

УДК 656.078

**КОРПОРАТИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ  
ТРАНСПОРТНО-ІНФРАСТРУКТУРНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ:  
ДОСВІД ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ**

**В.В. Шемаєв,**

к.е.н., докторант відділу економічної безпеки,  
v.shemayev@gmail.com

**П.О. Толлок,**

аспірант відділу фінансової безпеки

*Національний інститут стратегічних досліджень, м. Київ, Україна*

**Анотація.** Розглянуто проблему корпоратизації підприємств транспортно-інфраструктурного комплексу України. Проаналізовано міжнародний та вітчизняний досвід та моделі корпоратизації державних підприємств, визначено проблеми та слабкості корпоратизації у сфері транспортної інфраструктури. Запропоновано трьохстадійну трансформацію форми власності для вітчизняних державних стивідорних компаній – морських торговельних портів.

**Ключові слова:** корпоратизація, транспортна інфраструктура, державні підприємства, державно-приватне партнерство, морські порти.

**КОРПОРАТИЗАЦІЯ ПЕРЕДПРИЯТІЙ  
ТРАНСПОРТНО-ІНФРАСТРУКТУРНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ:  
ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ**

**В.В. Шемаев,**

к.э.н., докторант отдела экономической безопасности

**П.А. Толлок,**

аспирант отдела финансовой безопасности

*Национальный институт стратегических исследований, г. Киев, Украина*

**Аннотация.** Рассмотрена проблема корпоратизации предприятий транспортно-инфраструктурного комплекса Украины. Проанализированы международный, отечественный опыт и модели корпоратизации государственных предприятий, определены проблемы и слабые места корпоратизации в сфере транспортной инфраструктуры. Предложена трехстадийная трансформация формы собственности для отечественных государственных стивидорных компаний – морских торговых портов.

**Ключевые слова:** корпоратизация, транспортная инфраструктура, государственные предприятия, государственно-частное партнерство, морские порты.

© Шемаєв В.В., Толлок П.О., 2017

УДК 656.078

**CORPORATIZATION OF THE ENTERPRISES  
OF THE TRANSPORT AND INFRASTRUCTURE COMPLEX OF UKRAINE:  
EXPERIENCE AND PROBLEMS OF DEVELOPMENT**

**V.V. Shemaev,**

CEcon Sciences (Ph.D.), Doctoral Degree Candidate, Department of Economic Security

**P.A. Tolok**

Ph.D. Candidate, Financial Security Department

*The national institute for strategic studies, Kyiv, Ukraine*

**Abstract.** *The problem of corporatization of enterprises in Ukraine's transport and infrastructure complex is reviewed. The analysis of international and domestic experience and models of state-owned enterprises corporatization is conducted, problems and weaknesses of corporatization in the field of transport infrastructure are determined. The largest domestic companies, owned by the state, are concentrated in the energy, transport-infrastructure and military-industrial sectors of the economy. Among other things, the existence of such a wide range of sectors is due to the presence of a number of enterprises in the approved by the relevant Law on the list of objects not subject to privatization.*

*It is established that obtaining the status of a state-owned commercial enterprise is not always accompanied by a complete transition to the principles of corporate governance at these enterprises. The absence of independent audit obligations, the establishment of supervisory boards and the publication of business results – reduce the company's ability to attract external financing. In addition, among the risks that this form of management carries, there are corruption factors and excessive political influence, which can lead to the predominance of political arguments over purely economic ones when making capital investments.*

*The domestic sub-sector of seaports, although it has been liberalized for a long time in terms of cargo transshipment, has no examples of privatization or corporatization of state economic entities. According to the existing legislative field of Ukraine, the benefits from corporatization of the Administration of the seaports of Ukraine are not sufficient due to the presence of almost 90 % of the list of strategic port infrastructure facilities that can not be privatized and transferred to the charter capital. In addition, the transfer of berths is not economically justified in this scenario, since 100 % of the rent will be sent to the state budget, and not to capital investments by this enterprise. Three-stage transformation of the form of ownership for Ukraine's state stevedoring companies – sea commercial seaports is proposed.*

**Keywords:** *corporatization, transport infrastructure, state-owned enterprises, public – private partnership, seaports.*

**Постановка проблеми.** Дискусія щодо майбутнього компаній державного сектору економіки то-читься в багатьох країнах протягом

