

УДК 330.111.62
JEL P26, H82, L32
DOI: 10.31375/2226-1915-2019-2-76-88

В.В. Шемаєв
д.е.н., професор кафедри економічної теорії
член-кореспондент
Транспортної академії України
v.shemayev@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5599-3941
Національний авіаційний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕХОДУ АДМІНІСТРАЦІЇ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ ДО КОРПОРАТИВНОЇ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ

***Анотація.** Стаття присвячена проблемі підвищення ефективності функціонування вітчизняної портової влади (від англ. port authority) в особі державного підприємства «Адміністрація морських портів України» у формі державного підприємства, що розглядається через призму міжнародного досвіду та національних галузевих політик в інфраструктурній галузі, а також виробленню рекомендацій щодо здійснення переходу адміністрації морських портів України до корпоративної форми управління. У статті наводяться основні проблемні питання функціонування вітчизняної портової влади у формі державного унітарного підприємства, серед яких, зокрема, неможливість повноцінного переходу до моделі управління «порт-лендлорд» для управління землями в межах портів, відсутність самостійного права розпоряджатись нерухомим майном в контексті його оренди чи концесії, обмеженість в утворенні дочірніх підприємств та придбанні корпоративних прав тощо. В той же час дослідження Європейської організації морських портів вказує, що близько 51 відсотка портових адміністрацій країн Європейського союзу функціонують як незалежні комерційні компанії. Це забезпечує в тій чи іншій мірі функціональну автономію портової влади, їх фінансову автономію, професійне та прозоре корпоративне управління, а також пропорційний регуляторний нагляд. Для трансформації адміністрації морських портів України в акціонерне товариство у статті пропонується т.зв. «дорожня карта», що має включати два основних етапи: підготовка нормативного під-грунття та здійснення операційних перетворень.*

***Ключові слова:** корпоративне управління, державне підприємство, акціонерне товариство, морські порти, адміністрація порту.*

УДК 330.111.62
JEL P26, H82, L32
DOI: 10.31375/2226-1915-2019-2-76-88

В.В. Шемаєв
д.э.н., профессор кафедры экономической теории
член-корреспондент
Транспортной академии Украины
v.shemayev@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5599-3941
Национальный авиационный университет

ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕХОДА АДМИНИСТРАЦИИ МОРСКИХ ПОРТОВ УКРАИНЫ К КОРПОРАТИВНОЙ ФОРМЕ УПРАВЛЕНИЯ

© Шемаєв В.В., 2019

Аннотация: *Статья посвящена проблеме повышения эффективности функционирования отечественной портовой власти (от англ. port authority) в лице государственного предприятия «Администрация морских портов Украины» в форме государственного предприятия, рассматриваемой через призму международного опыта и национальных отраслевых политик в инфраструктурной отрасли, а также выработке рекомендаций по осуществлению перехода администрации морских портов Украины к корпоративной форме управления. В статье приводятся основные проблемные вопросы функционирования отечественной портовой власти в форме государственного унитарного предприятия, среди которых, в частности, невозможность полноценного перехода к модели управления «портлендлорд» для управления землями в границах портов, отсутствие самостоятельного права распоряжаться недвижимым имуществом в контексте его аренды или концессии, ограниченность в образовании дочерних предприятий и приобретении корпоративных прав и т.п. В то же время исследования Европейской организации морских портов указывает, что около 51 процента портовых администраций стран Европейского союза функционируют как независимые коммерческие компании. Это обеспечивает в той или иной степени функциональную автономию портовых властей, их финансовую автономию, профессиональное и прозрачное корпоративное управление, а также пропорциональный регуляторный надзор. Для трансформации администрации морских портов Украины в акционерное общество в статье предлагается т.н. «дорожная карта», которая должна включать два основных этапа: подготовка нормативного основания и осуществления операционных преобразований.*

Ключевые слова: *корпоративное управление, государственное предприятие, акционерное общество, морские порты, администрация порта.*

