

УДК 658 + 656.07,4

## ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИМ ПАРТНЕРСТВОМ У ПОРТАХ

І.М. Ненно, к.е.н., доцент

*Одеський національний університет ім. І. Мечникова, Одеса, Україна*

*Ненно І.М. Засади формування та управління державно-приватним партнерством у портах.*

У статті запропонована відповідність організаційно-правових форм та організаційної структури процесам формування та управління державно-приватним партнерством у портах. Антагоністичність цілей системи управління визначено фактором розвитку системи. Об'єднання територіального та галузевого управління пропонується реалізувати через корпоратизацію та державно-приватне партнерство у портах. Узагальнені показники проектів державно-приватного партнерства у портовій інфраструктурі.

*Ключові слова:* корпоратизація, державно-приватне партнерство, організаційна структура, організаційно-правова форма, управлінські стосунки

*Ненно И.М. Основы формирования и управления государственно-частным партнерством в портах.*

В статье предложено соответствие организационно-правовых форм и организационной структуры процессам формирования и управления государственно-частным партнерством в портах. Антагонистичность целей системы управления определена фактором развития системы. Объединение территориального и отраслевого управления предлагается реализовать через корпоратизацию и государственно-частное партнерство в портах. Обобщены показатели проектов государственно-частного партнерства в портовой инфраструктуре.

*Ключевые слова:* корпоратизация, государственно-частное партнерство, организационная структура, организационно-правовая форма, управленческие отношения

*Nyenko I.M. Basics of formation and management of public-private partnership in ports are described.*

The article proposes appropriate legal forms and organizational structures of the processes of formation and management of state-private partnership in ports. Antagonistic objectives of the management system are identified as the factors of development. Association of territorial and sectoral management is proposed to implement through corporatization and public-private partnership in ports. The performance indicators of public-private partnership in port infrastructure are analyzed.

*Keywords:* corporatization, public-private partnerships, organizational structure, organizational and legal form, managerial relations

**К**орпоративний механізм господарювання є засобом збільшення управлінського та економічного потенціалу підприємств. Проте його дієвість залежна від низки детермінант, зокрема організаційно-правових форм та організаційних структур, обраних задля реалізації стратегії розвитку підприємств. В свою чергу, для державних підприємств, які стають на шлях перспективної корпоратизації вибір організаційно-правової форми ведення бізнесу окреслений національними інтересами та маркетинговими можливостями ринку. Деталізуємо ці детермінанти на прикладі морських торговельних портів України.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Комплексні дослідження системи та процесу управління морським портом проведені українськими вченими Вільським Г.Б., Гончаровим І.Н., Круком Ю.Ю., Крушкіним Є.Д. Визначення переваг та недоліків, форм поєднання та механізмів впровадження партнерств між державою та приватними інвесторами як форми постійної взаємодії розглядаються у роботах Варнавського В.Г., Данасарова С.Д., Полякової О.М. Міжнародна практика управління заснована на спеціально розроблених інструкціях та керівництвах [1, 2].

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

*Метою статті є:* процес впровадження та управління державно-приватними партнерствами в морських портах потребує конкретизації і не вичерпаний в роботах цих авторів, що і стане. Для досягнення окресленої мети виконано низку завдань:

- проаналізовано джерела з формування державно-приватних партнерств;
- узагальнено показники аналізу результатів проектів державно-приватних партнерств у портах;
- виявлено необхідність вирішення протиріччя галузевого та територіального управління в портах;
- наведено перелік організаційно-правових форм господарювання державно-приватних партнерств портів;
- сформульовано умови використання та переваги впровадження інтегрованих концепцій та

