

А. О. Панчук

orcid.org/0000-0002-7386-0672

начальник сектору нормативно-правової роботи

та міжнародного супроводу юридичної служби

Апарату управління ДП «АМПУ»

ПЕРСПЕКТИВИ ОНОВЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОРТАМИ

Вступ. Триваюче та плановане повоєнне відновлення портової галузі України викликає сподівання на вирішення проблем, що гальмували її розвиток та стримували впровадження кращих світових практик адміністрування. На теперішній час зацікавленість держав світу та бізнесу у розширенні економічної співпраці з Україною, її зручне логістичне розташування, висококваліфікована та освічена робоча сила, розгалужена транспортна та енергетична інфраструктура, а також угоди з лібералізації торговельних відносин з провідними країнами світу формують необхідний базис взаємовигідної співпраці та наближення вітчизняної портової галузі до провідних глобальних і регіональних стандартів управління. Указом Президента України від 21 квітня 2022 р. № 266 утворено Національну раду з відновлення України від наслідків війни (Президент України, 2022), основними напрямками діяльності якої визначено розроблення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, зокрема щодо відновлення і розбудови транспортної та виробничої інфраструктури, структурної модернізації та перезапуску економіки, розробки заходів з подолання безробіття тощо. Під час слухань «План відновлення України від наслідків війни» у Комітеті з питань економічного розвитку Верховної Ради України 24 березня 2023 р. було підкреслено, що стале відновлення України має ґрунтуватися на таких ключових елементах: інтеграція в ЄС і доступ до європейських ринків та ринків G7; національна безпека; макрофінансова стабільність; сприятливе середовище для бізнесу; трансформація пріоритетних секторів; міцний людський капітал; ефективна інфраструктура (Голос України, 2023). На початку лютого 2024 р. Світовим банком було оприлюднено результати оновленого звіту «Швидка оцінка шкоди та потреб в Україні» (World Bank Group, 2024), які засвідчили, що станом на 31 грудня 2023 р. загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить 486 млрд дол. США упродовж наступного десятиліття. Найбільші потреби у відновленні та відбудові спостерігаються у житловому секторі (17%), транспортній галузі (15%), торгівлі і промисловості (14%), енергетиці (10%) (р. 16). Крім того, з метою підготовки до масштабного відновлення Мінінфраструктури презентувало Електронну систему управління відбудовою, яка дозволить міжнародним партнерам та громадськості відстежувати кожен етап реалізації проєктів відновлення для забезпечення прозорості та відкритості (Центр політико-правових реформ, 2023). Таким чином, відновлення охопить багато сфер, і однією з них очікувано стане портова інфраструктура та механізм публічного адміністрування портової діяльності, що вимагатиме розробки та схвалення оновленої нормативної бази.

Питання реформування галузевого законодавства та системи управління портами порушуються у працях представників правничої (Т. Аверочкіна, Л. Валуєва, Г. Дудар, С. Ківалов, Б. Кормич, В. Серафимов, А. Сурілова та ін.) та економічної (О. Кібік, В. Котлубай, Ю. Хаймінова та ін.) наук. Все частіше у наукових розробках розглядається проблематика повоєнного відновлення та збереження досвіду вдалих організаційних рішень, що були запроваджені під час дії режиму воєнного стану, та засвідчили свою ефективність в умовах обмеженого морського трафіку. Це дослідження має на меті доповнення існуючих пропозицій, звернення уваги на окремі вади публічного адміністрування портової діяльності і його правового забезпечення з виробленням пропозицій щодо їх подолання.

У рамках сприяння реформам сектору державних підприємств у протокольному рішенні Кабінету Міністрів України від 18.12.2019 р. № 26 було відзначено необхідність покращення