UDC 330.111.62
JEL P26, H82, L32
DOI:10.31375/2226-1915-2019-2-76-88

Volodymyr Shemayev
Doctor of Science (Economics),
Professor of Department of Economic Theory
Corresponding member
of Transportation Academy of Ukraine
v.shemayev@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5599-3941
National Aviation University

SPECIAL ASPECTS OF UKRAINIAN SEA PORTS AUTHORITY'S TRANSITION TO A CORPORATE FORM OF GOVERNANCE

Abstract. *The article is devoted to the problem of increasing the functional efficiency of the domestic port authorities represented by the Ukrainian Sea Ports Authority, which acts in the form of a state-owned enterprise. The research topic is considered through the prism of international experience and national sectoral policies in the infrastructure sector. The article also aims to develop recommendations for the transition of Ukrainian Sea Ports Authority towards a corporate form of governance. The article reviews the main problematic issues of the domestic port authority, established in the form of a state unitary enterprise. In particular, those include impossibility of a full-fledged transition to a landlord-port management model for land management within the ports' boundaries, lack of an independent right to dispose of immovable property in the context of its lease or concession, inability to establish independent subsidiaries and acquire corporate rights of other business entities, etc. At the same time, the study*

conducted by the European Sea Ports Organization indicates that about 51 percent of the port authorities in the European Union member states operate as independent commercial entities with limited or no influence of the governmental authorities. It provides, to certain extent, functional autonomy of the port authorities, their financial autonomy, professional and transparent corporate governance, as well as proportional regulatory oversight. In order to transform the Ukrainian Sea Ports Authority into a joint-stock company fully owned by the state, the author proposes a road map, which should include two main stages: preparation of a normative basis and the implementation of operational transformations. Accordingly, necessary amendments to the national legislation should be followed by a set of organizational measures. Corporatization shall provide a series of benefits to the Ukrainian Sea Ports Authority, such as, simplified attraction of loan funds, decision-making on the principles of corporate governance, the rights to be a lessor (granting authority) in order to establish and control the terms of lease or concession agreements, ability to establish subsidiaries or joint ventures and acquire corporate rights etc.

Keywords: corporate governance, state-owned enterprise, joint-stock company, sea ports, port authority.

Постановка проблеми. На сьогодні корпоратизація є одним із основних напрямів економічної політики України в сфері управління суб'єктами господарювання державного сектору економіки, в т.ч. підприємств транспортно-логістичного сектору. Так, протягом останніх років вітчизняні державні підприємства у сфері залізничних перевезень та поштового зв'язку перейшли до корпоративної форми управління, тобто державні унітарні підприємства були трансформовані у акціонерні товариства, 100 відсотків акцій яких належать державі. Наприкінці 2018 року Кабінетом Міністрів України було ухвалено розпорядження [1], що визначило можливість в подальшому корпоратизації державного підприємства «Адміністрація морських портів України» (далі – ДП «АМПУ»). За кордоном корпоратизація портів стала управлінською моделлю для країн, які не планують повністю приватизувати свої портові адміністрації [2]. Зважаючи на особливий статус майна

ДП «АМПУ», визначений законодавством про морські порти, дослідження особливостей переходу цього підприємства до корпоративної форми управління з урахуванням світового досвіду та досвіду підприємств із суміжних видів транспорту набуває значної актуальності.

Огляд останніх досліджень та літератури. Досить широко різні аспекти корпоратизації портів розглядаються у роботах західних вчених. Зокрема, П. Сарагіотіос [2] окреслює виклики, що виникають під час процесу корпоратизації порту, узагальнює переваги таких реформ і пропонує ключові кроки у створенні ефективної корпоративованої портової влади на основі відповідних кейсів з Нідерландів, Австралії, Нової Зеландії та Індонезії. П. де Ланген [3] розглядає процес корпоратизації портових адміністрацій у Нідерландах, в той час як Дж. Фоусет [4] аналізує проблеми публічної власності та приватизації портових активів у США. Вітчизняні вчені розглядають питан-

ня вдосконалення форм господарювання державних морських портів через призму портової реформи та державно-приватного партнерства. Зокрема, С. Оніщенко [5] обґрунтовує необхідність використання концесійних проектів для розвитку морських портів в умовах дії нового Закону про порти. О. Курлянд, М. Постан та І. Савельєва [6] аналізують сучасні тенденції розвитку портів в системі змішаних перевезень. Проте, недостатньої уваги приділено питанню визначення доцільності та особливостей трансформації ДП «АМПУ» з державного підприємства у акціонерне товариство в умовах існуючих законодавчих обмежень.