останніх 50-ти років. Проте наразі особливої актуальності цей процес набуває в країнах з перехідною економікою. Зокрема, уряди Китаю, Ін-

дії, пострадянських країн та деяких країн Східної Європи та Балтики шукають альтернативні приватизації інструменти для підвищення ефективності тих підприємств, що залишилися під управлінням держави та не плануються до продажу. Серед чинників, які утримують уряди від повної приватизації таких активів можуть бути політика щодо збереження урядового впливу на стратегічні підприємства з точки зору національної безпеки, виконання соціальних функцій (що не можуть бути наразі повністю виконуватись приватним сектором), або, амбіції з передачі цих компаній до суверенних фондів (на кшталт казахського «Самрук-Казина»<sup>1</sup>) чи формування національних вертикально-інтегрованих компаній для просування національного виробника дипломатичними та іншими доступними державі інструментами.

Зазначене обумовлює важливість проведення аналізу світового та вітчизняного досвіду щодо використання моделей корпоратизації державних підприємств (state-owned enterprises) з метою зближення практик їх господарювання з приватними.

**Огляд останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань процесу проведення корпоратизації та приватизації у своїх наукових працях приділяли увагу вітчизняні вчені: С.Н. Баліна [1], О.М. Вінник [2], П. Заруба [3], Д.І. Погрібний [4], В.Г. Рубан [5], і. М. Рудяга [6], І.А. Селіванова [7], С.В. Томчишин [8] та інші. В джерелах [9-11] корпо-

ратизація розглядається як модель державно-приватного партнерства (ДПП) і наводиться міжнародний досвід щодо реформування економіки шляхом проведення приватизації та корпоратизації (акціонування державних підприємств).

Водночас, недостатньо уваги приділено питанням роздержавлення стратегічних підприємств України, особливо у сфері транспортної інфраструктури.

**Завдання дослідження. Мета статті** полягає у висвітленні результатів аналізу та узагальнення міжнародного й вітчизняного досвіду в сфері корпоратизації державних підприємств та визначенні проблем розвитку цього процесу на прикладі транспортно-інфраструктурного комплексу України.

**Основний матеріал дослідження.** Окремим трендом останнього десятиріччя є *комерціалізація окремих функцій*, що історично виконувалися державою чи її агентами. Так, послуги залізниць, поштових служб, морських та аеропортів, адміністративні, медичні та освітні послуги все частіше надаються суб'єктами, що функціонують на комерційних принципах. Такі зміни відбулись або шляхом передачі деяких функцій держави приватному сектору (через механізм державних закупівель, аутсорсинг чи ДПП), або шляхом перетворення державних агенцій на комерційні підприємства державного сектору економіки.

Проте набуття статусу державного комерційного підприємства не завжди супроводжувався повним переходом до принципів корпоративного управління на цих підпри-

<sup>1</sup> <https://sk.kz/>

емствах. Відсутність зобов'язань щодо незалежного аудиту, утворення наглядових рад та публікації результатів господарської діяльності звужують можливості компанії щодо залучення зовнішнього фінансування. Крім, того серед ризиків, які несе така форма господарювання, є корупційогенні чинники та надмірний політичний вплив, що може в результаті при здійсненні капітальних інвестицій призвести до переваги політичних аргументів над суто економічними.

Зокрема, канадський досвід [2; 12] свідчить про такі основні риси подібної моделі партнерства: виділення корпоратизації як окремої моделі ДПП, що полягає в перетворенні державного підприємства в акціонерну компанію та залучення до участі в ній приватного інвестора. Прикладом є низка ДПП, як *локального рівня* (проекти Enwave, Teranet), так і *федерального рівня* (проект Міжнародний аеропорт Ванкувер) [13].

Досвід Уряду Мальдівських островів також свідчить про доцільність використання акціонування державних підприємств, створення спільних підприємств за участю держави та приватного бізнесу (як форми ДПП) для реалізації суспільно значущих інвестиційних проектів, в т.ч. за участю іноземних інвесторів, у таких пріоритетних сферах, як транспорт (включно з портами), житлове будівництво, надання комунальних послуг, освіта, теле- та радіомовлення [2; 11].

