

УДК 658:005.5

*С. А. Горбаченко,  
к. е. н., доцент кафедри економіки та управління  
Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова, м. Одеса*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ЗАЛУЧЕННЯ МУНІЦИПАЛІТЕТІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ПОРТОВОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ**

*S. A. Gorbachenko,  
PhD in Economics, Associate Professor of Economics and Management Department  
of Odessa I.I. Mechnikov National University*

### **ASPECTS OF MUNICIPALITIES ATTRACTION TO THE MANAGEMENT OF PORT HOUSEHOLDS IN UKRAINE**

*В статті розглядаються питання збільшення ефективності діяльності вітчизняних морських портів за рахунок залучення до процесів управління муніципальної влади. Визначено проблеми реорганізації портової галузі та виявлено недоліки у поточній організаційній структурі. Сформульовано можливі напрями структурних трансформацій у галузі: концесія, приватизація, муніципалізація. Проаналізовано світовий досвід державно-муніципального та інших форм управління портовими об'єктами. Розроблено пропозиції щодо побудови відносин «порт – муніципалітет» в управлінській, фінансовій та функціональній площині. Розглянуто можливості часткового перерахування портових зборів до місцевого бюджету. Доведено можливість оптимізації використання портових ділянок за рахунок винесення портових потужностей за територію міста, використання порту як туристичного об'єкту, а також поєднання основної діяльності з комерційним та житловим будівництвом на припортових територіях.*

*The article deals with the issues of increasing the efficiency of domestic sea ports by attracting the municipal government to the management processes. It should be noted that the problems of reorganization of the port industry and deficiencies in the current organizational structure are identified. Much attention is given to possible directions of structural transformations in the industry, such as concession, privatization, and municipality. The article gives a detailed analysis of the world experience of state-municipal and other forms of port facility management. It draws our attention to the proposals on the construction of relations "port - municipality" in the administrative, financial and functional plane. Also the possibilities of partial transfer of port dues to the local budget are considered. The article gives valuable information about the potentiality of optimizing the use of port areas by expanding port capacities for the city territory, using the port as a tourist facility, as well as a combination of the main activities with commercial and residential construction in the port areas.*

**Ключові слова:** управління, порти, державно-приватне партнерство, децентралізація, муніципальна влада, тарифи.

**Keywords:** *management, ports, public-private partnership, decentralization, municipal authorities, tariffs.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В останні роки портове господарство України опинилося у складному становищі, що обумовлюється не тільки несприятливими кон'юнктурними та геополітичними тенденціями, але й певною управлінською неузгодженістю. На практиці це насамперед, виявляється в тому, що країна втрачає транзит - через високі тарифні ставки і збори в портах, проблеми митного оформлення товарів і недосконалість логістики. Відтак українські порти все більше залежать від експортних вантажопотоків, які є достатньо обмеженими.

Офіційна позиція Міністерства інфраструктури України передбачає, що для більш ефективного управління портовим господарством державні стивідорні компанії повинні бути приватизовані, а в портах необхідно впроваджувати прозорі алгоритми концесії чи спільної діяльності. Проте зміна форми власності окремих об'єктів не вирішує проблеми управління галуззю в цілому. Особливо враховуючи перманентні конфлікти між Адміністрацією морських портів України та органами місцевої влади. Наразі процес децентралізації управління портовою галуззю передбачає включення до наглядових рад портів представників трудових колективів, міністерства, уряду, а також місцевих громад. І це може стати першим кроком до поступової муніципалізації портового господарства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми оптимізації управління портовим господарством є ключовими у дослідженнях багатьох науковців. Більшість авторів зосереджуються на пошуку оптимальних механізмів державно-приватного партнерства в галузі. При цьому І.М. Ненно звертає увагу на відсутність належної стратегічної діяльності у вітчизняних портах, А.Г. Дем'янченко та Ю.З. Драпайло наголошують на необхідності оптимізації структури Адміністрації морських портів України, М. Жилін та А.М. Котлубай зосереджують увагу на інституційному забезпеченні реалізації державної політики у сфері морського транспорту. Правові аспекти управлінських трансформацій портового господарства висвітлено у роботах О. Лосевської та О. Подцерковного. В той самий час ролі місцевої влади в процесах управління вітчизняними портами все ще приділяється недостатньо уваги.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою статті є оцінка перспектив збільшення ефективності функціонування об'єктів портового господарства за рахунок оптимізації взаємовідносин «місто-порт», за умов залучення до процесів управління портами суб'єктів місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу.** Перехід до ринкових відносин підвищив динамічність процесів конкурентної боротьби на світовому ринку портових послуг. Наразі порти України ведуть напружену конкурентну боротьбу з іншими чорноморськими портами і, поки що, програють її у тому числі внаслідок суто управлінських проблем.