Постановка задачі. Мета дослідження полягає в аналізі проблемних питань функціонування вітчизняної портової влади в особі ДП «АМПУ» у формі державного підприємства через призму міжнародного досвіду та національних галузевих політик в інфраструктурній галузі, а також вироблення рекомендацій щодо здійснення переходу адміністрації морських портів України до корпоративної форми управління.

Основний матеріал дослідження. Світовий досвід у сфері управління морськими портами свідчить, що багато країн не здійснюють повноцінну корпоратизацію своїх портових адміністрацій, оскільки воліють зберігати деякі адміністративні механізми та механізми прийняття рішень під контролем держави [2]. Водночас, Політикою власності ДП «АМПУ» [7] вже визначено рух підприємства в напрямку корпоратизації, яка, однак, є більш ніж правовою формою. Тільки якщо будуть забезпечені функціональна автономія,

фінансова автономія, професійне та прозоре корпоративне управління, а також пропорційний регуляторний нагляд, фактичні вигоди від корпоратизації будуть зростати [8].

Відповідно до ст. 15 Закону України «Про морські порти України» ДП «АМПУ» створено, зокрема, для утримання та забезпечення ефективного використання державного майна, переданого йому в господарське відання, в тому числі модернізації, ремонту, реконструкції та будівництва гідротехнічних споруд, інших об'єктів портової інфраструктури, розташованих у межах території та акваторії морського порту. Відповідно до ст. 74 Господарського кодексу України державне унітарне комерційне підприємство може бути перетворене у державне акціонерне товариство, 100 відсотків акцій якого належать державі, у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Розглянемо основні проблемні питання функціонування вітчизняної портової влади в особі ДП «АМПУ» через призму міжнародного досвіду та національних галузевих політик в інфраструктурній галузі та відповідні аргументи на користь можливості корпоратизації ДП «АМПУ». Таблиця нижче узагальнює ключові питання реформ, які необхідно вирішити.

Реалізація політики Уряду щодо впровадження ефективного управління суб'єктами господарювання. У жовтні 2018 року Урядом України затверджено Основні засади впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору економіки, одним із принципів яких є паритетність в регулюванні державними та приват-

ними компаніями, крім діяльності, пов'язаної із досягненням некомерційних цілей. Так, суб'єкти господарювання державного сектору економіки мають здійснювати свою комерційну діяльність у відповідності до загальних положень діяльності не-

державних суб'єктів господарювання, на конкурентних умовах та за комерційними принципами. А держава вживає заходів щодо перетворення державних унітарних підприємств в акціонерні товариства.

Таблиця

Ключові чинники переходу до корпоративної форми управління

Функціональна автономія	Фінансова автономія	Корпоративне управління
Повний контроль за власним майном та нерухомістю	Дефіскалізація основних джерел доходів	Структура управління: - наглядова рада - менеджмент
Можливість укласти договір на передачу землі третім особам	Автономія щодо встановлення зборів та тарифів	Чіткий розподіл обов'язків
Можливість брати участь у партнерствах	Доступ до капіталу, корпоративних прав	Затвердження фінансового плану наглядовою радою
Статус капітана порту	Можливість прийняття рішення про інвестиції	Прозорість процедур
Внутрішнє надання портових послуг	Можливість приймати рішення про винагороду	Облік і звітність, незалежний аудит
Договірні відносини з постачальниками послуг	Розподіл фінансового результату / дивідендна політика	Управління людськими ресурсами Корпоративна соціальна відповідальність

Джерело:

узагальнено автором на основі [8]

Відповідно до Основних засад впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору економіки особливо важливим для економіки України підприємством, вважається підприємство, вартість активів якого на момент прийняття рішення про затвердження окремої політики власності, за даними останньої фінансової звітності перевищує 2 млрд. гривень або річний розмір чистого доходу, якого перевищує 1,5 млрд. гривень. Особливо важливі для економіки України підприємства мають бути перетворені з державних унітарних підприємств в акціонерні товариства, 100 % акцій яких належить державі. ДП «АМПУ» є особливо важливим для економіки України підприємством як за вартістю активів, так і за розміром річного чистого доходу.