практики корпоративного управління у важливих для економіки державних підприємствах для приведення перших за розмірами десяти державних підприємств у відповідність до Керівних принципів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, 2015). Це передбачало створення наглядових рад із незалежною більшістю в державних підприємствах, де їх ще не було створено. Таким чином Уряд намагався покращити практику корпоративного управління на десяти державних підприємствах: НАК «Нафтогаз», АТ «Укрзалізниця», «Державна продовольчо-зернова корпорація України», «Укргідроенерго», «Укренерго», ДП «Укроборонпром», «Укрпошта», «Енергоатом», державні підприємства «Адміністрація морських портів України» та «Аеропорт «Бориспіль» (НАЗК, 2023). За даними Фонду державного майна України (далі – ФДМУ), станом на 01.10.2023 р. в Україні налічується 3179 підприємств державного сектору економіки (Фонд державного майна України, 2023а). Суб'єктами управління об'єктами державної власності відповідно до ст. 4 Закону України «Про управління об'єктами державної власності» (Верховна Рада України, 2006) є Кабінет Міністрів України, Мінекономіки України, ФДМУ, загалом понад 80 різних суб'єктів управління об'єктами державної власності. Міністерство економіки України провело моніторинг ефективності цього управління і виявило, що майже кожне друге таке підприємство не працює або є збитковим. З наведених даних, 2364 підприємств, які перебувають в управлінні ФДМУ, 82% – це непродуктивні активи, які існують лише на папері та мають мільйони накопичених боргів (Фонд державного майна України, 2023b).

До червня 2024 р. очікується, що Уряд затвердить План заходів щодо приведення системи корпоративного управління у суб'єктах господарювання, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави, найвищий рівень корупційних ризиків або належать до найбільш важливих суб'єктів господарювання оборонно-промислового комплексу у відповідність до стандартів корпоративного управління ОЕСР. Цьому передуватиме актуалізація переліків таких підприємств. До кінця 2025 р. наглядові ради повинні бути сформовані на усіх підприємствах державної форми власності, для яких їх створення буде визначено обов'язковим. Однак, на теперішній час існує низка проблем, пов'язаних із діяльністю таких рад: 1) підходи до визначення критеріїв їх утворення є застарілими; 2) члени наглядових рад є незалежними лише номінально; 3) відсутні чіткі, об'єктивні критерії звільнення з посад членів наглядових рад (Швадчак, 2023).

В країнах-членах ОЕСР обґрунтування запровадження чи підтримання державної форми власності підприємства передбачає: 1) надання суспільству товарів чи суспільних послуг там, де державна форма власності вважається більш ефективною або більш надійною, ніж залучення приватних операторів; 2) функціонування природних монополій у випадках неможливості чи неефективності регулювання ринку; а також 3) підтримка більш широких економічних і стратегічних цілей у національних інтересах, таких як утримання певних секторів у сфері державної власності, або допомога значущим для системи компаніям уникнути провалу. Необхідно звернути увагу, що Керівні принципи ОЕСР востаннє оновлювались у 2015 р., окрім того, реалії воєнного часу вносять свої корективи у проблеми, які потребують розв'язання. Тому для їх реалізації у портовій галузі України важливим є перегляд діючої редакції з урахуванням майже десятирічної практики реалізації закріплених принципів та можливим формулюванням окремих положень, що присвячені функціонуванню таких підприємств у надзвичайних умовах, якими стали пандемія та воєнні дії на території України.

З набуттям чинності Закону України «Про морські порти України» (Верховна Рада України, 2012b) портова галузь перебуває у процесі масштабних реформ. Наступним кроком розвитку портової галузі мало стати прийняття Закону України «Про копоратизацію Адміністрації морських портів України» (Кабінет Міністрів України, 2019). Аналіз відповідного законопроекту свідчить про відсутність спрощення багатьох процедур організації роботи як портової галузі у цілому, так й в окремих портах. Концепція впровадження моделі управління Landlord Ports знову відкладається, оскільки питання власника землі у порту та формування ефективного механізму управління земельними ділянками у морських портах (передачі в оренду земельних ділянок тощо) законопроектом не вирішуються. Слід розуміти, що відкладення впровадження концепції управління портом Landlord Ports ускладнюється

з кожним роком через збільшення кількості приватних об'єктів у морських портах та розширення ними господарської діяльності, за якої економічні інтереси держави та безпекові питання практично не беруться до уваги. Крім того, норми зазначеного законопроекту закладають правовий базис для зміни організаційно-правової форми ДП «АМПУ» на акціонерне товариство, при цьому, вони також мають врегулювати питання управління ним, визначити особливості дворівневої структури управління та повноваження Загальних зборів та Наглядової ради.