форм організації державно-приватних партнерств в портах.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Відповідно до Закону України «Про морські порти України» [3] морський порт – визначені межами територія та акваторія, обладнані для обслуговування суден і пасажирів, проведення вантажних, транспортних та експедиційних робіт, а також інших пов'язаних з цим видів господарської діяльності. Порт – це система, яка є сукупністю взаємодіючих елементів, які складають цілісне формування, яке має нові властивості, що не притаманні його елементам. Головною ознакою будь-якої економічної системи є те, що в її основі знаходяться інтереси людей (політичні, економічні, соціальні та інші), які впливають на стан системи і процес її розвитку. Якщо у системі існують антагоністичні протиріччя, така сама має перешкоди свого розвитку. Тому погодження таких інтересів є одним із завдань налагодження роботи порту, як економічної системи. В рамках такої системи, як порт кожний елемент є структурно утворюючим. Кожна з ознак елемента визначає його місце в рамках системи в цілому. Саме цілі системи визначають конкретну форму існування елементів. Значення кожного елемента залежить від наявності та форми взаємодії з іншими елементами. Таким чином проявляється функціональна інтегративність.

Методологічною основою вивчення проблем управління портом є матеріалістична діалектика. Використання конкретно-історичного підходу дозволить вивчити стосунки управління як процеси, що знаходяться у стані розвитку та зміни під впливом факторів. Комплексний підхід необхідний задля врахування впливу на стосунки управління економічних, політичних, соціальних, та суспільних відносин. Використання аспектного підходу дозволить вивчити через зв'язок елементів системи за видом стосунків конкретний результат цього зв'язку. Таким чином об'єктом цієї статті є стосунки управління як комплекс стійких зв'язків та взаємодії людей та колективів у розрізі організаційних форм систем управління, функцій та структури управління, лінійних та функціональних зв'язків в системі управління в поєднанні галузевого та регіонального аспектів та організаційно-правової форми.

Державний класифікатор «Класифікація організаційно-правових форм господарювання» визначає, що організаційно-правова форма господарювання – це форма здійснювання господарської (зокрема підприємницької) діяльності з відповідною правовою основою, яка визначає характер відносин між засновниками (учасниками), режим майнової відповідальності по зобов'язаннях підприємства (організації), порядок створення, реорганізації, ліквідації, управління, розподілу одержаних прибутків, можливі джерела фінансування діяльності тощо.

Корпоративне підприємство утворене, 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. Об'єднання підприємств – це господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств (юридичних осіб) з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань. Асоційовані підприємства – це група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та (або) організаційної залежності у формі участі в статутному фонді та (або) управлінні. Залежність між асоційованими підприємствами може бути простою і вирішальною [4].

Господарські товариства – це підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та (або) громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства [5].

Об'єднання підприємств – це господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств (юридичних осіб) з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань. Об'єднання підприємств утворюються підприємствами на добровільних засадах або за рішенням органів, мають право утворювати об'єднання підприємств. В об'єднання підприємств можуть входити підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав [6]:

1) Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність

підприємств – учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

2) Корпорація – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

3) Консорціум – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

4) Концерн – статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

5) Холдингова компанія – господарючий суб'єкт, який володіє контрольними пакетами акцій дочірнього підприємства (підприємств). Між холдинговою компанією та її дочірніми підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування.

6) Філія – відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням та здійснює всі або частину її функцій. Філії не є юридичною особою. Крім філії, як назву організаційно-правової форми можна зазначити інші види відокремлених підрозділів: структурний підрозділ, відділення тощо [4].

Відповідно до Закону України «Про загальні засади розвитку державно-приватного партнерства в Україні» ДПП – система відносин між державним та приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються, з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород (відшкодувань) між ними, для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні (відновленні) нових та/або модернізації (реконструкції) діючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та користування (експлуатації) такими об'єктами.