Реалізація Основних засад забезпечить умови для ефективного володіння суб'єктами господарювання державного сектору економіки, підвищення ефективності діяльності зазначених суб'єктів, що позитивно вплине на національну економіку та бізнес-середовище, а також сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості України для міжнародних інвесторів.

Міжнародний досвід засвідчує тренд акціонування портових адміністрацій. Більше половини портових адміністрацій країн ЄС є саме корпоратизованими комерційними структурами [9]. За даними останньої звітності Європейської організації морських портів (ESPO), 51 % портових адміністрацій країн Європейського союзу функціонують як незалежні комерційні компанії (Ltd-«Limited Companies», SA-«So-

ciété Anonyme», GmbH, AB-«Aktiebolag», Spółka Akcyjna, etc.) та здійснюють свою діяльність на комерційних принципах. Прикладами таких компаній є Port Gdański Eksploatacja S.A. (Польща), The Port of Rotterdam Authority Ltd. (Нідерланди), Port of Antwerp Authority (Бельгія), Hamburger Hafen Und Logistik AG (Німеччина), North Sea Port (Бельгія, Нідерланди), Maritime Ports Administration S.A. Constanta (Румунія) тощо.

Такі компанії функціонують відповідно до принципу самофінансування, мають комерційний та підприємницький характер, що націлений на збільшення частки ринку та залучення приватних інвестицій. Вони також можуть поділяти однаковий рівень впливу державних органів через участь у правлінні або наглядовій раді адміністрації порту, сплати дивідендів у порівнянні із класичними портовими адміністраціями – державними підприємствами.

Більшість портових адміністрацій, незалежно від їх юридичної форми, вже дотримуються комерційного права. Лише 22 % портів-респондентів підпадають виключно під дію загального публічного права. При цьому, більшість портових адміністрацій продовжують діяти в межах встановленої нормативно-правової бази, встановленої спеціальними правовими актами (портові укази, закони щодо портів тощо).

Реалізація Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року в частині застосування моделі управління «портлендлорд». Поточний статус ДП «АМПУ» обмежує його господарську діяльність в частині оперування зе-

мельними ділянками та, в цілому, не дозволяє реалізовувати положення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, схваленої Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 року № 430.

Так, згідно до Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року подальші етапи реформування портової галузі передбачають *перехід ДП «АМПУ» до моделі управління «порт-лендлорд»*, відповідно до якої адміністрація порту має право надавати інвесторам земельні ділянки (або інші об'єкти) для будівництва чи реконструкції морських терміналів, а інвестори мають право оперувати збудованими терміналами протягом певного часу, після закінчення якого можуть або продовжити дію договору, або повернути земельну ділянку разом із терміналом до державної власності.

Можливість застосування будь-яких інструментів оперування земельними ділянками обумовлюється правосуб'єктністю сторін, що є учасниками цих відносин. Закон України «Про морські порти України» визначає правовий статус ДП «АМПУ» у якості державного підприємства, що забезпечує функціонування портів, утримання та використання об'єктів стратегічної портової інфраструктури, організації та забезпечення безпеки мореплавства тощо. ДП «АМПУ» засноване органом управління (Міністерство інфраструктури України), отже є юридичною особою публічного права, яке виконує публічну функцію із розвитку портів в цілому. Однією із основних функцій ДП «АМПУ» є розвиток морських портів, який є неможливим

без належного утримання стратегічних об'єктів портової інфраструктури та інших об'єктів (берегової наземної інфраструктури – склади, крани, інше обладнання), що передбачають активне використання землі.