Законом України «Про акціонерні товариства» (Верховна Рада України, 2022), визначено, що Загальні збори акціонерів можуть вирішувати будь-які питання діяльності акціонерного товариства, крім тих, що віднесені до компетенції наглядової ради або ради директорів законом або статутом акціонерного товариства та несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, лише в межах номінальної вартості належних їм акцій. Саме у контексті «визначення особливостей законом» представляється можливість формування незалежної моделі управління основного підприємства портової галузі, коли із запозиченням бізнес-практики приватного сектора з'являється шанс створити інноваційну, комерційно орієнтовану бізнес-модель, що буде позбавлена корисливих політичних обмежень.

При перетворенні ДП «АМПУ» на акціонерне товариство необхідно враховувати умови режиму воєнного стану. Це потребуватиме перегляду раніше задекларованих у програмних документах цілей, спрямованих на модернізацію інфраструктури та оптимізацію діяльності державних транспортних компаній. На теперішній час зазначений проєкт не відповідає державній політиці, сформованій в умовах воєнного стану, та законодавчим змінам, впровадженим у цей період: проєкт не корелює з положеннями Закону України «Про критичну інфраструктуру» (Верховна Рада України, 2021), постановами Кабінету Міністрів України від 09.10.2020 р. № 1109 «Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури» (Кабінет Міністрів України, 2020), від 31.05.2022 р. № 643 «Деякі питання управління об'єктами державної власності на період воєнного стану» (Кабінет Міністрів України, 2022) тощо. Законопроектом має бути продовжено запровадження підходів, закладених у стратегічних програмних документах морської галузі, зокрема в частині збереження задекларованих концептуальних підходів до впровадження європейської моделі управління «порт-лендлорд». Також слід відзначити, що за правовою природою корпоратизація державних підприємств представляє собою певну процедуру реорганізації державного підприємства шляхом перетворення. Таку процедуру врегульовано як нормами Господарського (Верховна Рада України, 2003а) та Цивільного (Верховна Рада України, 2003b) кодексів України, так й нормами спеціального законодавства, зокрема, Указом Президента України від 15.06.93 р. № 210 «Про корпоратизацію підприємств» (Президент України, 1993) та Положенням про корпоратизацію підприємств, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 05.07.93 № 508 (Кабінет Міністрів України, 1993). Практика реалізації цих норм є різною: від створення нового нормативно-правового акта [Закону України «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» (Верховна Рада України, 2012а)] до прямого застосування наявних нормативних приписів (корпоратизація ДП «Укрпошта»). Однак, як свідчить практика, розробка особливої процедури корпоратизації (на прикладі АТ «Укрзалізниця») є значно складнішою та негнучкою, оскільки у подальшому потребуватиме коригування шляхом прийняття відповідного законодавчого акту, що потребує врахування під час прийняття відповідного управлінського рішення.

Принципами корпоративного управління ОЕСР передбачено, що органи державної влади повинні спростити і стандартизувати організаційно-правові форми діяльності державних підприємств, а їх діяльність має відповідати загальноприйнятим корпоративним нормам. Держава повинна дозволити державним підприємствам бути повністю автономними в їх операційній діяльності для досягнення визначених цілей, та має утримуватися від втручання в управління державним підприємством. Принципи корпоративного управління ОЕСР, які передбачають конструкції «повинна дозволити» та «повинна поважати незалежність наглядових рад», не мають на теперішній час практичного застосування, адже наглядові ради є фінансово залежними від підприємства, а за призначенням та зняттям з посади – від Уряду.

Автономність підприємства від держави не забезпечується, а у проєкті органом управління підприємства все ж залишається центральний орган виконавчої влади, проте з ширшими повноваженнями стосовно питань діяльності підприємства. Право господарського відання є речовим правом суб'єкта підприємництва, який володіє, користується і розпоряджається майном, закріпленим за ним власником (уповноваженим ним органом), з обмеженням правомочності розпорядження щодо окремих видів майна за згодою власника у випадках, передбачених Господарським кодексом. У цьому контексті, на нашу думку, держава відходить від принципів, закладених основами господарського урядування та норм законів щодо заборони на втручання в оперативну-господарську діяльність власника майна (держави). На практиці часто функції контролю власника через уповноважений ним орган за збереженням належного йому майна переходять у цілковиту оперативну залежність підприємства. А тому унормування Принципами корпоративного управління ОЕСР того, що ці принципи є застосовними до всіх державних підприємств – суб'єктів господарської діяльності, і проблем, які має розв'язати підприємство, є досить сумнівним, оскільки не залежить від волі та головної – спроможностей підприємства.