Отже, корпоратизація як модель інституційного ДПП відповідає основним ознакам цієї форми партнерства [2; 14], а саме: викорис-

тання для реалізації проектів ДПП змішаної компанії за участю державного та приватного партнерів (special-purpose vehicle), на яку покладається відповідальність за реалізацію проекту ДПП; відносини між партнерами регулюються статутом компанії та акціонерною угодою; спільно затверджений партнерами статут компанії дозволяє встановити загальні правила для управління проектами ДПП за участю партнерів (їх представників); акціонерна угода регулює відносини між партнерами (державним та приватним), встановлюючи розміри фінансової участі партнерів, розподіляючи між ними ризики, визначаючи порядок розгляду між партнерами спорів/конфліктів, включно з так званими типовими ситуаціями; більш активна участь державного партнера в управлінні проектами ДПП, ніж в договірному партнерстві, завдяки тіснішому контактові з приватним партнером і досить значним можливостям контролювати процес виконання угод ДПП. Разом з тим, тісний контакт партнерів створює підґрунтя для ототожнення інституційного ДПП з приватним партнером, що може зашкодити публічним інтересам, а, отже, зумовлює необхідність контролю за дотриманням інституційним ДПП публічних інтересів, в тому числі з точки зору захисту інтересів економічної конкуренції, прав споживачів тощо [2].

Корпоратизація або акціонування державних компаній не є новою практикою й для України. Так, за період незалежності України енергогенеруючі компанії, ПАТ «Нафтогаз України», ПАТ «Укрнафта», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «Оде-

ський припортовий завод» та багато інших підприємств вже пройшли трансформацію з форми державного підприємства до корпоративної структури управління і функціонують відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства». Деякі з них навіть котуються на фондовому ринку України після проведення т.зв. IPO (первинної публічної пропозиції акцій).

Найбільші вітчизняні компанії, що перебувають у власності держави, сконцентровані у енергетичному, транспортно-інфраструктурному та військово-промисловому секторах економіки. Серед іншого, наявність такого широкого кола секторів обумовлена перебуванням цілого ряду підприємств у затвердженому відповідним Законом щодо переліку об'єктів, що не підлягають приватизації.

*Розглянемо ситуацію в транспортно-інфраструктурному комплексі вітчизняної економіки, де більшість державних підприємств знаходяться під заборонаю до приватизації і позиція законодавців за останні роки кардинально не змінилась. Незважаючи на це, у сфері транспортної інфраструктури вже зроблені декілька успішних трансформацій державних підприємств та господарських об'єднань, зокрема, в залізничному та поштовому секторах.*

Зокрема, з прийняттям Закону України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства на залізничному транспорті» було дано старт реформуванню залізничної галузі. Починаючи із 2013 року відбувалась трансформація Державної адміністрації

залізничного транспорту (разом із шістьма окремими територіальними господарськими об'єднаннями – регіональними залізницями) до корпоративної структури у формі публічного акціонерного товариства з регіональними та «функціональними» філіями. Серед іншого, в ПАТ «Українська залізниця» були сформовані наглядова рада, правління, узгоджено відповідний порядок управління майном, що увійшло до статутного капіталу компанії. Варто відзначити, що законодавством передбачено перебування 100 % акцій товариства у власності держави, які не можуть бути відчужені.

Наступними кроками на шляху реформування ПАТ «Укрзалізниця» має бути: утворення філій з виокремленням бізнесів за функціональним принципом – пасажирські перевезення, вантажні перевезення, менеджмент інфраструктури (ІМ), послуги тягового рухомого складу, виробничий дивізіон тощо. Фактично ПАТ «Укрзалізниця» реалізує стратегію реформування, подібну до стратегії німецької залізниці Deutsche Bahn. На тлі розроблення оновленого вітчизняного законопроекту «Про залізничний транспорт», що містять положення основних європейських директив, саме корпоративна форма управління цього державного оператора дозволить більш гнучко реагувати на ринкові зміни – як приклад, появу приватних операторів локомотивного парку чи відкриття доступу до залізничної інфраструктури європейським пасажирським та вантажним операторам.