Згідно світової практики за формою управління розрізняють державні порти, що знаходяться в управлінні центральних органів виконавчої влади, муніципальні порти, що знаходяться в управлінні органів місцевого самоврядування, а також недержавні порти, що керуються приватною особою або колективним власником. Паралельно з цим використовується методика Світового банку [8], відповідно до якої виділяють сервісний порт, порт-інструмент, порт-орендодавець, приватний порт — на основі права власності і повноважень для управління з основних розділів активів (земля, інфраструктура тощо).

Всі українські морські порти є державними підприємствами, а їхній статус закріплений в Кодексі торговельного мореплавання України. Більшість функцій управління портовою галуззю в Україні передано Адміністрації морських портів України (АМПУ). Це державне підприємство, що забезпечує функціонування морських портів, утримання та використання об'єктів портової інфраструктури державної форми власності, виконання інших покладених на нього завдань безпосередньо і через свої філії, що будуть утворюватись в кожному морському порту (адміністрація морського порту). Голова АМПУ і начальник адміністрації конкретного морського порту призначаються на посаду і звільняються з неї Міністром інфраструктури України, причому останній за поданням голови АМПУ. Тобто, означена система передбачає наявність єдиного центру, який керує та спрямовує діяльність своїх структурних підрозділів – філій.

Існуюча структура має певні недоліки, адже, окрім проблем, пов'язаних із правовим статусом філій, є також складнощі, що стосуються подальшої можливості реорганізації системи управління портовим господарством. За наявності відносин «юридична особа (центр) - філії» реорганізацію відповідної системи управління з юридичної точки зору здійснити складніше, ніж у разі, якби АМПУ та адміністрації окремих морських портів були самостійними юридичними особами [2].

Процеси реформування галузі призвели до виокремлення функцій господарської діяльності в портах та утримання морської, портової інфраструктури, території та акваторії порту. Порт, як суб'єкт господарювання, вступає у відносини різних типів із своїми партнерами: це й товарна взаємодія, пов'язана із купівлю-продажем та наданням послуг; фінансова взаємодія, пов'язана із здійсненням грошових розрахунків; організаційно-фінансова взаємодія, пов'язана із орендою та ефективним використанням виробничих потужностей; організаційно-фінансова взаємодія, пов'язана із кадровим забезпеченням, в тому числі тимчасовим [3, с. 112].

В свою чергу діяльність АМПУ на місцях зведена до укладання контрактів зі стивідорами з приводу модернізації, реконструкції, будівництва об'єктів інфраструктури порту, надання їм у користування на договірних відносинах належної Адміністрації портової інфраструктури. Стивідорами, або операторами, відповідно до Закону України «Про морські порти України» є й колишні державні морські порти, частина майна яких, а саме стратегічні об'єкти портової інфраструктури, перейшла на баланс АМПУ. І саме взаємодія державних і приватних стивідорів, урядових структур та приватних інвесторів у сфері реалізації проектів модернізації портової інфраструктури та підвищення ефективності її експлуатації стала основою реалізації концепції державно-приватного партнерства у морських портах [4].

Подальший розвиток портової галузі, фахівці також найчастіше пов'язують саме із механізмами державно – приватного партнерства, у вигляді, насамперед, концесії. Її головною перевагою у порівнянні з іншими моделями співпраці державних та приватних структур вважається можливість залучення коштів на тривалій період при забезпеченні цільового використання об'єкта концесії та збереженні державної власності на нього.