Крім того, задекларований в Україні перехід до моделі «порт-лендлорд» потребуватиме децентралізації, оскільки для якісного виконання функцій є необхідними чіткі повноваження, які наразі розподілені між обласними адміністраціями, Мінінфраструктури, урядом. Передбачається, що модель управління портом має бути такою, в якій політичні цілі не можуть переважати над комерційними; стратегія не може визначатись бюрократичною елітою, а повноваження зможуть здійснюватися загальними зборами, радою директорів та наглядовою радою відповідно до статутних повноважень і спеціального закону про корпоратизацію. На теперішній час порт є набагато складнішим ніж був раніше, у ньому співіснують різні види діяльності, які доповнюють одна одну використовуючи все менший простір для своєї діяльності, перебуваючи в умовах жорсткої конкуренції. Формування моделі управління портом є комплексним завданням, адже на нього впливають історичні процеси, промислова політика, регіональний розвиток, глобалізація ринків, зміни технологій та дерегуляція монопольних ринків, правовий режим, і у сукупності ці питання потребують різних механізмів реалізації. Таким чином, морський порт – це простір суші та моря, який може використовуватися для антропогенної діяльності, що відповідає конкретній меті. Контроль за цією діяльністю покладається на адміністрацію порту, яка надає портові послуги самостійно або на підставі договорів з суб'єктами, які мають відповідні кваліфікації та обладнання. Це простір для вільної конкуренції, основа для організації ринку та захист його учасників.

8 березня 2024 р. набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» (Верховна Рада України, 2024), розроблений з метою впровадження найкращих практик корпоративного управління в українське законодавство, збільшення інвестиційної привабливості підприємств державного сектору економіки, організації більш прозорого та ефективного управління державними компаніями, гармонізації українського законодавства із законодавством ЄС. Відповідно до цього Закону вносяться зміни до низки нормативних актів та покращуються умови корпоративного управління, посилюється роль і відповідальність наглядових рад, що сприяє наближенню законодавства України до стандартів ОЕСР, враховуючи умови воєнного стану. Зокрема передбачаються зміни стосовно розширення повноважень наглядових рад щодо затвердження стратегічних планів розвитку, а також річних фінансових та інвестиційних планів, забезпечення проведення щорічних незалежних аудиторських перевірок фінансової звітності; оплати праці і винагороди керівникам державних підприємств; призначення та звільнення з посад керівників господарських структур тощо; відповідальності наглядових рад за затвердження фінансових планів для всіх без винятку державних компаній, в яких передбачено створення такої ради; віднесення до виключної компетенції наглядової ради питань призначення та звільнення керівника державних компаній. Передбачається, що Кабінет Міністрів України погоджуватиме рішення наглядової ради про призначення та звільнення з посад керівників державних господарських об'єднань, підприємств, господарських товариств, функції з управління якими він здійснює. Дивіденди мають затверджуватися суб'єктом

управління на підставі пропозиції наглядової ради, наданої на основі державної дивідендної політики. Також Кабінету Міністрів України надаються повноваження з визначення порядку оцінки роботи наглядових рад державних компаній та затвердження Політики винагороди керівників державних компаній.

Важливим зрушенням є внесені відповідно до цього Закону зміни до ст. 75 «Особливості господарської діяльності державних комерційних підприємств» ГК України, яку викладено у новій редакції. Тут прослідковується зміщення пріоритетів розвитку державних комерційних підприємств та відведення ролі розробки та затвердження не лише фінансових, а й стратегічних планів розвитку, і складання та виконання річних інвестиційних планів на рік та на середньострокову перспективу (три – п'ять років) у встановлені строки. Таким чином відбувається наближення до структурного планування, визначення, прогнозування та проектування розвитку морського порту. При цьому, для формування нової концепції ефективного управління у морському порту необхідно вносити ще багато законодавчих змін та гармонізувати законодавство України з міжнародними стандартами корпоративного управління юридичних осіб щодо спрощення та модернізації процесів фінансового планування, розширення повноважень наглядових рад, врегулювання інших проблемних питань управління. Крім того, у попередній редакції ст. 92 ЦК України орган або особа, яка відповідно до установчих документів юридичної особи чи закону виступає від її імені, зобов'язана була діяти в інтересах юридичної особи, добросовісно і розумно та не перевищувати своїх повноважень, а відповідно до внесених змін було розширено норму, якою встановлено, що члени наглядової ради або ради директорів юридичної особи мають такі самі обов'язки щодо відповідної юридичної особи та повинні діяти в інтересах цієї юридичної особи та всіх її власників (акціонерів, учасників). Тобто цивільні права, обов'язки та відповідальність за підприємство відтепер також поширюються на членів наглядової ради або ради директорів юридичної особи.