Ще одним прикладом переходу до корпоративної форми уп-

равління є державний поштовий оператор – ПАТ «Укрпошта». Наростаюча конкуренція з боку приватних операторів змусила це державне підприємство вдатись як до перегляду набору послуг, так і до структурних змін. Якщо утворенню акціонерного товариства на залізничному транспорті передувало ухвалення спеціального закону, який визначав особливості передачі до статутного капіталу земельних ділянок під об'єктами залізничної інфраструктури тощо, розробки низки планів і дорожніх карт, то процес корпоратизації «Укрпошти» виявився більш динамічним і зайняв менше одного року. Поряд з іншими чинниками, відсутність стратегічних об'єктів інфраструктури на кшталт залізничних колій, причалів, злітно-посадкових смуг чи системи газотранспортних трубопроводів, значно спростило процес формування статутного капіталу товариства «Укрпошта». Перехід компанії до принципів корпоративного управління надав можливості, зокрема, самостійно розпоряджатися майном без участі Фонду державного майна України. Мова йде і про передачу в оренду вільних об'єктів товариства за власними процедурами, в т.ч. із використанням платформи Прозоро. Продажі (Prozorro.Sale).

Перехід до корпоративної моделі управління спонукає до змін вітчизняне законодавство в сфері політики сплати дивідендів. Зокрема, встановлено що державні акціонерні товариства сплачують 50 % від чистого прибутку у вигляді дивідендів до державного бюджету, в той час як звичайні державні підприємства – 75 %.

Попри велику кількість переваг від переходу до корпоративної моделі управління, *загальними не вирішеними проблемами* вже корпоративізованих підприємств є затвердження їх щорічних фінансових планів досить широким колом органів державної влади: профільним міністерством, Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, Міністерством фінансів України та Міністерством юстиції України з подальшим затвердженням Кабінетом Міністрів України. Нагадаємо, що відсутність затвердженого фінансового плану є чинником, що унеможливує процес здійснення капітальних інвестицій у поточному році, навіть за підписаними раніше контрактами з підрядниками. Також слід наголосити на обмежених правах державних акціонерних підприємств щодо розпоряджання майном, що не увійшло до їх статутного капіталу, а перебуває на балансі товариства на правах господарського відання. Норми законодавства про оренду державного майна передбачають направлення 100 % платежу за оренду такого майна, залишаючи підприємство без фінансового стимулу ефективного використання цих об'єктів, зокрема, шляхом передачі в оренду. Окремо, варто зазначити що наглядові ради ПАТ «Укрзалізниця» та «Укрпошти» фактично не мають впливу на кадрові призначення топ-менеджменту в межах підприємства.

*Вітчизняна підгалузь морських портів*, хоча і є давно лібералізованою в частині перевалки вантажів, але ще не має прикладів приватизації чи корпоратизації державних суб'єктів господарювання. До 2013 року під терміном «порти»

розуміли господарські суб'єкти державної форми власності, у віданні яких перебувають і стратегічні об'єкти портової інфраструктури і т.зв. *superstructures* (крани та інше наземне обладнання для навантажувально-розвантажувальних операцій, склади), портофлот і тощо. Участь приватних суб'єктів в цей період відбувалась або шляхом оренди активів, спільної діяльності з державним суб'єктом, або на власних потужностях, що не були в межах цих портів. Зрозумілою і аргументованою в той період була позиція законодавця щодо неможливості реалізації таких підприємств через приватизаційні конкурси.

З початком реформи портової галузі та прийняттям Закону України «Про морські порти України» склад учасників ринку дещо змінився, а термін «порт» набув нового змісту – наразі це є сукупність території (наземної частини) та акваторії (водної частини). Як наслідок, стратегічні об'єкти портової інфраструктури, такі як: причали, внутрішньопортові залізничні і автошляхи, були передані на баланс новоствореного державного підприємства «Адміністрація морських портів України» (АМПУ), залишивши функцію стивідора державним морським торговельним портам чи приватним портовим операторам. Логічним кроком такої реформи була передача активів державних стивідорних компаній приватному сектору через механізм концесії або приватизації.