Більш радикальний шлях – це приватизація, в ідеальному варіанті – у вигляді продажу українських портів великим іноземним консорціумам, що мають постійну справу із транзитними вантажами. Проте морські порти є стратегічно важливими для будь-якої держави, а відсутність в Україні належної культури власності та корупційна складова не дозволяють з повною впевненістю передавати в приватні руки право розпоряджатися портовим комплексом. Тому шлях повної приватизації, обраний, зокрема Великобританією або Новою Зеландією не відповідатиме завданням державної політики розвитку морського потенціалу України [1].

Мови про створення класичних муніципальних портів також поки що не йде. Навпаки, спостерігається фактичне відсторонення органів місцевого самоврядування від проведення реформ щодо розвитку портової галузі. А створення АМПУ з юридичною адресою в Києві призвело до перерозподілу податків на користь центру, хоча більша їх частина повинна залишатися на місцях.

Така надмірна централізація, на думку фахівців, не сприяє гнучкості господарської системи, призводить до безініціативності, безвідповідальності, нестійкості господарських структур, що вже було доведено гірким досвідом Радянського Союзу. Адже місцеві проблеми доцільніше вирішувати на місцях, координуючи їх із центру, а не шляхом постійного оперативного втручання з боку центральної влади [7, с. 283].

Слід зазначити, що відразу після створення АМПУ надходили пропозиції віддавати місцевим радам 10% портових зборів. Але в підсумку замість цього місцеві бюджети отримують лише плату за землю. Тому, доцільно, відповідно світовому досвіду, здійснити перерозподіл повноважень, відповідальності і фінансових ресурсів між центром і регіонами [3, с. 115].

Необхідність залучення муніципалітетів до управління портовим господарством можна розглядати і як відображення еволюції розвитку портів, де виділяють чотири покоління. Порти першого покоління служать виключно сполучною ланкою між морським та континентальним транспортуванням і виконують тільки основні функції: навантаження, розвантаження і зберігання. Порти другого покоління більше тяжіють до промисловості і все більше залежать від муніципалітетів в плані ресурсів і наземного транспортування. Порти третього покоління являють собою не просто спеціалізовані термінали, а свого роду розподільні центри, що створюється додаткова вартість.

Порти четвертого покоління, крім функцій, властивих портам третього покоління, створюють промислові підприємства, не пов'язані з основною діяльністю портів, які, однак розташовані на їхній території. Поява портів четвертого покоління є результатом широкої лібералізації міжнародної торгівлі, розповсюдження принципів відкритого ринку, глибокої інтеграції господарських зв'язків і правовідносин. Їхня діяльність базується на принципах конкурентної боротьби, адже найкраща на сьогодні форма конкуренції – співробітництво на основі системи міжнародного розподілу праці та організаційної інтеграції. В цьому сенсі морський порт приймає форму портового товариства як неформального об'єднання організацій, що приймають участь у просуванні товарів через портову зону.

Переважна більшість вітчизняних портів відносяться до другого, а деякі навіть до першого покоління. Для того, щоб здійснити якісний перехід до третього, а у перспективі й до четвертого покоління, необхідно, насамперед, більш активно долучати до розвитку портового господарства муніципалітети. Адже кожен український порт може і повинен стати локомотивом розвитку інфраструктури, промисловості і як наслідок, економіки свого міста. Особливо це важливо для малих міст, таких як Рені, Очаків чи Білгород – Дністровський.

З урахуванням цього, поточні проблеми побудови взаємовідносин «порт – муніципалітет» можна розглядати в управлінській, фінансовій та функціональній площині. Вирішення суто управлінських проблем пов'язано, насамперед, із зовнішніми чинниками, такими як формування адекватної структури управління портовою галуззю чи визначення оптимальної форми власності портової адміністрації. В Україні морські порти мають класичну лінійно-функціональну організаційну структуру, з лінійно-вертикальним керуванням. Лінійна структура складається з лінійних підрозділів та спеціальних функціональних підрозділів з економіки, фінансів, операційної діяльності, інше. Керівники лінійних підрозділів приймають стратегічні рішення, тактичні ж, приймаються самостійно, а функціональні підрозділи допомагають лінійному керівникові у розробці та підготовці цих рішень. Таким чином, функціональні підрозділи спільно, погоджують проблеми і способи їх вирішення, але не по всіх, а по обмеженому кола питань, визначеним їх

функціональної спеціалізації і надають інформацію лінійним підрозділам. Найчастіше, система управління передбачає трирівневу структуру:

- 1) керівництво (Рада директорів, включаючи голову, генерального директора та його заступників);
- 2) структурні підрозділи по напрямках діяльності (дирекції та управління);
- 3) внутрішньоструктурної підрозділи (відділи, служби і сектора).