Світовий банк визначає два варіанти реформи для підвищення незалежності управління портами: корпоратизація та приватизація. Завдяки корпоратизації, власність портової адміністрації по суті залишається у руках уряду, який стає акціонером. З іншого боку, приватизація передає фактичну власність приватному підприємству або у формі повної власності на портове майно, або через довгострокову основну концесію. Також Світовий банк прогнозує кластеризацію у якості неминучого шляху для розвитку українських портів. Її суть полягає у розширенні сфери впливу порту у логістичному ланцюзі. Кластеризація забезпечує оптимальне використання обмежених земельних ресурсів та зменшує скупченість. Ця нова тенденція співпраці між морськими портами, включаючи класичні та сухі порти у вигляді злиття та поглинання, останнім часом широко застосовується у світі (Італія, Нідерланди, Японія, Канада, США тощо) (World Bank Group, 2020). Воєнні дії та повоєнне відновлення мають вчинити значний вплив на оновлення механізмів управління морськими портами в Україні з урахуванням регіонального контексту, вироблених антикризових рішень та найбільш вдалих протоколів роботи. Вони можуть спровокувати трансформацію моделі управління та організації портів, винесення їх потужностей за межі міст, що сприятиме екологізації узбережжя та його визнання суспільним надбанням, розвитку туризму у містах та відкриттю нових можливостей для економічного процвітання держави з наданням можливостей для розвитку морських портів.

Також до питань, які мають бути вирішені через оновлення публічного адміністрування морської та, зокрема портової, галузі, необхідно зарахувати: 1) удосконалення експортної логістики; 2) створення умов для безперешкодного сполучення між портами залізничними шляхами; 3) відновлення пошкодженої портової інфраструктури; 4) земельні питання; 5) затвердження Порядку та умов укладання договорів, на підставі яких здійснюється компенсація інвестицій, внесених суб'єктами господарювання у стратегічні об'єкти портової інфраструктури; 6) спрощення дозвільної процедури для виконання будівельних робіт в акваторіях морських портів та на землях водного транспорту; 7) зменшення дивідендної політики щодо зниження відсотка відрахування частини чистого прибутку з ДП «АМПУ» до бюджету; 8) вдосконалення законодавства про приватизацію та оренду державного майна; 9) перегляд та узгодження чинних нормативно-правових актів з метою приведення їх у відповідність до

Закону України «Про внутрішній водний транспорт»; 10) досягнення домовленостей з іноземними партнерами щодо розвитку торговельного судноплавства для збільшення кількості суднозаходжень. Окремим напрямком необхідно визначити вирішення екологічних проблем, оскільки відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС (European Union and Ukraine, 2014). Україна має імплементувати положення Директиви 2010/75/ЄС про промислові викиди та запровадити інтегрований дозвіл з метою запобігання перенесення забруднення з одних джерел на інші, здійснити поступовий перехід на найкращі доступні технології та методи управління (European Parliament and Council, 2010), а також забезпечити достатню кількість належних портових споруд для складування та обробки екологічно небезпечних вантажів, з метою зменшення забруднення морських акваторій.

Висновки. Отже, оновлення публічного адміністрування морської та портової галузі триває і супроводжується поступовим оновленням нормативної бази. Більш ніж десятирічний досвід роботи державного підприємства «Адміністрація морських портів України» формує напрямки подальших законотворчих робіт та обумовлює вжиття заходів з впровадження кращих практик управління галуззю. Нові управлінські рішення, модернізовані механізми співпраці, набутий досвід управління у воєнний час та невирішені до 2022 р. питання функціонування портової сфери мають бути враховані при побудові оновленої моделі управління портами в Україні з приділенням особливої уваги корпоратизації та впровадженню ефективних механізмів діяльності наглядових рад.