Проте, подальша політична і соціально-економічна ситуація в державі дещо сповільнили реалізацію таких планів і всі 13 державних

портових операторів – морських торговельних портів залишилися в переліку, що не підлягають приватизації, що також «випадає» із тренду щодо переходу до корпоративної моделі управління. Можливим напрямом державної політики щодо майбутнього державних стивідорних компаній є їх трьохстадійна трансформація форми власності. *На першому етапі* цієї реформи треба передбачити корпоратизацію зазначених підприємств (із зміною назви «морський торговельний порт» на «стивідорна компанія» чи «портовий оператор»), що дозволить розрізнити фактичний «морський порт» від державного оператора в межах його території; впровадити кращі практики корпоративного управління. Зважаючи на відсутність стратегічних активів, цей процес по часу буде подібний до корпоратизації Укрпошти. *На другому етапі* – виключити названі підприємства із переліку об'єктів, що не підлягають приватизації і реалізувати неблокуючі пакети акцій для залучення приватного інвестора, реалізуючи форму інституційного ДПП. Важливим елементом цього етапу є передача стратегічних активів, що досі перебувають на балансі державного портового оператора, до АМПУ задля уникнення потенційних конфліктів з іншими операторами в порту. *На третьому етапі* – за результатами аналізу ефективності реалізації неблокуючого пакету акцій державного стивідора розглянути можливість продажу решти акцій. Для малих підприємств, таких як Скадовський торговельний порт чи Усть-Дунайський торговельний порт – другий етап можна виключити.

чити. Як бачимо, корпоратизація в цьому сегменті портової галузі може слугувати рушійною силою для змін в частині завершення початої у 2013 році реформи по відокремленню адміністративних та регуляторних функцій в порту від суто господарських.

За останнє десятиріччя багато успішних портів Європи пройшли процес корпоратизації їх портових адміністрацій (port authority). Це стосується, в першу чергу, портів в Нідерландах, Бельгії і Німеччині. Процес корпоратизації АМПУ також міг би збільшити прозорість і ефективність його господарювання, як зазначається у дослідженні Світового банку [15].

Проте, згідно до існуючого законодавчого поля України, вигоди від корпоратизації АМПУ не є такими явними: *в першу чергу*, це стосується переліку стратегічних об'єктів портової інфраструктури (майно АМПУ на 90 % складають саме такі об'єкти), що не можуть бути приватизовані та бути переданими до статутного капіталу ПАТ. Відповідно активів балансу товариства буде недостатньо для залучення зовнішнього фінансування через брак об'єктів для застави. *Крім того*, не є економічно-обґрунтованим при такому сценарії і передача причалів в оренду, оскільки 100 % орендної плати буде направлятися до державного бюджету, а не на здійснення капітальних інвестицій підприємства.

**Висновки і пропозиції.** Процес щодо визначення майбутнього компаній державного сектору економіки набуває особливої актуальності в країнах з перехідною еконо-

мікою, які шукають альтернативні приватизації інструменти для підвищення ефективності тих підприємств, що залишилися під управлінням держави та не плануються до продажу (стратегічні).

Корпоратизація, як модель інституційного ДПП, може стати альтернативою приватизації державного майна, забезпечивши і комерціалізацію державних підприємств, і врахування публічних інтересів у процесі їх діяльності, і залучення приватних інвестицій, і спільне (за участю державного та приватного партнерів) управління проектами ДПП. Зазначена обставина свідчить на користь запровадження такої форми та моделі ДПП в Україні.

Попри велику кількість переваг від переходу до корпоративної моделі управління, *потребують вирішення загальні проблеми вже корпоратизованих підприємств*, зокрема: практика затвердження щорічних фінансових планів зазначених підприємств досить широким колом органів державної влади уповільнює та ускладнює процес здійснення підприємством капітальних інвестицій; існуючі обмеження прав підприємств щодо: розпорядження майном, що не увійшло до їх статутного капіталу (а перебуває на балансі товариства на правах господарського відання), кадрових призначень топ-менеджменту акціонерного товариства на рівні Кабінету Міністрів України тощо.

Обґрунтуванню державного управлінського інструментарію, відповідного зазначеним проблемам корпоратизації державних підприємств, мають бути присвячені подальші дослідження у цій сфері.