Загальні правила щодо цивільної правоздатності юридичних осіб публічного права визначаються Цивільним кодексом України (далі – ЦК). Відповідно до ст. 82 ЦК на юридичних осіб публічного права у цивільних відносинах поширюються положення цього кодексу, якщо інше не встановлено законом. Ст. 329 ЦК встановлює, що юридична особа публічного права набуває право власності на майно, передане їй у власність, та на майно, набуте нею у власність на підставах, не заборонених законом.

Однак, норма, передбачена ст. 329 ЦК не знайшла своєї реалізації відносно юридичних осіб публічного права – державних підприємств. Так, ч. 3 ст. 73 Господарського кодексу України встановлює, що майно державного унітарного підприємства перебуває у державній власності і закріплюється за таким підприємством на праві господарського відання чи оперативного управління. Відповідно до Статуту, ДП «АМПУ» є державним унітарним підприємством, а його майно є державною власністю і закріплюється за ним на праві господарського відання. Це означає наявність у ДП «АМПУ», як і у інших державних підприємств, обмеженої правоздатності, яка не дозволяє йому виступати повноцінним суб'єктом у відносинах права власності. Об'єм цивільної правоздатності ДП «АМПУ» формується на основі

законів, що регулюють відносини окремих галузей.

Зокрема, відповідно до ч. 2 ст. 84 Земельного кодексу України право державної власності на землю набувається і реалізується державою через органи виконавчої влади відповідно до повноважень, визначених цим кодексом. Користування ДП «АМПУ» земельними ділянками на праві постійного користування усуває можливість підприємства *виступати покупцем або продавцем земельних ділянок*.

У відносинах з розпорядниками державної і комунальної землі ДП «АМПУ» розглядається як звичайне державне підприємство – один з суб'єктів портової діяльності. Не вбачаючи перспектив від довготривалої співпраці з ДП «АМПУ», місцева комунальна влада надає перевагу відносинам з приватними стивідорними компаніями, які, в свою чергу, активно формують власні земельні резерви.

Юридичні обмеження у сфері корпоративних відносин. Маючи організаційно-правову форму унітарного підприємства, для ДП «АМПУ» відсутня можливість заснування дочірніх підприємств, філій, представництв, купівля корпоративних прав, тощо, що є у розпорядженні державних портових корпорацій – активних гравців на міжнародному ринку портових терміналів як DP World (OAE), Port of Antwerp Authority (Бельгія), PSA (Сінгапур) тощо.

Підґрунтям цього є вимоги Господарського кодексу України та декрету Кабінету Міністрів України від 31.12.1992 року № 24-92. Так, відповідно до ст. 63 Господарського кодексу України корпоративне підприємство утворюється, як правило,

двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Правоздатність державних підприємств обмежена у сфері корпоративних відносин. Відповідно, ст. 1 декрету Кабінету Міністрів України від 31.12.1992 року № 24-92 «Про впорядкування діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, створених за участю державних підприємств», *забороняє державним підприємствам (крім окремих категорій), бути засновниками підприємств будь-яких організаційних форм та видів господарських товариств, кооперативів*. Ст. 6 Декрету також зупиняє дію ст. 3 Закону України «Про господарські товариства» в частині права державних підприємств бути засновниками або учасниками господарських товариств. Зазначена норма також знайшла своє відображення в ст. 5 Закону України «Про Фонд державного майна України». Відповідно до зазначеної статті Фонд державного майна України виступає з боку держави засновником та учасником підприємств, заснованих на базі об'єднання майна різних форм власності, або у разі придбання державою

пакетів акцій (часток) в інших власників.

Фінансовий аспект: поточний статус державного унітарного підприємства є не до кінця зрозумілим у відносинах із міжнародними фінансовими організаціями та інвесторами. Перебування майна на праві господарського відання та користування земельними ділянками на праві постійного користування є нерозповсюдженими для міжнародних партнерів України. Тому перспективність розвитку довгострокових відносин з підприємством, яке фактично не володіє своїми активами, є сумнівною. В першу чергу це стосується забезпечення кредитів на реалізацію інфраструктурних проектів.

