспективи подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Review of Maritime Transport 2023: Towards a green and just transition). URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2023_en.pdf (дата звернення: 18.02.2024).
2. Chuprina E., Zahorodnia Y., Petrenko O., Britchenko I., Goretskyi O. Specific characteristics of seaports development in the context of digitalization: international experience and conclusions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. 10 (Special issue 1). P. 105–117. DOI: 10.33687/ijae.010.00.3879
3. Verhoeven P. A review of port authority functions: Towards a renaissance?. *Maritime Policy & Management*. 2010. № 37 (3). P. 247–270.
4. Іванов Г. Формування концепції державного управління розвитком морських портів України. *Менеджер*. 2018. № 1. С. 200–208.
5. Ключева Є. Особливість адміністративно-правового забезпечення реформування системи управління морським портом в умовах інтеграції України до Євросоюзу. *Право та державне управління*. 2018. № 2(31), том 1. С. 120–124.
6. Кулішова О., Котенко В., Яковцев С. Перспективи впровадження цифрових технологій у процеси управління операційною безпекою морських портів. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 11. С. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.11.11>.
7. De Langen P. W., van der Lugt L. M. Institutional reforms of port authorities in the Netherlands; the establishment of port development companies. *Research in Transportation Business & Management*. March 2017. Volume 22. pp. 108-113.
8. Morton R. Digital transformation: real results. *Port technology*. 2021. Edition 106. P. 3–5.

9. Пріоритети державної морської політики у сфері функціонування та розвитку морегосподарського комплексу України: аналіт. доп. / О. В. Собкевич та ін. Київ : НІСД, 2016. 72 с.
10. Sugawara J. Port and hinterland network: a case study of the Crescent Corridor intermodal freight program in the US. *Transportation Research Procedia*. 2017. № 25. P. 916–927. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.05.466>
11. Карпенко О. О. Аналіз європейського досвіду впровадження концесійної форми державно-приватного партнерства у морських портах. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 43–47.
12. Платонов О. І. Трансформація до моделі управління «порт-лендлорд» як запорука розвитку мультимодальних перевезень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13–14. С. 97–102.
13. Шемаєв В. В., Шемаєва Л. М. Наближення до моделі управління порт-лендлорд: український контекст. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць*, 2020. № 4 (73). С. 19–30. DOI 10.31375/2226-1915-2020-4-19-30.
14. Про морські порти України: Закон України від 17.05.2012 р. № 4709-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>. (дата звернення: 18.02.2024).
15. Про схвалення Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 р. № 548-р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80>. (дата звернення: 18.02.2024).
16. Вдосконалення управління портовою галуззю України. Консолідація контролю за користуванням портовими територіями та наближення до моделі управління «порт-лендлорд»: світовий досвід і перспективи реформування в українському контексті. Світовий банк. 2020. 76 с.

REFERENCES:

1. UNCTAD. (2023). *Review of Maritime Transport 2023: Towards a green and just transition*. Retrieved from https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2023_en.pdf. (accessed 18.02.2024)
2. Chuprina, E., Zahorodnia, Y., Petrenko, O., Britchenko, I., Goretzkyi, O. (2022). Specific characteristics of seaports development in the context of digitalization: international experience and conclusions. *International Journal of Agricultural Extension*, 10 (Special issue 1), pp. 105–117. DOI: 10.33687/ijae.010.00.3879
3. Verhoeven, P. (2010). A review of port authority functions: Towards a renaissance? *Maritime Policy & Management*, vol. 37 (3), pp. 247–270.
4. Ivanov, H. S. (2018). Formuvannia kontseptsii derzhavnoho upravlinnia rozvytkom morskyykh portiv Ukrainy [Formation of the concept of state management of the development of seaports of Ukraine]. *Menedzher*, no. 1, pp. 200-208. [in Ukrainian].
5. Kliuieva, Ye. (2018). Osoblyvist administratyvno-pravovoho zabezpechennia reformuvannia systemy upravlinnia morskym portom v umovakh intehratsii Ukrainy do Yevrosoiuzu [Peculiarities of administrative and legal support for reforming the seaport management system in the context of Ukraine's integration into the European Union]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 2(31), 1, 120–124. [in Ukrainian].
6. Kulishova, O., Kotenko, V. & Yakovtsev, S. (2022). Perspektyvy vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii u protsesy upravlinnia operatsiinoiu bezpekoiu morskyykh portiv [Prospects for the implementation of digital technologies in the processes of managing the operational security of sea ports]. *Tavriiskiyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 11, 76–85. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.11.11> [in Ukrainian].
7. de Langen, P. W., & van der Lugt, L. M. (2017). Institutional reforms of port authorities in the Netherlands; the establishment of port development companies. *Research in Transportation Business & Management*, no. 22, pp. 108-113.
8. Morton, R. (2021). Digital transformation: real results. *Port technology*, edition 106, p. 3-5.
9. Sobkevych, O. V. ta in. (2016). Priorytety derzhavnoi morskoi polityky u sferi funktsionuvannia ta rozvytku morehospodarskoho kompleksu Ukrainy: analit. dop. [Priorities of the state maritime policy in the sphere of functioning and development of the Marine economic complex of Ukraine: analytical add.]. K.: NISD, 72 p. [in Ukrainian].
10. Sugawara, J. (2017). Port and hinterland network: a case study of the Crescent Corridor intermodal freight program in the US. *Transportation Research Procedia*, no. 25, pp. 916–927. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.05.466>
11. Karpenko, O. O. (2015). Analiz yevropeiskoho dosvidu vprovadzhennia kontsesiinoi formy derzhavno-pryvatnoho partnerstva u morskyykh portakh [Analysis of the European experience of implementing a concession form of public-private partnership in seaports]. *Biznes Inform*, 6, 43–47. [in Ukrainian].
12. Platonov, O. I. (2020). Transformatsiia do modeli upravlinnia «port-lendlord» yak zaporuka rozvytku mulytymodalnykh perevezen [Transformation to the "port-landlord" management model as a key to the development of multimodal transportation]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 13–14, 97–102. [in Ukrainian].

13. Shemaiev, V.V. & Shemaieva, L.M. (2020). Nablyzhennia do modeli upravlinnia port-lendlord: ukraïnskyi kontekst [Approaching the port-landlord management model: the Ukrainian context]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti: Zb. nauk. Prats*, 4 (73), 19–30. DOI 10.31375/2226-1915-2020-4-19-30 [in Ukrainian].
14. Pro morski porty Ukrainy: Zakon Ukraini vid 17.05.2012 r. № 4709-VI [On seaports of Ukraine: Law of Ukraine No. 4709-VI of 17.05.2012]. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>. (accessed 18.02.2024). [in Ukrainian].
15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2013). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku morskyykh portiv Ukrainy na period do 2038 roku: rozporiadzhennia vid 11.07.2013 r. № 548-r [On approval of the strategy for the development of seaports of Ukraine for the period up to 2038: decree No. 548-r of 11.07.2013]. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80> (accessed 18.02.2024). [in Ukrainian].
16. The World Bank. (2020) Vdoskonalennya upravlinnya portovoyu galuzzyu Ukraïni. Konsolidatsiya kontrolyu za koristuvanniam portovimi teritoriyami ta nablizhennya do modeli upravlinnya «port-lendlord»: svitoviy dosvid i perspektivi reformuvannya v ukraïnskomu konteksti [Comprehensive management of the port galuzzi of Ukraine. Consolidation of control over port territories and closeness to the "port-landlord" management model: new information and perspectives of reform in the Ukrainian context.]. Svitoviy bank. 76 p. [in Ukrainian].