Державно-приватне партнерство водночас дозволяє використовувати переваги приватизації,

до яких ЮНКТАД відносить: поширення спектру послуг клієнтам та підвищення вантажообігу; збільшення та полегшення фінансування порткових споруд та обладнання; підвищення ефективності управлінської діяльності. Водночас нівелюються ризики залежності від приватних акціонерів, які мають можливість доступу до стратегічних об'єктів національної безпеки та використання монопольного положення у транспортних вузлах. Вибудовування нової системи управління портами, заснованої на державно-приватному партнерстві, дозволить підвищити якість послуг та ефективність діяльності портів, що проявляється в стабілізації виробничих показників, збереженні виробничого колективу, проведенні комплексу ремонтних робіт на об'єктах портової інфраструктури, своєчасному виконанні податкових зобов'язань перед усіма рівнями бюджету, здійснення платежів за енергоресурси, виплат заробітної плати працівникам. Це говорить про високу перспективність досвіду державно-приватного партнерства для формування цілісної політики управління портовим господарством в умовах ринкової економіки. У зв'язку з чим необхідно активізувати перехід галузі до нової організації шляхом удосконалення законодавчої бази з розвитку проектів державно-приватного партнерства в частині регулювання інвестиційних угод та економічної безпеки держави.

Розвитку ДПП заважає низка факторів: відсутні механізми оцінювання, схвалення та контролю відповідних партнерських угод; високими є ризики інвестування у капіталомісткі об'єкти із довгим строком окупності; законодавство передбачає обмежену кількість форм партнерств (підряд, оренда, лізинг) для вирішення обмеженого кола завдань приватного капіталу.

Механізм формування ДПП народжується з моменту корпоратизації. Корпоратизація дозволяє використовувати стосунки власності у різноманітних форматах, таких як започаткування концесійних відносин із інвесторами, продаж акцій та активів, участь робітників підприємства в управлінні (партисипативне управління), створення спільних підприємств та контроль за виконанням зобов'язань інвестора завдяки володінню контрольним (чи управлінським пакетом акцій). Ступінь свободи приватного сектора в прийнятті управлінських та господарських рішень визначається при цьому його часткою в акціонерному капіталі. Чим нижча частка приватних інвесторів у порівнянні із державою, тим менший спектр самостійних рішень вони можуть приймати без втручання держави. Поняття «управлінського пакету акцій» виникає у разі низької концентрації цінних паперів в акціонерів та їхнього розпилення [8].

В такому разі навіть 10-ти відсоткова концентрація акцій в інвестора дає можливість впроваджувати цільові програми. Наприклад, розповсюдженням є постійна додаткова емісія, як

дозволяє зменшувати вплив власників та збільшувати власну частку в акціонерному фонді.

Для обліку кардинальних змін, які мають місце у світовій портової системі, сучасні порти пропонується розділяти на три покоління [9, С.216]. Цей поділ базується не на розмірах або географічному положенні порту, що не на його приналежності до державного чи приватного секторів, а на таких критеріях: – політика, стратегія і загальна позиція в справі перспективного розвитку порту; масштаби і розмах діяльності порту, особливо в області інформації, тобто інфраструктури порту; диверсифікація і гнучкість у наданні послуг з огляду на вимоги клієнтів; інтеграція в мультимодальні транспортні системи з метою організації надійного транспортного ланцюга від вантажовідправника до вантажоодержувача. Принципами роздержавлення і приватизації морських торговельних портів є: планомірність, наукова обґрунтованість і економічна доцільність, вибіркова приватизація, оптимальний розподіл функцій між державним і приватним секторами економіки

порту, принцип ефективності здійснення роздержавлених і приватизованих функцій, принцип слизькій (поетапної) приватизації, економічний контроль з боку державних органів за діяльністю створених господарських та управлінських структур і принцип збереження єдності портової транспортно-виробничої системи [9, С. 218].

Узагальнені показники проектів державно-приватного партнерства (ДПП) у портової інфраструктурі наведені в табл. 1. Як видно з табл.1 в період з 1990 по 2010 р. реалізовано 364 проекти ДПП в області портового господарства з загальним обсягом інвестицій 54542 млн. дол. [10, С. 6]. Причому найбільшу кількість проектів реалізовувалося за концесійним схемами (176 проектів або 48% від загальної кількості реалізованих проектів), а найбільший приплив інвестицій припав на проекти «з чистого аркуша» (27887 млн. дол. або 51% від загального обсягу інвестицій):