Отже, організаційна структура морського порту має ієрархічну підпорядкованість, що ускладнює управління, як між ланками, так і в цілому організацією [5].

Що стосується закордонного досвіду, в світі немає єдиної думки щодо оптимальної форми власності та механізму управління морськими портами. Зокрема, порти Сінгапур, Клайпеда, більшість портів Південної Америки знаходяться у державному підпорядкуванні. Порт Нью-Йорк має державний статус, але підпорядкований урядам штатів Нью-Йорк і Нью-Джерсі. Керує портом рада комісіонерів, до якої входять 12 осіб (по шестеро від кожного штату). У порту Лос-Анджелес управління здійснюється Радою уповноважених представників, що складається з п'яти осіб, обраних мером і міською радою.

У країнах ЄС переважає державно-муніципальне управління. Так, 70% акцій порту Роттердам належать місцевому муніципалітету, а ще 30% - уряду Нідерландів. Муніципалітет та Державне казначейство є співвласниками порту Гданськ. Муніципальними портами є Антверпен, Гамбург. Управління багатьма малими портами також передається місцевим органам самоврядування, надаючи можливість швидше приймати рішення і задовольняти локальні потреби регіонів. Питання муніципалізації портів не є новими й для України. Зокрема, ще у 2011 році керівництво Одеського морського торговельного порту висунуло пропозиції щодо переведення його з державної в муніципальну власність. Муніципальний статус при цьому розглядався, насамперед, як захист, від можливої у майбутньому приватизації. Проте відкритим залишається питання щодо ефективності муніципального управління портовими об'єктами. Адже в Україні майже не має прикладів комерційного успіху комунальних підприємств.

Є в світі й успішні приклади корпоративні організації портової діяльності. Шанхайський міжнародний порт є портовою корпорацією, проте муніципалітету належить 44% акцій і він виконує управлінські функції. В Австралії успішно функціонує корпорація порту Мельбурн з повноваженнями комплексного розвитку земель і акваторій. Керуючим органом порту є рада директорів, яка призначається губернатором за рекомендацією Міністерства портового господарства за погодженням з Казначейством.

Рідше використовується суспільний варіант управління портами, що передбачає розділ майна між колективом та державою з участю різних фізичних і юридичних осіб. Наприклад, 50% акцій порту Генуя належить державі, а рештою володіють управлінський персонал і докери. При цьому здійснює управління портом і відповідає за його розвиток компанія кооперативного типу.

Для подальшого розвитку українських портів найбільш прийнятним варіантом може бути Вентспілс (Латвія), який є портом-орендодавцем і одночасно спеціальною економічною зоною з податковими пільгами. Адміністрація порту є муніципальним закладом, а його правління складається з 8 членів, 4 з яких призначаються місцевим самоврядуванням, 4 - урядом Латвії. Порт володіє землею і портовою інфраструктурою і здійснює регулюючі функції, в той час як портові послуги надаються приватними операторами. В розвиток інфраструктури порту та будівництво нових портових споруд Адміністрація порту вкладає власні кошти і використовує гранти ЄС.

Головна ж фінансова проблема складається в тому, що, згідно із Законом України «Про морські порти», майже усі портові збори сплачуються на користь Адміністрації морських портів України. В таких умовах місцеві бюджети не отримують ніякої фінансової вигоди від збільшення вантажообігу та кількості суднозаходів до портів. Отже, місцева влада не зацікавлена в успішному розвитку портів.

В той самий час законодавство багатьох розвинених європейських країн передбачає часткове перерахування портових зборів до місцевих бюджетів. Зокрема, така практика існує у Латвії, Данії та низці портів Німеччини. Використання її в Україні, з одного боку, мотивуватиме міську владу брати участь у розвитку портів, з іншого - посилить громадський контроль за цільовим використанням портових зборів.