З метою підтвердження серйозності намірів потенційних інвесторів та суб'єктів господарювання ДП «АМПУ» має задекларовані наміри щодо реалізації ряду нових інфраструктурних проектів. Інвестиційні видатки в найближчу 5-річну перспективу очікуються на рівні 30,5 млрд. грн., з яких 26 млрд. грн. – приватні інвестиції. Суміжна реалізація інфраструктурних проектів (ДП «АМПУ» – будівництво стратегічних об'єктів портової інфраструктури; інвестори і суб'єкти господарювання – будівництво перевантажувальних комплексів), забезпечить створення та модернізацію портових потужностей, збільшення обсягів річної перевалки майже на 35 млн. т.

Таким чином реалізація задекларованих намірів забезпечить суттєве надходження інвестиційних коштів у розвиток портової інфраструктури, значне оновлення основних фондів, а також створення додат-

кових джерел для наповнення місцевих та Державного бюджету України.

Проте, зростання інвестицій можливе лише за умови одночасної та суміжної реалізації проектів інвестором із ДП «АМПУ» в акваторії (днопоглиблення, будівництво причальної лінії тощо) та наземної, переважувальної інфраструктури. З цією метою ДП «АМПУ» повинно мати належне фінансове забезпечення задля досягнення цілей, задекларованих у меморандумах із потенційними інвесторами. Поряд з цим, необхідні потреби ДП «АМПУ» у капітальних інвестиціях для розвитку портів становлять близько 20 млрд. грн. у десятирічній перспективі.

Аспект державно-приватного партнерства: поточний статус державного унітарного підприємства не дозволяє виступати повноцінною стороною договорів оренди/концесії. Варто наголосити, що в європейських країнах практика передачі майна (землі) в оренду/концесію портовими адміністраціями на певний термін є широко розповсюдженою. Якщо розглядати структуру доходів провідних європейських портів, то можна визначити, що надходження від здачі в оренду (концесію) майна (в т.ч. земельних ділянок) варіюються в межах 30-50 % від загального показника доходів, що робить їх одним з ключових джерел доходу, в той час як портові збори становлять близько половини доходів морського порту [10].

Корпоратизація ДП «АМПУ» дозволить цьому підприємству самостійно оперувати власним майном (в т.ч. за допомогою платформи Pro-zoggo) та збільшувати надходження до державного бюджету у вигляді податків та дивідендів, при цьому, контро-

люючи виконання орендарем (чи концесіонером) виконання соціальних, інвестиційних зобов'язань безпосередньо в порту.

На основі аналізу вітчизняного законодавства та з урахуванням досвіду підприємств суміжних галузей транспорту далі пропонується «дорожня карта» з переходу адміністрації морських портів України до корпоративної форми управління, що включає два основних етапи:

етап 1 – підготовка нормативного підґрунтя. На цьому етапі пропонується розроблення законопроекту про особливості утворення акціонерного товариства «Адміністрація морських портів України» (далі – АТ «АМПУ») за аналогією з АТ «Укрзалізниця», яким необхідно встановити: засади здійснення діяльності майбутнього АТ «АМПУ», визначити уповноваженого суб'єкта управління, передбачити компетенцію Наглядової ради щодо відбору та призначення Голови правління АТ «АМПУ», визначити переліки майна, що вноситься до статутного капіталу АТ «АМПУ» та майна, що закріплюється за АТ «АМПУ» на праві господарського відання. Також необхідно передбачити проведення оцінки майна з метою визначення статутного капіталу АТ «АМПУ».

Перший етап потребуватиме внесення змін до ключових нормативно-правових актів, у тому числі до:

1) Закону України «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації» (Додаток № 2), в частині внесення ДП «АМПУ» до переліку підприємств, що можуть бути корпоративовані;

2) Закону України «Про морські порти України» в частині зміни організаційно-правової форми АМПУ з державного підприємства (ст.1), а також питання функціонування адміністрацій морських портів щодо їх статусу;

3) Закону України «Про приватизацію державного і комунального майна» в частині виключення причалів з переліку об'єктів, що не підлягають приватизації з метою їх внесення до статутного фонду АТ «АМПУ»;

4) Земельного кодексу України (ст. 92), в частині передбачення за АТ «АМПУ» набуття права постійного користування земельними ділянками із земель державної власності та можливість внесення прав щодо постійного користування земельними ділянками до статутного фонду АТ «АМПУ».