Таблиця 1. Проекти державно-приватного партнерства портів

№	Основні показники	Значення
1.	Число країн, що застосовують ДПП в морських портах	60
2.	Кількість успішно завершених проектів	364
3.	Регіон світу з найбільшою часткою в загальному обсязі інвестицій	Східна Азія та Тихоокеанський регіон (36%)
4.	Тип ДПП з найбільшою часткою в загальному обсязі інвестицій	Проекти з «Чистого паперу» (51%)
5.	Тип ДПП з найбільшою часткою у загальній кількості проектів	Концесії (48%)
6.	Скасовані або перебуваючі в тяжкому становищі проекти	8, що складає 2% від загального обсягу інвестицій

Як свідчать дані таблиці 1, вантажні порти, які приймають участь у проектах ДПП (державно-приватного партнерства), характеризуються високими показниками щодо обсягу залучених інвестицій, гнучкістю та динамічністю які є основоположними складовими перспективного розвитку.

Механізм управління – це сукупність засобів та важелів впливу у вигляді економічного, соціально-психологічного та розпорядчого механізмів управління. Функції та структура управління – це зміст та форма процесу управління. Організаційна структура управління із заданими функціями повинна відповідати за складом призначенню системи управління. Якщо підрозділи апарату управління не реалізують певні функції – структура є неефективною. Взаємозв'язок функцій управління формує організаційну структуру управління. Виконання функцій стає основою вдосконалення організаційної структури управління. Лінійні та функціональні ланки управління виконують відповідну управління безпосереднім виробництвом (наданням послуг) та реалізують певні функції управління.

Критеріями раціональної структури управління є: відповідність ланок управління функціям управління, найменша кількість рівнів в ієрархії управління; зосередження функціональних ланок у функціональних вузлах; реальна можливість участі кожної функціональної ланки в єдиному процесі управління; виключення дублювання функцій; найменша кількість джерел «прийому» та «виходу» команд у кожній ланки управління і т.д. Організаційна структура управління документально фіксується у схемі організаційної структури управління, у штатних розкладах, положеннях про організаційну структуру та посадових інструкціях для виконавців. Експертним шляхом встановлено, що існують три варіанти кількості робітників, безпосередньо підлеглих одному керівнику: 4 – 7 – підлегли виконують різні функції; 8 – 20 – підлегли виконують схожі функції; 21 – 40 – підлегли виконують однакові функції.

Норми керованості повинні бути правильно поєднуватися із централізацією та децентралізацією, яка вимірюється коефіцієнтами диференціації та централізації. В менеджменті

порту важливе значення має галузеве та територіальне управління. Так в Україні створене державне підприємство «Адміністрація морських портів України» яке діє, як державне комерційне підприємство, відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 березня 2013 р. № 133-р «Про погодження пропозиції щодо реорганізації державних підприємств морського транспорту», згідно з [3, 7] АМП України входить до сфери управління Міністерства інфраструктури України. Одним із завдань підприємства є утримання та забезпечення ефективного використання державного майна, переданого йому в господарське ведення, в тому числі модернізації, ремонту, реконструкції та будівництва гідротехнічних споруд, інших об'єктів портової інфраструктури. Таким чином, підприємство частково виконує функцію галузевого управління. Галузеве та територіальне управління завжди знаходяться у стані вирішення протиріч. Це пояснюється балансуванням економіки та захистом інтересів суспільства з одного боку і прагненням до вільної конкуренції та отримання прибутку з іншого. Протиріччя також можуть виявлятися у тому, що галузеві органи влади не завжди достатні враховують локальні особливості та потреби розвитку портів. З іншої сторони, локальний менеджмент може не враховувати необхідність гармонійного розвитку портового комплексу країни, що призведе до «голландського ефекту» в економіці. Проявляється ефект «голландської хвороби», коли зростання однієї

галузі призводить до занепаду в інших секторах економіки [11, С.199]. Важливу роль у правильному поєднанні галузевого та територіального управління відіграє вибір організаційно-економічних форм управління, які сприятимуть здійсненню такого поєднання у практиці управління.