### Список літератури

1. Баліна С.Н. *Правові основи приватизації в Україні та її захист від злочинних посягань: Навч. посібник / С.Н. Баліна, В.Ф. Уцяповський. – К.: Атіка, 1999. – 160 с.*
2. Вінник О.М. *Корпоративні і партнерські відносини: проблеми правового регулювання: Монографія / О.М. Вінник. – К., 2010. – 166 с.*
3. Заруба П. *Правове регулювання приватизаційних процесів: зарубіжний досвід та українські реалії / П. Заруба // Підприємництво, госп-во і право. – 2005. – № 6. – С. 89-92.*
4. Погрібний Д.І. *Корпоративні права держави: поняття, підстави виникнення, механізм реалізації / Д. І. Погрібний. – Харків: ФІНН, 2009. – 168 с.*
5. Рубан В.Г. *Особливості правового регулювання приватизації стратегічних підприємств України / В.Г. Рубан // Часоп. Акад. адвокатури України. – 2009. – № 5. – С. 1-6.*
6. Рудяга І.М. *Щодо корпоратизації активів Укрзалізниці: моделювання холдингових відносин / І.М. Рудяга // Економічна теорія та право. – 2016. – № 4 (27). – С. 227-239.*
7. Селіванова І.А. *Приватизація та відчуження державного майна: співвідношення понять / І.А. Селіванова // Право України. – 2004. – № 6. – С. 121-126.*
8. Томчишен С.В. *Особливості набуття акціонерним товариством права власності на державне майно, передане до його статутного капіталу в процесі корпоратизації та приватизації державних підприємств / С.В. Томчишен // Від громадянського суспільства до правової держави: Тези III міжнар. наук.-практ. конф. (24 квіт. 2008 р.). – Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2008. – С. 214-216.*
9. *Alternative Port Management Structures and Ownership Models. – [Electronic resource] – Way of access: [http://www.ppiaf.org/ppiaf/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/module3/port\\_reform.html](http://www.ppiaf.org/ppiaf/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/module3/port_reform.html).*
10. *Modeling SOE's to Support Corporatization & Commercialization in Emerging Economies. – [Electronic resource]. – Way of access: <http://www.ip3.org/modeling-soe-s-to-support-corporatization-commercialization-in-emerging-economies.html>.*
11. *Corporatization through Public-Private Partnerships. – [Electronic resource]. – Way of access: <http://www.maldivespartnershipforum.gov.mv/pdf/Corporatization%20through%20PPP.pdf>.*
12. *Canadian Council for Public-Private Partnerships. [Electronic resource]. – Way of access: [http://www.pppcouncil.ca/web/Knowledge\\_Centre/What\\_are\\_P3s/Definitions\\_Models/web/P3\\_Knowledge\\_Centre/About\\_P3s/Definitions\\_Models.aspx?hkey=79b9874d-4498-46b1-929f-37ce461ab4bc](http://www.pppcouncil.ca/web/Knowledge_Centre/What_are_P3s/Definitions_Models/web/P3_Knowledge_Centre/About_P3s/Definitions_Models.aspx?hkey=79b9874d-4498-46b1-929f-37ce461ab4bc).*
13. *Canadian Council for Public-Private Partnerships: Project details: Enwave. – [Electronic resource]. – Way of access: <http://p3spectrum.ca/project/>.*

14. *Private-Public Partnerships: Contracts and Risks [Electronic source] — Way of access: <http://www.regulationbodyofknowledge.org/faq/pppTypes>.*
15. *World Bank (2017). Achieving full and effective corporatization of port authorities: reform models from global experience. — [Electronic resource]. — <http://documents.worldbank.org/curated/en/710621508517325031/Achieving-full-and-effective-corporatization-of-port-authorities-reform-models-from-global-experience>.*