За умови прийняття відповідних змін, логічним завершенням першого етапу має стати прийняття Кабінетом Міністрів України рішення про перетворення ДП «АМПУ» у АТ «АМПУ», 100 відсотків акцій якого належить державі;

етап 2 – операційні перетворення. На другому етапі необхідні скоординовані дії Кабінету міністрів України та відповідних центральних органів виконавчої влади. Розроблення комісією проекту-плану перетворення ДП «АМПУ» у АТ «АМПУ» та подання його на затвердження Кабінету Міністрів України. Цей етап потребуватиме проведення оцінки цілісного майнового комплексу підприємства, у тому числі земельних ділянок, та прийняття Кабінетом Міністрів України рішення про затвердження статуту АТ «АМПУ», рішення про

випуск акцій підприємства, затвердження персонального складу наглядової ради АТ «АМПУ» та отримання дозволу Антимонопольного комітету України на концентрацію. Логічним завершенням другого етапу є здійснення державної реєстрації припинення ДП «АМПУ», що припиняється у результаті перетворення, та державна реєстрація новоутвореного АТ «АМПУ».

Висновки. Отже, забезпечення функціональної та фінансової автономії, професійного та прозорого корпоративного управління на підприємстві, а також пропорційного регуляторного нагляду з боку держави надає фактичні вигоди від корпоратизації державних підприємств. Корпоратизація ДП «АМПУ» надає можливість:

- ефективного залучення інвестицій в будівництво, розвиток портів (виробничих) потужностей;
- спрощеного залучення кредитних грошових коштів;
- прозорого управління, прийняття рішень за принципами корпоративного управління;
- зменшення видатків на утримання причальної лінії (за рахунок надання цього права інвесторам). Вивільнені грошові кошти можливо спрямувати на проведення днопоглиблювальних робіт і розвиток

інших об'єктів портової інфраструктури в морських портах України;

- спрощення процедур закупівлі товарів і послуг, необхідних для ефективної життєдіяльності підприємства, списання застарілого майна;
- спрощення, удосконалення процедури оренди власних активів;
- право бути орендодавцем з метою встановлення та контролю умов договору оренди (гарантовані обсяги вантажопереробки, капітальні інвестиції в об'єкти оренди тощо);
- утворення дочірніх підприємств та придбання корпоративних прав;
- впровадження світових практик щодо розпорядження майном, зокрема причалами.

Структура «дорожньої карти» з переходу державного підприємства «Адміністрація морських портів України» до корпоративної форми управління, має включати два основних етапи: підготовка нормативного підґрунтя та здійснення операційних перетворень.

Перспективою подальших досліджень слід вважати проведення фінансового моделювання ефектів від корпоратизації ДП «АМПУ» та аналізу міжнародного досвіду щодо утворення мережових адміністрацій портів включно з умовами залучення до складу їх акціонерів органів місцевої влади.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Про внесення зміни до пункту 2 розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 березня 2013 р. № 133: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 990-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/990-2018-%D1%80#n2> (дата звернення: 02.04.2019).