За даними Міністерства інфраструктури України у 2014 р. лише один з портів закінчив рік зі збитком, на відміну від 8 у 2013 р. (див. табл. 2). Проте як свідчить світовий досвід потенціал портів може бути реалізований тільки за умови використання інтегрованих концепцій та форм організації. Зокрема, концепції партисипативного управління, комбінації системного та ситуаційного підходів, аутсорсингу та аутстафінгу [12, С.175]. У плановій економіці головним фактором об'єднання галузевого та територіального управління було планування у вигляді виробничо-територіальних комплексів. Головною проблемою практичного функціонування такого комплексу була відсутність баланс повноважень та відповідальності. Виникали випадки, коли не було кому займатися питаннями територіального регулювання, а ті органи, які можуть цим займатися, мали для цього недостатньо повноважень. Сучасними способами вирішення таких протиріч стає використання корпоративного механізму господарювання та формування державно-приватних партнерств в управлінні портом.

Таблиця 2. Фінансові показники діяльності підприємств морського та річкового транспорту за 2013-2014 рр., тис. грн.

№	Назва підприємства	Чистий прибуток			Сплачено до Держбюджету		
		2013 рік	2014 рік	%	2013 рік	2014 рік	%
1	Бердянський МТП	-8 344	38 707	прибуток	29 748,9	49 830,4	167,5
2	Білгород-Дністров. МТП	-17 302	156	прибуток	8 569,6	5 921,1	69,1
3	Ізмаїльський МТП	-17 376	30 409	прибуток	15 221,1	35 242,0	231,5
4	Іллічівський МТП	-86 367	117 309	прибуток	137 030,6	98 941,0	72,2
5	Маріупольський МТП	273 924	331 503	121,0	340 973,2	376 525,1	110,4
6	Миколаївський МТП	-13 694	1 492	прибуток	53 033,9	5 636,0	10,6
7	Одеський МТП	178 960	146 560	81,9	250 564,8	156 932,4	62,6
8	Октябрськ СМП	-29 218	48 191	прибуток	39 100,4	54 713,0	139,9
9	Ренійський МТП	1 187	1 739	146,5	3 092,1	3 848,5	124,5
10	Скадовський МТП	-4 831	-4 947	-102,4	674,9	10,5	1,6
11	Усть-Дунайський МТП	28	236	842,9	620,8	725,0	116,8
12	Херсонський МТП	-4 806	1 360	прибуток	16 977,4	16 857,2	99,3
13	Южний МТП	164 425	383 954	233,5	316 538,6	311 836,9	98,5
14	ДП «АМПУ»	647 153	1 511 052	233,5	385 741,7	1 370 191,1	355,2
	Всього – порти та ДП а«АМПУ»	1 083 739	2 607 721	240,6	1 597 888,0	2 487 210,2	155,7

Управлінські стосунки у порту можна розділити на: стосунки між управляючої підсистемою, та тою, якої управляють (суб'єктно-об'єктні);

Внутрішні стосунки управляючої підсистеми – між рівнями управління (вертикальні) та ланцюгами управління (горизонтальні); стосунки субординації та стосунки координації.

За характером організаційних зв'язків також можна виділити лінійні, функціональні та змішані. За часом існування: тимчасові та постійні.

Процес операційного адміністрування державою морського порту направлений на виконання наступних завдань: вибір та формування кооперативних форм господарювання із приватними бізнес-структурами в конкретних сферах; встановлення пріоритетів, розробка інвестиційних пропозицій та ключових характеристик проектів з точки зору публічних інтересів, підготовка і організація процедур відбору приватних партнерів; розробка пакету документації для проектів, проведення переговорів та укладання угод з приватними партнерами; моніторинг та

контроль виконання угод приватним партнером з метою забезпечення захисту інтересів держави і інтересів партнерства.

### Висновки

Таким чином, формування державно-приватного партнерства у портах повинно бути засноване на відповідній організаційно-правовій формі, тоді як управління задля реалізації стратегії на оптимальній організаційній структурі. Використання механізму формування та управління державно-приватним партнерством дає змогу підвищити ефективність використання державних ресурсів, гнучкість менеджменту та оперативність управлінських рішень, інвестиційну привабливість об'єктів інфраструктури. Однак необхідно відзначити, що в таких умовах підвищуються ризики національної та економічної безпеки, що потребує подальших досліджень в даному напрямку, усвідомленні нових підходів до розвитку партнерств в ситуації загрози рейдерства та шкоди національним інтересам.