Існує й інша пропозиція: розділити АМПУ на Адміністрації окремих портів, з обов'язковим акціонуванням. Передбачається що, власниками частки акцій стануть, у тому числі, мерії міст у яких розташовані порти, або до території яких прилягає територія порту. Наглядову Раду такого акціонерного товариства очолюватиме міський голова. Розподілені дивіденди на користь муніципалітетів і облдержадміністрацій в підсумку, через місцевий бюджет, направляються винятково на інфраструктурні проекти – під'їзні автодороги, залізничні колії, днопоглиблення тощо. Це, у свою чергу, сприятиме комплексному вирішенню проблем регіонального розвитку, а залучення місцевих адміністрацій забезпечить нерозривний зв'язок між портом та містом.

Основною функціональною проблемою є недостатньо ефективне використання портової території. Адміністрації портів вже почали погоджувати відмови від окремих ділянок на користь приватних компаній. З одного боку, для муніципалітетів це є вигідним, адже замість земельного податку громади отримують орендну плату, яка в рази вище. З іншого, ці суми, все одно незначні, особливо у порівнянні із закордонним досвідом та реальною вартістю портових ділянок, зокрема у Одесі де вона знаходиться у самому центрі міста.

В цьому контексті можна виокремити наступні напрями трансформації для поєднання інтересів порту та міста, які вже активно використовуються в різних портах світу (табл. 1):

1. Повне або часткове винесення портових потужностей за територію міста.
2. Використання порту, як, насамперед, туристичного об'єкту.
3. Поєднання портової діяльності з комерційним та житловим будівництвом на припортових територіях.
- 4.

**Таблиця 1.**

**Шляхи поєднання інтересів портів та муніципалітетів в деяких країнах світу**

Місто	Характеристика відносин «місто-порт»
Рига	Портові об'єкти за кошти Єврокомісії перенесено з центру міста до о. Крієву, де створено потужний хаб.
Гельсінкі	Всі промислові термінали перенесено за межі міста, проте інші функціонують поруч з історичним центром міста.
Белфаст	Частина припортової індустріальної зони перебудована під офісний простір та житловий квартал (проект «City Quays»).
Осло	Згідно проекту «Fjord City» у місті залишилися інфраструктура для приймання пасажирських, рибальських та парусних суден, а промислові потужності винесено за межі міста. Замість них побудована набережна з офісними та торговельними центрами та житловими будинками. Створено буферні зелені зони між портом та містом.
Сінгапур	Термінали поступово почали переносити за межі міста (зокрема, у зону Туас, де будується один з найбільших у світі контейнерних комплексів), а на їхньому місці здійснюється офісне та житлове будівництво.
Барселона	В гавані функціонує круїзний термінал, причали для яхт, судноремонтна верф. Крім того «Port Vell» відвідує понад 16 млн. туристів на рік. Реалізовано кілька функціональних проектів, проводяться культурно-масові заходи, фестивалі, старий склад перебудовано під ресторани тощо.
Кейптаун	Гавань «V&A Waterfront» - важливий туристичний об'єкт, який відвідує понад 23 млн. людей за рік. Частина її передана під житлове та комерційне будівництво, проте постійно працює паромний термінал.

Задля збільшення ефективності управління вітчизняними портовими об'єктами можна заручитися й зовнішньою підтримкою. Адже порти розвинутих країн все більше концентруються на співробітництві із портами країн, що розвиваються. Інструментом партнерства виступає й перехресне володіння. Порт Роттердама є фінансовим учасником портів Сохар (Оман) і Суапє (Бразилія). Антверпен заснував подібні партнерства із Думом (Оман) та в Індії. Інші форми кооперації включають консультації та тренінги, що проводяться адміністрацією портів чи їхніх філій, наприклад Port Antwerpen International (PAI), Port of Rotterdam International (PORint). Такі партнерства дають можливість залучення додаткових вантажопотоків. Перехресне володіння та фінансова участь генерують стратегічну вартість для морських кластерів, полегшуючи ринковий доступ до послуг порту [9].