Література

- Верховна Рада України. (2003а, 16 січня). Господарський кодекс України № 436-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
- Верховна Рада України. (2003b, 16 січня). Цивільний кодекс України № 435-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- Верховна Рада України. (2006, 21 вересня). Закон про управління об'єктами державної власності № 185-V. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
- Верховна Рада України. (2012а, 23 лютого). Закон про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування № 4442-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4442-17#Text>
- Верховна Рада України. (2012b, 17 травня). Закон про морські порти України № 4709-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text>
- Верховна Рада України. (2021, 16 листопада). Закон про критичну інфраструктуру № 1882-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
- Верховна Рада України. (2022, 27 липня). Закон про акціонерні товариства № 2465-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
- Верховна Рада України. (2024, 22 лютого). Закон про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» № 3587-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text>
- Голос України. (2023, 24 березня). Відбулися слухання на тему: «План відновлення України від наслідків війни». <http://www.golos.com.ua/article/369447>
- Кабінет Міністрів України. (1993, 5 липня). Постанова про затвердження Положення про порядок корпоратизації підприємств № 508. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508-93-п#Text>
- Кабінет Міністрів України. (2019). Проект Закону «Про корпоратизацію Адміністрації морських портів України». <https://mtu.gov.ua/projects/246/>
- Кабінет Міністрів України. (2020, 9 жовтня). Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури № 1109. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-п#Text>
- Кабінет Міністрів України. (2022, 31 травня). Деякі питання управління об'єктами державної власності на період воєнного стану № 643. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643-2022-п#Text>
- НАЗК. (2023). Аналітичний звіт щодо стратегічної оцінки корупційних ризиків у діяльності підприємств державної форми власності та визначення підприємств з найвищим рівнем корупційних ризиків. <http://surl.li/npbrl>
- Президент України. (1993, 15 червня). Указ про корпоратизацію підприємств № 210. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/210/93#Text>
- Президент України. (2022, 21 квітня). Указ про питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни № 266/2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>

Фонд державного майна України. (2023а). Суб'єкти господарювання державного сектору економіки (державних підприємств, їх об'єднань, дочірніх підприємств та господарських товариств, державна частка у статутному капіталі яких перевищує 50 відсотків), станом на 01.10.2023. <https://www.spfu.gov.ua/ua/content/spf-subekti-gospodaruvannya.html>

Фонд державного майна України. (2023b). У ФДМУ залишилося для приватизації лише 288 підприємств. <https://www.spfu.gov.ua/ua/news/9778.html>

Центр політико-правових реформ. (2023, 23 березня). Зміни у системі надання адмінпослуг та інших питань зі сфери публічного адміністрування. <http://surl.li/sezct>

Швадчак А. (2023). Антикорупційна політика у сфері управління держвласністю: що планують зробити до 2025-го. <http://surl.li/sezcx>

European Parliament and Council. (2010, 24 November). Directive on industrial emissions (integrated pollution prevention and control) (Recast) (Text with EEA relevance) No. 2010/75/EU. <http://surl.li/sezdc>

European Union and Ukraine. (2014). Association Agreement. <http://surl.li/sezdi>

OECD. (2015). State-Owned Enterprise Governance A Stocktaking of Government Rationales for Enterprise Ownership. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264239944-en>

World Bank Group. (2020). Вдосконалення управління портовою галуззю України. 74 с. <https://cutt.ly/kWpTD1k>

World Bank Group. (2024). Ukraine. Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). February 2022 – December 2023. 191 p. <http://surl.li/qnfgg>

References

Verkhovna Rada Ukrainy. (2003a, 16 sichnia). Hospodarskyi kodeks Ukrainy № 436-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].

Verkhovna Rada Ukrainy. (2003b, 16 sichnia). Tsyvilnyi kodeks Ukrainy № 435-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].

Verkhovna Rada Ukrainy. (2006, 21 veresnia). Zakon pro upravlinnia ob'ekty derzhavnoi vlasnosti № 185-V. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> [in Ukrainian].