### Список літератури:

1. Public Private Partnership: A Guide for Local Government // Ministry of Municipal Affairs in British Columbia. May 1999. [Electronic resource]. Access: [http://www.cserv.gov.bc.ca/lgd/policy\\_research/library/public\\_private\\_partnerships.pdf](http://www.cserv.gov.bc.ca/lgd/policy_research/library/public_private_partnerships.pdf).
2. Public Private Partnership Handbook // Ministry of Finance in Singapore. October 2004. [Electronic resource]. Access: [http://www.mof.gov.sg/policies/attachments/Revised\\_PPP\\_Handbook\\_Oct\\_04.pdf](http://www.mof.gov.sg/policies/attachments/Revised_PPP_Handbook_Oct_04.pdf).
3. Закон України «Про морські порти України» № 4709-VI від 17.05.2012 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>.
4. Державний класифікатор «Класифікація організаційно-правових форм господарювання». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://law.leschishin.org/nor007.php>
5. Господарський кодекс України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.profiwins.com.ua/legislation/kodeks/1134.html>.
6. Федоренко В.Г. Політична економія/ В.Г. Федоренко – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/16400116/politekonomiya/obyednannya\\_pidpriyemstv\\_formi\\_osoblivosti\\_gospodarskoyi\\_diyalnosti](http://pidruchniki.com/16400116/politekonomiya/obyednannya_pidpriyemstv_formi_osoblivosti_gospodarskoyi_diyalnosti).
7. Наказ Міністерства інфраструктури № 163 від 19.03.2013 р. «Про заходи щодо реорганізації державних підприємств морського транспорту, і створення державного підприємства «Адміністрація морських портів України». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.mtu.gov.ua/uk/mtzu\\_decrees/32829.html](http://www.mtu.gov.ua/uk/mtzu_decrees/32829.html).
8. Кудрицька Н.В. Інвестиційне партнерство держави та бізнесу на транспорті: шляхи і проблеми / Н.В. Кудрицька // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – 2008. – Вип. 22. – С. 223–227. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuzt\\_2008\\_22\\_53.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuzt_2008_22_53.pdf).
9. Минакова С.М., Минаков В.М. Экономические основы реструктуризации морских торговых портов Украины / С.М. Минакова, В.М. Минаков [Текст] // Экономические инновации. – 2009. – Выпуск 39. – С. 214–223.
10. Private Participation in Infrastructure (PPI) Project Database. [Electronic resource]. Access: [http://ppi.worldbank.org/features/March2015/H1\\_2014\\_Global\\_PPI\\_Update\\_FINAL.pdf](http://ppi.worldbank.org/features/March2015/H1_2014_Global_PPI_Update_FINAL.pdf). – 10.11.2012.
11. Зверяков М.И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: монография / М.И. Зверяков. – Одесса: Астропринт, 2012. – 352 с.
12. Вильский Г.Б. Управление морским портом / Г.Б. Вильский, И.Н. Гончаров, Ю.Ю. Крук, Е.Д. Крушкин. – Одесса: Фенікс, 2010. – 428 с.
13. Онищенко С.П., Литвинова Н.Н. Специфика проектов государственно-частного партнерства и перспективы их использования для развития украинских морских портов / С.П. Онищенко,

Н.Н. Литвинова [Текст] // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 4 (20). – С. 4–17.

Надано до редакції 18.01.2015

Ненно Ірина Михайлівна / Iryna M. Nyenko  
*inyenko@onu.edu.ua*

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Засади формування та управління державно-приватним партнерством у портах [Електронний ресурс] / І. М. Ненно // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 2 (18). – С. 256-262. – Режим доступу до журн.: <http://economics.onu.ua/files/archive/2015/n2.html>*