Налагодження означеного співробітництва доцільно розпочати на рівні міст – побратимів. Зокрема, для Одеси такими містами є Марсель, Констанца, Спліт, Йокогама, Ванкувер, Генуя, Стамбул, для Чорноморську - Нарва, Стамбул та Баку. Кожне з означених міст має власну розвинену портову інфраструктуру.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Залучення муніципалітетів до управління державними портами насамперед повинно збільшити зацікавленість місцевої влади в їхньому успішному функціонуванні та забезпечити спільне опікування відповідною портовою інфраструктурою, частина якої належить місту. Основним фінансовим наслідком муніципалізації повинен стати перерозподіл податків між державним та місцевим бюджетом на користь останнього. Господарські рішення прийматимуться на місцевому рівні, що зменшить бюрократичне навантаження. Також муніципалізація сприятиме збільшенню ефективності використання портових ділянок, у тому числі й за рахунок освоєння допоміжних напрямів: туризму, готельно-ресторанного сегменту, комерційного будівництва.

**Література.**

1. Дем'янченко А.Г. Вдосконалення системи управління морськими портами України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2867>
2. Драпайло Ю.З. Проблеми вдосконалення системи управління портовим господарством у світлі Закону України «Про морські порти України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apdp.in.ua/v69/76.pdf>
3. Жилін М. Дослідження сучасного стану морських торгових портів України / М. Жилін // Економічні інновації. - 2015. - Вип. 60(1). - С. 111-120.
4. Закон України «Про морські порти України» від 17. 05. 2012 р. № 4709-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>
5. Ненно І.М. Стратегія управління морськими торговельними портами: горизонт, структура, інструменти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

[bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=rectpu\\_2015\\_14\\_2\\_8](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=rectpu_2015_14_2_8)

6. Офіційний сайт АМПУ: показники роботи [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.uspa.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11669&Itemid=134&lang=ua](http://www.uspa.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=11669&Itemid=134&lang=ua)

7. Подцерковний О. Щодо недоліків позбавлення морських портів юридичної самостійності / О. Подцерковний // Правове життя сучасної України : матер. Міжнар. наук. конф. проф.-викл. складу (м. Одеса, 20–21 квітня 2012 р.) / відп. за випуск В. Дрьомін. – О. : Фенікс, 2012. – Т. 3. – С. 283–284.

8. Alternative port management structures and ownership models. Module 3 / Port reform toolkit The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, 2007 [Electronic Resource] Public-Private Infrastructure Advisory Facility. — URL : <http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/module3/index.html>

9. OECD 2014. Making ports competitive. In the Competitiveness of Global Port-Cities. OECD Publishing, Paris. DOI. [Electronic Resource]. — URL : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264205277-6-en>

#### References.

1. Demyanchenko, A.H. (2014), "Improving the management system of seaports in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 3, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2867>

2. Drapaylo, Yu.Z. "Problems of improvement of the port management system in the light of the Law of Ukraine "On the Sea Ports of Ukraine"", [Online], available at: <http://www.apdp.in.ua/v69/76.pdf>

3. Zhylin, M. (2015), "Investigation of the Current State of Sea Commercial Ports of Ukraine", *Ekonomichni innovatsiyi*, vol. 60(1), pp. 111-120.

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine " On Sea Ports of Ukraine", [Online], available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>

5. Nyenno, I.M. "Strategy of management of sea trading ports: horizon, structure, tools", [Online], available at: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=rectpu\\_2015\\_14\\_2\\_8](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=rectpu_2015_14_2_8)

6. Official site of AMPU: performance indicators, [Online], available at: [http://www.uspa.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11669&Itemid=134&lang=ua](http://www.uspa.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=11669&Itemid=134&lang=ua)

7. Podtserkovnyy, O. (2012), "On the deficiencies of deprivation of sea ports of legal independence", Materials of the International scientific conference "Legal life of modern Ukraine", Odessa, April 20-21, 2012, vol. 3, Feniks, pp. 283–284.

8. Alternative port management structures and ownership models. Module 3 / Port reform toolkit The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, 2007 [Electronic Resource] Public-Private Infrastructure Advisory Facility. — URL : <http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/module3/index.html>

9. OECD 2014. Making ports competitive. In the Competitiveness of Global Port-Cities. OECD Publishing, Paris. DOI. [Electronic Resource]. — URL : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264205277-6-en>

Стаття надійшла до редакції 12.02.2018 р.