Verkhovna Rada Ukrainy. (2012a, 23 liutoho). Zakon pro osoblyvosti utvorennia aktsionerного tovarystva zaliznychnoho transportu zahalnoho korystuvannia № 4442-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4442-17#Text> [in Ukrainian].

Verkhovna Rada Ukrainy. (2012b, 17 travnia). Zakon pro morskii porty Ukrainy № 4709-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text> [in Ukrainian].

Verkhovna Rada Ukrainy. (2021, 16 lystopada). Zakon pro krytychnu infrastrukturu № 1882-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> [in Ukrainian].

Verkhovna Rada Ukrainy. (2022, 27 lypnia). Zakon pro aktsionerni tovarystva № 2465-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> [in Ukrainian].

Verkhovna Rada Ukrainy. (2024, 22 liutoho). Zakon pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia korporativnoho upravlinnia № 3587-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text> [in Ukrainian].

Holos Ukrainy. (2023, 24 bereznia). Vidbulysia slukhannia na temu: «Plan vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny». <http://www.golos.com.ua/article/369447> [in Ukrainian].

Kabinet Ministriv Ukrainy. (1993, 5 lypnia). Postanova pro zatverdzhennia Polozhennia pro poriadok korporatyzatsii pidpriemstv № 508. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508-93-п#Text> [in Ukrainian].

Kabinet Ministriv Ukrainy. (2019). Proiekt Zakonu «Pro korporatyzatsiiu Administratsii morskyykh portiv Ukrainy». <https://mtu.gov.ua/projects/246/> [in Ukrainian].

Kabinet Ministriv Ukrainy. (2020, 9 zhovtnia). Deiaki pytannia ob'ektiv krytychnoi infrastruktury № 1109. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-п#Text> [in Ukrainian].

Kabinet Ministriv Ukrainy. (2022, 31 travnia). Deiaki pytannia upravlinnia ob'ekty derzhavnoi vlasnosti na period voiennoho stanu № 643. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643-2022-п#Text> [in Ukrainian].

NAZK. (2023). Analitychnyi zvit shchodo stratehichnoi otsinky koruptsiinykh ryzykiv u diialnosti pidpriemstv derzhavnoi formy vlasnosti ta vyznachennia pidpriemstv z naivyshchym rivnem koruptsiinykh ryzykiv. <http://surl.li/npbrl> [in Ukrainian].

Prezydent Ukrainy. (1993, 15 chervnia). Ukaz pro korporatyzatsiiu pidpriemstv № 210. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/210/93#Text> [in Ukrainian].

Prezydent Ukrainy. (2022, 21 kvitnia). Ukaz pro pytannia Natsionalnoi rady z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny № 266/2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text> [in Ukrainian].

Fond derzhavnoho maina Ukrainy. (2023a). Subiekty hospodariuvannia derzhavnoho sektoru ekonomiky (derzhavnykh pidpriemstv, yikh obiednan, dochirnikh pidpriemstv ta hospodarskykh tovarystv, derzhavna chastka u statutnomu kapitali yakykh perevyschuie 50 vidsothkiv), stanom na 01.10.2023. <https://www.spfu.gov.ua/ua/content/spf-subekti-gospodaruvannya.html> [in Ukrainian].

Fond derzhavnoho maina Ukrainy. (2023b). U FDMU zalyshylosia dlia pryvatyzatsii lyshe 288 pidpriemstv. <https://www.spfu.gov.ua/ua/news/9778.html> [in Ukrainian].

Tsentr polityko-pravovykh reform. (2023, 23 bereznia). Zminy u systemi nadannia adminposluch ta inshykh pytan zi sfery publichnoho administruvannia. <http://surl.li/sezct> [in Ukrainian].

Shvadchak A. (2023). Antykoruptsiina polityka u sferi upravlinnia derzhvlasnistiu: shcho planuiut zrobyty do 2025-ho. <http://surl.li/sezcx> [in Ukrainian].

European Parliament and Council. (2010, 24 November). Directive on industrial emissions (integrated pollution prevention and control) (Recast) (Text with EEA relevance) No. 2010/75/EU. <http://surl.li/sezdc>

European Union and Ukraine. (2014). Association Agreement. <http://surl.li/sezdi>

OECD. (2015). State-Owned Enterprise Governance A Stocktaking of Government Rationales for Enterprise Ownership. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264239944-en>

World Bank Group. (2020). Vdoskonalennia upravlinnia portovoiou haluzziu Ukrainy. 74 s. <https://cutt.ly/kWpTD1k> [in Ukrainian].