#### References

1. *Balina, S.N. (1999). Pravovi osnovy pryvatyzatsii v Ukraini ta yii zakhyst vid zlochynnykh posiahan [Legal basis of privatization in Ukraine and its protection from criminal encroachments]. — K.: Atika, 160 [in Ukrainian].*
2. *Vinnyk, O.M. (2010). Korporatyvni i partnerski vidnosyny: problemy pravovoho rehuliuвання [Corporate and partner relations: problems of legal regulation]. — K. — 166 [in Ukrainian].*
3. *Zaruba, P. Pravove rehuliuвання pryvatyzatsiinykh protsesiv: zarubizhnyi dosvid ta ukraïnski realii [Legal regulation of privatization processes: foreign experience and Ukrainian realities]. *Pidpriemnytstvo, hosp-vo i pravo — Entrepreneurship, economy and law*, 6, 89-92 [in Ukrainian].*
4. *Pohribnyi, D.I. (2009). Korporatyvni prava derzhavy: poniattia, pidstavy vynykennia, mekhanizm realizatsii [Corporate rights of the state: the concept, the grounds of occurrence, the mechanism of implementation]. — Kharkiv: FINN, 2009, 168 [in Ukrainian].*
5. *Ruban, V.H. Osoblyvosti pravovoho rehuliuвання pryvatyzatsii stratehichnykh pidpriemstv Ukrainy [Features of legal regulation of privatization of strategic enterprises of Ukraine]. *Chasopis Akad. advokatury Ukrainy. — Journal of the Academy of Advocacy of Ukraine*, 5, 1-6 [in Ukrainian].*
6. *Rudiah, I.M. Shchodo korporatyzatsii aktyviv Ukrzaliznytsi: modeliuvannya kholdynhovykh vidnosyn [on corporatization of Ukrzaliznyts' assets: modeling of holding relations]. *Ekonomichna teoriia ta pravo — Economic theory and law*, 4 (27), 227-239 [in Ukrainian].*
7. *Selivanova, I.A. Pryvatyzatsiia ta vidchuzhennia derzhavnogo maina: spivvidnoshennia poniat [Privatization and alienation of state property: the ratio of concepts]. *Pravo Ukrainy — The law of Ukraine*, 6, 121-126 [in Ukrainian].*
8. *Tomchyshen, S.V. Osoblyvosti nabuttia aktsionernym tovarystvom prava vlasnosti na derzhavne maino, peredane do yoho statutnoho kapitalu v protsesi korporatyzatsii ta pryvatyzatsii derzhavnykh pidpriemstv [The peculiarities of the acquisition by the joint-stock company of the right of ownership of state property transferred to its authorized capital in the process of corporatization and privatization of state enterprises]. *Vid hromadianskoho suspilstva do pravovoi derzhavy — From civil society to the rule of law*, 214-216 [in Ukrainian].*
9. *Alternative Port Management Structures and Ownership Models. Retrieved from [http://www.ppiaf.org/ppiaf/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/module3/port\\_reform.html](http://www.ppiaf.org/ppiaf/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/module3/port_reform.html) [in English].*

10. *Modeling SOE's to Support Corporatization & Commercialization in Emerging Economies*. Retrieved from <http://www.ip3.org/modeling-soe-s-to-support-corporatization-commercialization-in-emerging-economies.html> [in English].
11. *Corporatization through Public-Private Partnerships*. Retrieved from <http://www.maldivespartnershipforum.gov.mv/pdf/Corporatization%20through%20PPP.pdf> [in English].
12. *Canadian Council for Public-Private Partnerships*. Retrieved from [http://www.pppcouncil.ca/web/Knowledge\\_Centre/What\\_are\\_P3s\\_/Definitions\\_Models/web/P3\\_Knowledge\\_Centre/About\\_P3s/Definitions\\_Models.aspx?hkey=79b9874d-4498-46b1-929f-37ce461ab4bc](http://www.pppcouncil.ca/web/Knowledge_Centre/What_are_P3s_/Definitions_Models/web/P3_Knowledge_Centre/About_P3s/Definitions_Models.aspx?hkey=79b9874d-4498-46b1-929f-37ce461ab4bc) [in English].
13. *Canadian Council for Public-Private Partnerships: Project details: Enwave*. Retrieved from <http://p3spectrum.ca/project/> [in English].
14. *Private-Public Partnerships: Contracts and Risks*. Retrieved from <http://www.regulationbodyofknowledge.org/faq/pppTypes/> [in English].
15. *World Bank (2017). Achieving full and effective corporatization of port authorities: reform models from global experience*. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/710621508517325031/Achieving-full-and-effective-corporatization-of-port-authorities-reform-models-from-global-experience> [in English].

Стаття надійшла до редакції 18.12.2017

#### Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, академік Транспортної академії України і Міжнародної академії наук екології, безпеки людини і природи, член Американського математичного товариства, завідувач кафедри «Менеджмент і маркетинг» Одеського національного морського університету **М.Я. Постан**

доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу фінансової безпеки Національного інституту стратегічних досліджень **Н.Я. Юрків**

Посилання на статтю / Reference a JournalArticle: Корпоратизація підприємств транспортно-інфраструктурного комплексу України: досвід та проблеми розвитку / В.В. Шемаєв, П.О. Толоч // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – 2017. – № 4(61). – С. 5-15.