2. Saragiotis, P. & De Langen, P. (2017). *Achieving Full and Effective Corporatisation of Port Authorities, Trade & Competitiveness in Practice № 2*, World Bank Group, Washington D.C.
3. 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*, 22(2017): 108-113.
4. Fawcett, J.A. (2007). *Port Governance and Privatization in the United States: Public Ownership and Private Operation in: Devolution, Port Governance and Port Performance*, *Research in Transportation Economics*, Vol.17, 207-235.
5. Онищенко С.П., Литвинова Н.Н. Специфика проектов государственно-частного партнерства и перспективы их использования для развития украинских морских портов // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. – 2012. – № 4. – С. 4-17.
6. Курлянд А. М., Постан М. Я., Савельева И. В. Анализ современных тенденций развития портов в системе смешанных перевозок // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. – 2013. – № 4. – С. 7-23.
7. Політика власності державного підприємства «Адміністрація морських портів України». URL: <http://uspra.gov.ua/images/643.pdf> (дата звернення: 02.04.2019).
8. Verhoeven, P. (2015), *Economic Assessment of Management Reform in European Seaports (PhD Thesis)*, University of Antwerp, Antwerp. URL: <http://www.themeditegraph.com/it/r/MediTelegraph/Shipping/2015-Phd-Verhoeven.pdf> (дата звернення: 02.04.2019).
9. *European Sea Ports Organisation (2017). Trends in EU Port Governance 2016*, ESPO, Brussels.
10. *European Sea Ports Organisation (2019). Memorandum of the European Sea Ports Organisation for the new Commission and European Parliament*. URL: https://www.espo.be/media/ESP-2484_Memorandum_ESPO_LR.pdf (дата звернення 23.04.2019).

REFERENCES

1. *Pro vnesennya zminy do punktu 2 rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 4 bereznya 2013 r. № 133: rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 12 hrudnya 2018 r. № 990-r [On amending paragraph 2 of the Cabinet of Ministers of Ukraine from March 4, 2013, No. 133: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 12, 2018, No. 990-p.]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/990-2018-%D1%80#n2>. [in Ukrainian].
2. Saragiotis, P. & De Langen, P. (2017). *Achieving Full and Effective Corporatisation of Port Authorities, Trade & Competitiveness in Practice № 2*, World Bank Group, Washington D.C.

3. 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*, 22 (2017): pp.108-113 [in English].
4. Fawcett, J.A. (2007). *Port Governance and Privatization in the United States: Public Ownership and Private Operation in: Devolution, Port Governance and Port Performance*, *Research in Transportation Economics*, Vol.17, 207-235 [in English].
5. Onyshchenko, S.P. & Lytvynova, N.N. (2012). *Spetsyfyka proektov hosudarstvenno-chastnoho partnerstva y perspektyvy ykh yspol'zovanyya dlya razvytyya ukraynyskykh morskykh portov* [The specifics of public-private partnership projects and the prospects for their use for the development of Ukrainian seaports]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy mashynobudivnoyi haluzi – Economics and management of enterprises of the machine-building industry*, № 4, 4-17 [in Russian].
6. Kuryland, A. M., Postan, M. YA. & Savel'eva, Y. V. (2013). *Analyz sovremennykh tendentsyy razvytyya portov v systeme smeshannykh perevozok* [Analysis of current trends in the development of ports in the intermodal transport system]. *Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na transporti – Development of management and entrepreneurship methods on transport*. № 4, 7-23 [in Russian].
7. *Polityka vlasnosti derzhavnoho pidpryyemstva «Administratsiya mors'kykh portiv Ukrayiny»* [State Ownership Policy "Administration of Seaports of Ukraine]. Retrieved from <http://uspa.gov.ua/images/643.pdf>.
8. Verhoeven, P. (2015), *Economic Assessment of Management Reform in European Seaports (PhD Thesis)*, University of Antwerp, Antwerp. Retrieved from <http://www.themeditelegraph.com/it/r/MediTelegraph/Shipping/2015-Phd-Verhoeven.pdf>
9. *European Sea Ports Organisation (2017). Trends in EU Port Governance 2016*, ESPO, Brussels.
10. *European Sea Ports Organisation (2019). Memorandum of the European Sea Ports Organization for the new Commission and European Parliament*. Retrieved from https://www.espo.be/media/ESP-2484_Memorandum_ESPO_LR.pdf.

Стаття надійшла до редакції 04.06.2019

Посилання на статтю: Шемась В.В. Особливості переходу адміністрації морських портів України до корпоративної форми управління // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць, 2019. № 2. С. 66-88. DOI 10.31375/2226-1915-2019-2-66-88.

Reference a JournalArtic: Shemayev V. (2019). Special aspects of Ukrainian sea ports authority's transition to a corporate form of governance. *Development of management and entrepreneurship methods on transport*, 66-88. DOI 10.31375/2226-1915-2019-2-66-88.