World Bank Group. (2024). Ukraine. Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). February 2022 – December 2023. 191 p. <http://surl.li/qnfgg>

Анотація

Панчук А. О. Перспективи оновлення організаційно-правового механізму управління портами. – Стаття.

Статтю присвячено характеристиці сучасного етапу оновлення правового базису адміністрування портової галузі України. Авторкою проаналізовано «дорожню карту» повоєнної відбудови держави – План відновлення України. Зазначено, що у контексті майбутньої відбудови позитивний ефект матиме запровадження механізму аудиту і моніторингу використання коштів. Це сприятиме визначенню напрямків подальшої мобілізації ресурсів на підтримку України. Оцінюється практика корпоратизації державних підприємств в Україні. Відзначається необхідність підвищення ефективності управління державними підприємствами відповідно до Керівних принципів корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку. Наголошується на необхідності перегляду цих принципів з урахуванням майже 10-річного досвіду реалізації. Авторка підкреслює, що ефективна корпоратизація є продуктом дієвого законодавства, яке через наслідування кращих бізнес-практик приватного сектора може створити інноваційну, комерційно орієнтовану бізнес-модель, вільну від корисливих політичних обмежень. Оцінюються перспективи прийняття Закону України «Про копоратизацію Адміністрації морських портів України» та відзначається закладення відповідним проектом Закону правового базису для зміни організаційно-правової форми державного підприємства «Адміністрація морських портів України» на акціонерне товариство. Аналізується Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» та відзначаються позитивні зрушення у напрямку впровадження кращих практик корпоратизації. Акцентується увага на проблематиці впровадження моделі «порт-лендлорд» у систему публічного управління морськими портами в Україні. Підсумовується, що модель управління портом має бути такою, в якій політичні цілі не переважатимуть над комерційними; стратегія не буде визначатись бюрократичною елітою, а повноваження з управління зможуть здійснюватися загальними зборами, радою директорів та наглядовою радою відповідно до статутних повноважень і спеціального закону про корпоратизацію.

Ключові слова: модель управління портами, корпоратизація, порт-лендлорд, Адміністрація морських портів України, режим воєнного стану.

Summary

Panchuk A. O. Prospects for updating the organizationally-legal mechanism of management of ports. – Article.

The article is devoted to the characteristics of the modern stage of updating the legal basis of administration of the port industry of Ukraine. The author analyzed the “road map” of the post-war reconstruction of the state – the Plan for the reconstruction of Ukraine. It is noted that in the context of future reconstruction, the introduction of an audit and monitoring mechanism for the use of funds will have a positive effect. This will help to determine the directions for further mobilization of resources in support of Ukraine. The practice of corporatization is evaluated of state-owned enterprises in Ukraine. There is a need to improve the efficiency of management of state enterprises in accordance with the Corporate Governance Principles of the Organization

for Economic Cooperation and Development. It is noted that the need to revise these principles taking into account almost 10 years of experience in implementation. The author emphasizes that effective corporatization is a product of effective legislation, which, through succeeding best business practices of the private sector, can create an innovative, commercially oriented business-model, free from mercenary political restrictions. The prospects are appraised for the adoption of the Law of Ukraine "On Coporatization of Ukrainian Sea Ports Authority" and it is noted, the corresponding draft of Law is the legal basis for changing the organizationally-legal form of the state enterprise "Ukrainian Sea Ports Authority" to a joint-stock company. The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improvement of Corporate Governance" is analyzed and positive developments are noted in the direction of implementation of best practices of corporatization. The attention is paid to the problems of introduction of the "port-landlord" model into the system of public management of seaports in Ukraine. It is concluded that the port governance model should be one in which political goals will not prevail over commercial ones; the strategy will not be determined by the bureaucratic elite, and management powers will be able to be exercised by the general assembly, the board of directors and the supervisory board in accordance with the statutory powers and the special law on corporatization.

Key words: model of management of a port, corporatization, port-landlord, Ukrainian Sea Ports Authority, martial law regime.